

40 Modèles de revenus

1. Introduction

Comme vous pouvez vous y attendre, il n'existe pas une unique définition de ce que sont les modèles économiques, de revenus ou de coût des organisations et entreprises. Cela dépend souvent du regard que l'on y porte. Cependant, pour les financiers, il est assez consensuel de définir :

- Modèle de revenus : comment et quand l'argent, lié à la production des prestations, rentre dans l'organisation ou dans l'entreprise ;
- Modèle de coût : comment l'argent, lié à la production des prestations, sort de l'organisation ou de l'entreprise ;
- Modèle économique : modèle de revenus combiné au modèle de coût.



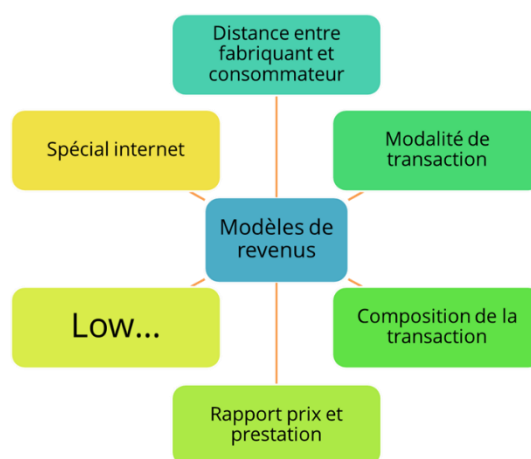
Il existe de très nombreux modèles de revenus, dits « de base », plus des modèles « hybrides » combinant simultanément plusieurs modèles « de base ». Et depuis quelques années, avec l'avènement du web, de nombreux modèles spécifiques apparaissent régulièrement.

2. Modèles de revenus

2.1 Variables influençant les modèles de revenus

Observant de plus près les différents modèles de revenus « de base », il est possible de reconnaître quelques six variables, permettant de les regrouper :

- La distance entre la production de la prestation et le consommateur, depuis les circuits courts jusqu'aux chaînes d'intermédiaires ;
- La modalité de la transaction financière entre le fournisseur et l'acheteur, du paiement direct au paiement dit « au résultat », y-compris le troc ;
- La composition de la prestation, du simple au combiné, passant par des modalités de paiement à l'utilisation ou des modalités d'hameçonnage ;
- Le rapport fluctuant entre la prestation proposée et le prix de vente, classique de la bourse et des enchères ;
- La volonté de vendre plus en vendant moins cher, en retirant tout le superflu, appelés aussi les modèles « Low... »
- Les modèles ayant en commun le fait de s'être inspiré des modèles « de base » pour s'appliquer spécifiquement grâce à internet.



Finalement, il existe quelques autres modèles de revenus difficilement classifiables dans les catégories antérieures.

2.2 La « distance » entre la production et le consommateur

Vente directe	C'est probablement le modèle de revenus le plus ancien, où le consommateur obtient des biens ou services directement du producteur, sans aucun intermédiaire. Typique des artisans ou des prestataires de services.
Production	Le producteur de biens, ou plus rarement de services, n'a pas de contact direct avec le consommateur, en passant par un ou plusieurs intermédiaires, grossistes, revendeurs ou supermarchés. Typique de l'industrie alimentaire ou automobile.
Distribution, transaction	C'est le modèle de revenus de l'intermédiaire, qui achète des produits au producteur et les revend, en principe, au consommateur final ou à un intermédiaire suivant dans la chaîne. Classique des supermarchés, mais aussi dans les concepts d'importateur, grande distribution, grossiste, semi-grossiste.
Vente multi-niveaux, vente à domicile	Modèle de revenus dérivé de la distribution où les premiers clients directs deviennent des revendeurs ou ambassadeurs, créant des nouveaux cercles de revendeurs, en échange d'avantages ou de commissions. C'est un modèle pyramidal, très fortement axé sur le bouche-à-oreille.
Intermédiation, courtage	C'est un modèle de revenus où une personne ou société crée le contact entre deux ou plusieurs parties, sans intervenir directement sur la transaction, mais se rémunérant sur cette dernière, que ce soit sous la forme d'un forfait, d'une commission ou une combinaison. Modèle traditionnel des agents immobiliers, courtiers en assurances ou encore des cabinets de recrutement.

