

BUSINESS MODEL

performant,

BUSINESS PLAN

convaincant

Anne-Laure Juliot

Fondatrice d'un cabinet de conseil dédié aux dirigeants de TPE-PME, Anne-Laure les accompagne sur la structuration de leur business model et le financement de leur développement au cours de phases de transition (croissance externe, levées de fonds...).

ANNE-LAURE JULIOT

BUSINESS MODEL

performant,

BUSINESS PLAN

convaincant

Orientée développement professionnel, la collection **START** Votre avenir en main a été conçue pour tous ceux qui souhaitent **prendre leur carrière en main**.

Chaque livre développe les connaissances nécessaires à la compréhension du sujet et offre un concentré d'outils pour passer immédiatement et efficacement à l'action : exercices pratiques, conseils d'experts, cas illustrés, témoignages, mind maps...

La collection « START » développe les trois domaines suivants :

- **l'emploi ;**
- **les réseaux sociaux et la digitalisation des activités ;**
- **la création d'entreprise et l'entrepreneuriat.**



© 2023, Gualino, Lextenso
1, parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN : 9782297217354
ISSN : 2647-1922
Collection Start

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextenso.fr

Introduction

Dans l'esprit de nombreux jeunes entrepreneurs, business plan et business model sont deux notions qui se mélangent un peu. Ce sont des expressions anglophones qui incluent toutes les deux le mot business mais qui recouvrent deux concepts très différents.

Le business plan est concret alors que le business model est assez abstrait.

Le **business plan** est le document qui définit votre projet d'entreprise et qui explique la façon dont vous allez vous y prendre pour lui donner vie. Il permet d'expliquer qui vous êtes, ce que vous voulez faire et comment vous allez le faire. Il est destiné à des financeurs, des investisseurs et aussi à la première personne intéressée par la réussite de votre entreprise : VOUS !

Le **business model** est quant à lui un concept. Que vous choisissiez de le mettre par écrit ou non, votre entreprise aura un business model. Le fait de l'analyser et de prendre du recul par rapport à ce dernier vous donnera néanmoins un avantage : celui d'avoir un business model plus réfléchi, plus structuré et donc plus pertinent.

Il y a parfois confusion entre le business model de l'entreprise et la façon dont elle réalise son chiffre d'affaires.

En pratique, la notion de **business model est beaucoup plus large que celle de chiffre d'affaires** : elle prend en compte les revenus mais aussi les coûts qui leur sont associés.

S'intéresser au business model revient donc à s'intéresser au mode de fonctionnement de l'entreprise dans son intégralité.

Construire son business model, c'est se demander qui seront les clients de l'entreprise, comment elle va les servir mais aussi comment elle va les attirer et qui seront les fournisseurs sur lesquels elle va pouvoir s'appuyer pour pouvoir se développer.

Le business model dépend de facteurs économiques liés aux clients et aux fournisseurs mais aussi de facteurs qui tiennent plus à la personnalité du dirigeant et à ses ambitions pour sa vie professionnelle aussi bien que personnelle.

C'est la mise en commun de tous ces éléments qui va permettre de définir le juste business model pour votre entreprise.

Le business model de votre entreprise recouvre à la fois la façon dont vous allez générer vos revenus et la façon dont vous allez gérer vos dépenses pour parvenir à ce qui doit être l'un des objectifs d'une entreprise pérenne : **réaliser des profits**.

C'est sur la qualité du business model que va reposer la viabilité de votre entreprise à court, moyen et long terme. Il continuera sûrement d'évoluer avec le temps mais un business model solide, dès le départ, est la garantie d'une croissance saine et plus sereine.

La réflexion autour du business model de l'entreprise vous permettra aussi de **gagner un temps précieux** dans le lancement de votre entreprise et la rédaction de votre business plan.

Remerciements

Un immense merci à tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à la rédaction de cet ouvrage :

- mes clients et les entrepreneurs que j'ai eu la chance d'accompagner depuis plus de 15 ans ;*
- les experts qui ont accepté de répondre à mes questions (et ceux qui m'ont permis de les rencontrer) ;*
- tous ceux qui m'ont soutenue et encouragée au long de ce challenge (Mathias, Carole, Asmaa et tous les autres).*

SOMMAIRE

PARTIE 1 :