2.3 La modalité de transaction

Modèle des dons, charité	Modèle basé sur une contribution volontaire de la part de donateurs, sans lien direct avec une contrepartie. La plupart du temps est associé à une cause, humanitaire, culturelle, sportive ou autre. Sa faiblesse est surtout sa pérennisation. A part l'application de ce modèle appliqué à grande échelle par des organisations telles que Médecins sans Frontières ou Wikipedia, on le retrouvera aussi auprès de nombreuses organisations associatives ou même des développeurs de petits logiciels libres (open source).
---------------------------------	--

Troc, vente par l'essai, crowd-creation	Le troc est un modèle de revenu qui nous vient de l'antiquité, où aucune somme financière n'intervient dans la transaction, pur échange de biens ou services. C'est un modèle limité principalement par la nécessité d'un intérêt réciproque du bien ou service de l'autre. La vente par l'essai est une variante moderne du troc où, par exemple, une entreprise offrira un produit à un consommateur, en échange d'un test et d'une évaluation complète. Mais c'est un modèle de revenu souvent marginal et complémentaire d'un autre modèle.
Vente unitaire, « one shot »	C'est le modèle de transaction le plus simple et classique : le client réalise un achat unique et paie pour celui-ci. Il en devient le propriétaire (bien durable) ou le consommateur (bien périssable ou service). Si la valeur de la transaction est faible, le vendeur espérera une répétition de l'acte d'achat, mais au bien plaisir de l'acheteur.
Forfait	C'est un modèle de revenus relativement fréquent dans les services, où les deux parties assument une part de risque, car le prix de la transaction est fixé avant sa réalisation, sur la base d'estimations : le prestataire peut voir sa marge diminuer si, par exemple les heures travaillées sont plus nombreuses que prévues. Dans le cas contraire, c'est le client qui paie le tarif horaire plus cher. Ce modèle exige de bonnes informations statistiques antérieures pour que le forfait puisse être calculé au plus juste.
Abonnement	Ce modèle de revenu découle d'une répétition de la transaction sur une période donnée. Toutefois, il existe deux variantes, une où la prestation est déterminée (par exemple l'abonnement à un magazine en version papier). Dans l'autre variante, le volume de la prestation est totalement variable pour un prix établi (par exemple, l'abonnement d'accès à la télévision ou internet, ou encore l'abonnement général des CFF). Parfois l'abonnement se rapproche du forfait, avec un volume variable de prestation, jusqu'à une limite fixée, et des tarifs pour les dépassements (par exemple les premiers abonnements téléphoniques mobile).
Location	C'est un modèle de revenus classique du domaine immobilier, où un propriétaire cède l'accès à un bien à un locataire pour une durée déterminée et un paiement fixe, récurrent ou non. Ce modèle s'est étendu en dehors de l'immobilier, dans le domaine de la location de véhicules, ou encore le travail intérimaire.
Leasing	Ce modèle de revenus est une variante de la location, où le locataire a la possibilité de devenir propriétaire du bien, à la fin de la location, pour une valeur résiduelle. Ce modèle ne peut s'appliquer que si la valeur marchande de l'objet diminue sensiblement au fil du temps et de son utilisation.
Paiement au résultat	C'est un modèle où le client ne paie que ce qui a été effectivement consommé ou obtenu. On le retrouvera souvent combiné à des abonnements (par exemple pour la consommation d'eau potable) ou dans les nouveaux modèles publicitaires sur internet (par exemple le paiement par click sur une bannière ou annonce - <i>pay-per-click</i>).

2.4 La composition de la transaction

Prestation définie	Dans cette transaction, le prix de la prestation et/ou son volume est défini, sans possibilité de variation.
Bundle, Brand Butler, Pack	Ce modèle est le plus souvent utilisé comme appel commercial, où le client a la possibilité d'obtenir un deuxième produit identique gratuitement ou avec un rabais substantiel (par exemple souvent pratiqué dans les <i>outlets</i>). Parfois le deuxième produit peut être complémentaire au premier (par exemple la brique de sauce tomate qui accompagne le paquet de spaghetti). Le <i>brand butler</i> est plus orienté vers l'offre gratuite de services complémentaires, servant à optimiser la relation client (par exemple une application internet de suivi de la livraison, l'organisation régulière de présentations et dégustations).
Hameçon, imprimante	C'est un modèle bien connu des grandes marques, où un produit est proposé à prix coûtant ou à perte (par exemple l'imprimante ou la machine à café) et les recharges sont ensuite vendues avec une marge très confortable. Le défi est la difficulté de copie des recharges, soit en les protégeant par brevet, soit en ayant une telle diversité que l'imitation est peu intéressante.
Fonctionnalité ou usage	Ce modèle est un peu l'ancêtre du modèle de paiement au résultat, avec la mise en place sans frais d'un bien ou équipement et un paiement proportionnel à son utilisation. Ce modèle a longtemps été concentré dans le domaine des photocopieuses (Xerox), puis s'est étendu aux pneus (Michelin) et même aux matelas de la clientèle hôtelière.
Accès, modèle au temps passé	Ce modèle est une dérivation assez récente du modèle de fonctionnalité ou d'usage, où la prestation principale est offerte, mais où le client paie pour une prestation secondaire. Imaginez un restaurant ou café d'alpage faisant payer le temps passé au chaud, mais pas les boissons.
Franchise	Dans ce modèle bien connu, la composition de la prestation est souvent intangible, mixte de savoir-faire (processus), communication (marque, décoration, PLC, messages...) et support. Généralement, le revenu du franchiseur se compose d'un pack initial, incluant le droit d'utilisation de la marque, les outils de communication et un transfert de savoir-faire, et d'une commission sur le chiffre d'affaires développé par le franchisé. La franchise peut aussi inclure des équipements et des consommables.

2.5 Le rapport fluctuant entre le prix et la prestation

Assurances	Ces modèles de revenus sont basés essentiellement sur des modèles statistiques et de probabilité, l'actuariat, vendant un service où le client peut ne rien recevoir en retour, sinon une garantie de recevoir un service même supérieur, en cas de besoin. Ce modèle n'est viable qu'à partir d'un volume de clients suffisant pour diminuer les risques et améliorer la prévisibilité.
-------------------	--

Casino, loterie	<p>Ce modèle est également fondé sur les statistiques basées sur la loi des grands nombres, calculé pour que les clients soient toujours perdants sur le volume et la durée.</p> <p>Le modèle de la loterie est très semblable pour les clients, mais différent pour le prestataire, qui retire une marge suffisante pour couvrir ses charges de fonctionnement et générer un surplus (souvent redistribué sous la forme de donations à des acteurs sociaux).</p>
Enchères, enchères inversées	<p>Dans ce modèle, le prix de vente est déterminé essentiellement par la loi de l'offre et de la demande, soit par le prix le plus élevé proposé par un acquéreur potentiel (enchère classique) soit par la première proposition d'acquisition (enchères inversées). En général, un modèle de revenus de courtage est associé aux enchères.</p>
Le modèle adaptatif	<p>Dans ce modèle, où les invendus sont « perdus » (par exemple des sièges d'avion vacants, des chambres d'hôtel vides, etc.), le prix de vente de la même prestation varie fortement en fonction des horaires (heures ou jours creux), saisons ou encore le rapprochement de l'exécution de la prestation (par exemple voyages <i>last-minute</i>).</p>
Paiement volontaire	<p>Cette modalité ne doit pas être confondue avec le don. En échange d'un bien ou d'un service, le client fixe ce qu'estime être le juste prix. Ce modèle de revenus, pratiqué depuis des lustres par toute une population de rebouteux, coupe-feu, magnétiseurs, artistes de rue et autres, est en expansion dans d'autres domaines tels que la restauration ou la formation (paiement au chapeau). Au contraire de ce que l'on imaginerait volontiers, ce modèle peut être honorablement rentable.</p>
Forfait	<p>Dans le modèle de revenus par forfait, comme montré antérieurement, le prix de vente peut varier en relation aux coûts. Cependant, grâce à l'expérience acquise par le prestataire, les variations sur la marge restent généralement modestes.</p>