LES CLÉS D'UN BUSINESS MODEL PERFORMANT

1	LA VISION : CLÉ VERS L'ENTREPRISE DE VOS RÊVES	21
	Imaginer une entreprise qui vous ressemble	22
	Affirmer une vision pour vous et vos partenaires	27
2	LES CLIENTS : CLÉS DE VOTRE SUCCÈS	33
	Formuler votre proposition de valeur unique	35
	Faire le portrait-robot de votre client idéal	37
	Identifier vos futurs clients	44
	Rencontrer vos futurs clients	50
3	LES RESSOURCES : CLÉS DE LA CONCRÉTISATION DE VOS AMBITIONS	57
	Identifier vos ressources internes	58
	Trouver des fournisseurs et ressources en externe	62
4	FORMALISER VOTRE BUSINESS MODEL GRÂCE AU BUSINESS MODEL CANVAS	69
5	VALIDER LA PERFORMANCE DE VOTRE BUSINESS MODEL	77
	La proposition de valeur	78
	La simplicité	79
	L'agilité	79
	La rentabilité	79

PARTIE 2 :

LES CLÉS D'UN BUSINESS PLAN CONVAINCANT POUR VOUS ET VOS PARTENAIRES

6	LA PRÉPARATION : AVANT DE COMMENCER À RÉDIGER VOTRE BUSINESS PLAN	91
	Pourquoi prendre le temps de rédiger ce document ?	92
	Un plan d'action pour votre business plan	94
7	L'ÉTUDE DE MARCHÉ : CONNAÎTRE TOUT LE POTENTIEL DE VOTRE ACTIVITÉ	97
	L'analyse documentaire : pour une vision globale de votre marché	99
	L'analyse de la concurrence : pour mieux vous différencier	102
	Synthétiser toutes les données de l'étude de marché	105
8	L'ÉTUDE FINANCIÈRE : VALIDER LA VIABILITÉ DE VOTRE ENTREPRISE	113
	Fixer vos prix et bien estimer vos dépenses	114
	Construire vos tableaux financiers	126
9	LES PLANS D'ACTION : CONSTRUIRE VOTRE STRATÉGIE	145
	Le plan d'action stratégique	146
	Le plan d'action marketing et commercial	147
10	RÉDIGER VOTRE BUSINESS PLAN ÉTAPE PAR ÉTAPE	151
	Quel format pour votre business plan ?	152
	Les indispensables du business plan pour vous	153
	Les indispensables du business plan pour vos partenaires	162
	Modèles de business plan	167
	Conclusion	175
	Glossaire	179

PARTIE 1

La vision :
clé vers l'entreprise
de vos rêves
p. 21

Les clients :
clés de votre succès
p. 33

LES CLÉS D'UN BUSINESS MODEL PERFORMANT

Valider
la performance
de votre business model
p. 77

Formaliser votre
business model grâce au
Business Model Canvas
p. 69

Les ressources :
clés de la concrétisation
de vos ambitions
p. 57

Il n'y a pas de « bon » business model répliquable à l'infini. Le « bon » business model pour votre entreprise va dépendre de vos clients, de vos fournisseurs, du marché sur lequel vous exercez et aussi de vous.

Définir le « bon » business model pour votre entreprise, c'est avant tout un **exercice de créativité**.

À vous d'imaginer et de trouver la solution qui fonctionnera le mieux pour vous. Dans une même industrie, on voit souvent cohabiter différents business models.

Exemple

Prenons l'exemple de l'industrie hôtelière : dans chaque hôtel, un client va pouvoir bénéficier du même service de base : un lit, une salle de bain, des sanitaires et de quoi se restaurer le matin.

En revanche, le niveau de service va varier drastiquement entre un hôtel premier prix et un hôtel 5*. Entre les deux, on trouve des offres très diverses : de l'hôtel boutique à l'appart'hôtel en passant par les hôtels sous enseigne de grands groupes. Aucune de ces options n'est meilleure que les autres, chacune est adaptée aux besoins des clients en fonction du contexte de son voyage, du budget qu'il souhaite allouer à son hébergement, etc.

Quel que soit votre secteur d'activité, vous allez peut-être devoir vous lancer ou vous développer dans un marché très concurrentiel ou difficile.

Dans ce contexte, difficile de dépasser les acteurs existants en jouant avec les mêmes armes qu'eux. C'est là qu'un business model innovant va se révéler être une opportunité pour aller au-delà de ce que vous croyiez possible et dépasser vos concurrents.

▶ TROIS EXEMPLES DE BUSINESS MODEL

Pour illustrer la multiplicité des business models, je vous propose de découvrir trois exemples qui vont au-delà des modèles classiques du client/utilisateur qui paye un prix de marché pour acquérir un produit ou un service.

▶ LE MODÈLE INTERNET BASÉ SUR LA GRATUITÉ

Internet s'est construit sur le principe de la gratuité pour les utilisateurs. Ils peuvent y consulter des articles de presse, y voir des vidéos et accéder gratuitement à de nombreux services.

De nombreux acteurs du web ont donc été confrontés à une difficulté : leurs utilisateurs n'étaient pas prêts à payer pour pouvoir utiliser leur service. Ils ont dû mettre en place des modèles alternatifs avec un service principal offert à leurs utilisateurs.

Leur produit n'est plus leur plateforme mais leur audience qu'ils monétisent auprès de clients prêts à payer pour y avoir accès.

C'est notamment le cas d'**Instagram** qui a développé une plateforme totalement gratuite pour ses utilisateurs. L'actif principal d'Instagram n'est pas sa plateforme mais l'immense communauté d'utilisateurs qu'il a réussi à fédérer au fil du temps. Cette communauté lui permet d'attirer des annonceurs qui payent Facebook pour diffuser du contenu auprès de clients lorsqu'ils surfent sur la plateforme.

Ce modèle repose sur la puissance de la communauté. Il est très gourmand en capitaux à la création de l'entreprise car il n'y a pas de monétisation possible avant d'avoir suffisamment d'utilisateurs pour intéresser les annonceurs.

C'est donc un business model particulièrement risqué pour une jeune entreprise. Si c'est le business model que vous visez à terme et que vous avez peu de fonds, il vaut mieux envisager un business model de départ un peu différent de façon à commencer à gagner de l'argent avant que votre communauté n'atteigne une taille suffisante pour pouvoir être monnayée.

Les revenus de la publicité sur Internet sont incertains et peu d'acteurs en vivent réellement. Pour éviter de dépenser tous les fonds de vos investisseurs avant d'avoir gagné votre premier euro, vous pouvez aussi envisager un modèle hybride. Celui du « Freemium ».

Le modèle Freemium

Sur Internet, tous les services ne sont pas gratuits. Aussi, au cours de la dernière décennie, on a vu arriver de plus en plus d'acteurs qui proposent un modèle « Freemium » : ils proposent aux utilisateurs de pouvoir utiliser gratuitement une version basique de leur produit. Cela leur permet d'acquérir et de fédérer une communauté qui utilise le produit avant de payer pour accéder à sa version complète.

De nombreux acteurs internet au service des entrepreneurs fonctionnent sur ce principe. On peut citer notamment l'exemple de Mailchimp. **Mailchimp** est un service qui permet d'envoyer des newsletters à ses abonnés. Il séduit de nombreux créateurs d'entreprise car il est gratuit jusqu'à 500 contacts.

Une fois qu'un entrepreneur voit son entreprise grandir et qu'il voit les bénéfices des services offerts par Mailchimp, il est prêt à investir dans un forfait payant mensuel.

Ce business model est intéressant. Le fait d'avoir une version gratuite permet d'agrandir plus rapidement sa communauté d'utilisateurs et de se développer plus vite.

Il faut néanmoins toujours rester vigilant aux coûts occasionnés par les utilisateurs non payants pour que les bénéfices que l'entreprise va tirer de ce mode de fonctionnement soient plus importants que les charges qu'elle va supporter.

Le low cost

Il n'y a pas que dans le secteur de l'Internet que l'on a vu émerger des business models nouveaux au cours des dernières décennies.

Chaque entreprise travaillant dans un secteur dont les règles sont établies peut faire évoluer les choses et proposer une alternative au business model classique de son secteur. C'est le cas des acteurs qui opèrent dans le domaine du low cost.

Ils interviennent sur des marchés existants en baissant les prix de façon drastique.

Il est bien rare que ces entreprises puissent fournir le niveau de prestation ou de qualité de leur concurrent à un prix bien plus faible. Elles sont obligées de faire des concessions sur leurs marges mais aussi, et surtout, sur leurs coûts. Cela les oblige à rechercher des axes d'économies et d'optimisation et à se recentrer sur ce qui est le plus important pour leurs clients.

À titre d'exemple, on peut citer la compagnie aérienne **Easyjet**. Si elle est maintenant une actrice installée dans le domaine de l'aérien, elle a fait évoluer profondément le secteur aérien (et ses passagers) avec une offre très différente de celle des opérateurs historiques.

L'entreprise a réduit les services proposés gratuitement aux voyageurs dans les compagnies payantes (collation et bagages) et s'est recentrée sur les critères indispensables pour ses clients : la sécurité et le transfert d'un point à un autre.

La capacité d'une entreprise à proposer un business model innovant repose sur sa connaissance de son marché, des vrais besoins de ses clients (qu'ils soient exprimés ou non) et sur son aptitude à questionner des modes de fonctionnement que ses concurrents bien établis considèrent comme acquis.

C'est ce dernier critère qui permet à de petits acteurs innovants de tirer leur épingle du jeu par rapport aux grands de leur secteur. On peut citer l'exemple des services de vêtements à la location pour femmes.

Ils ont su répondre aux préoccupations de surconsommation et d'encombrement de leurs clientes, là où les principaux acteurs du secteur de l'habillement continuaient à ne se différencier que par le nombre de collections proposées pour pousser les clientes à acheter toujours plus.

▶ IMAGINER LE BUSINESS MODEL DE VOTRE ENTREPRISE

Maintenant que vous savez qu'en matière de business model pour votre entreprise, tout est permis, je vous recommande de rentrer dans une phase d'introspection.

Même si vous avez l'intention de la céder un jour, vous allez vivre avec votre entreprise pendant quelques années. Il est donc important qu'elle soit en phase avec vos aspirations personnelles et professionnelles. Quelles sont vos ambitions pour votre entreprise ?

Créer une entreprise, c'est un exercice aussi passionnant qu'il est difficile. Rien ne se passe jamais comme prévu : au début, les clients n'arrivent pas aussi vite qu'on le voudrait et, quand ils sont là, la charge de travail est telle que l'on a du mal à tout mener de front.

Entreprendre exige de la motivation, de la détermination et beaucoup de passion pour continuer à avancer, même lorsque les choses sont difficiles.

L'entrepreneuriat n'est pas un sprint. C'est une course de fond.

C'est pour cela qu'avant d'aller chercher ses clients et de développer son entreprise, il faut prendre un temps d'introspection pour faire le point sur soi, sur ses valeurs et voir comment on va pouvoir intégrer son entreprise dans sa vie personnelle sans tout lui sacrifier.

MISE EN PRATIQUE

Faites le lien entre vos aspirations personnelles et professionnelles

Voici une réflexion à mener et dont je vous encourage à écrire les conclusions sur une feuille de papier pour garder une trace écrite que vous pourrez relire de temps en temps. Vous pouvez, pour ce faire, copier la trame que vous trouverez ci-après.

Prenez un peu de temps pour faire le point sur votre vie, vos objectifs et vos ambitions à long terme en commençant par vous poser la question suivante : comment est-ce que je me vois dans 10, 20, 30 ans (selon le nombre d'années actives que vous estimez avoir devant vous) ? Quels sont mes objectifs ?

C'est la définition de ces objectifs à long terme qui va vous permettre de construire votre parcours.

Une fois que vos objectifs seront définis, il vous faudra faire un état des lieux de votre situation actuelle. Où en êtes-vous aujourd'hui par rapport à vos objectifs ? Et, surtout, que vous manque-t-il pour les atteindre ?

Vous aurez ainsi une meilleure vision du chemin à parcourir et pourrez plus facilement mettre en place le plan d'action nécessaire pour avancer.

Une fois que cela sera fait, je vous recommande de décliner vos objectifs en sous-objectifs : quelles sont les étapes intermédiaires nécessaires pour atteindre vos ambitions ? Fixez-vous des objectifs dans le temps, en commençant par le plus lointain, la réalisation de chaque phase étant sous-tendue par la réussite de la précédente. Ayez une vision claire de ce que vous devrez faire à 15 ans, 10 ans, 5 ans et même 1 an pour avancer vers votre but.

Avoir un réel plan d'action pour votre vie, cela vous permettra de définir une vision pour votre entreprise qui est en phase avec vos aspirations les plus profondes.

La fiche est à renseigner de haut en bas, le but des objectifs intermédiaires n'étant que de vous permettre d'atteindre l'objectif long terme que vous vous êtes fixé.

...

Objectifs personnels à long terme :

**Objectifs professionnels
à long terme :**



La situation qui satisfera vos objectifs personnels

L'année au cours de laquelle vous estimez pouvoir atteindre cette situation :



Pour pouvoir atteindre cette situation, où devrez-vous en être dans ... ans :



Pour pouvoir atteindre cette situation, où devrez-vous en être dans ... ans :



Pour pouvoir atteindre cette situation, où devrez-vous en être dans un an :