2.6 "Low"

Old school	<p>Dans ce modèle, la prestation est dénudée de toutes les fonctionnalités superflues ou « gadget », pour ne garder que celles qui sont réellement demandées par les clientèles. Les prestations résultantes sont adaptées, simples, commodes et efficaces. Les producteurs de ces prestations impliquent souvent leurs propres utilisateurs dans leur co-conception.</p>
Low cost	<p>Dans ce modèle, le producteur du bien ou service élimine tout ce qui n'est pas essentiel, afin de pouvoir concurrencer d'autres prestataires plus « haut de gamme », par une politique de prix très attractifs.</p>
Low touch	<p>Ce modèle consiste à offrir une version de base du produit, mais avec de diverses possibilités (et incitations) de personnalisation. La version de base ne génère qu'une marge très faible, alors que les personnalisations génèrent des marges bien plus élevées.</p>

Charter / multi-client	Ce modèle est très connu dans l'aviation, où l'avion est loué, avec son équipage à des entreprises ou de multiples voyageurs individuels, à des prix très attractifs, car en dehors des horaires des lignes commerciales classiques. On trouve des équivalences dans le domaine de la formation, par exemple, où des tarifs intéressants peuvent être proposés aux participants, mais le cours n'ayant lieu qu'à partir d'un certain nombre d'inscrits.
-------------------------------	---

2.7 Spécial internet

L'avènement d'internet, éliminant ou diminuant sensiblement les barrières géographiques a facilité l'adaptation de nombreux modèles économiques ou l'apparition de nouveaux, totalement improbables sans ce mode de communication. Imaginez, avant Internet, de vendre les adresses des personnes qui sont venues à une conférence-démonstration, que vous avez organisée, à d'autres producteurs !

Gratuit	Dans ce modèle comme dans le suivant, des informations ou même de petites applications sont mises à disposition des internautes, moyennant la collecte d'informations, personnelles ou anonymes. Ces informations constituent rapidement des bases qui peuvent être négociées avec des entreprises tierces (éthiquement que sous des formes anonymisées...) ou utilisables pour l'envoi de newsletters ou autres communications.
Double face	Ce modèle a exactement son parallèle dans la presse gratuite version papier, où de l'information est offerte au consommateur, mélangé avec des messages publicitaires. Le revenu est assuré par la publication des annonces. Le grand avantage d'internet est de permettre de qualifier l'audience et d'avoir beaucoup plus d'informations sur la portée et les réactions en rapport à une annonce publicitaire.
Freemium	Le modèle de revenus freemium, comme son nom l'indique est une combinaison de gratuit (free), pour des fonctionnalités de base et payant (premium) pour les fonctionnalités complètes. Ce modèle est le plus appliqué dans les applications on-line, demandant un calcul soigné de l'équilibre délicat entre le taux de conversion du gratuit au payant et le prix de vente de l'alternative payante
Affiliation	C'est un modèle de revenus où un site web, dit « affilié » diffuse le catalogue de prestations d'une marque, moyennant une commission sur les transactions qui en résultent. Amazon a été le pionnier de ce modèle, proposant ses livres sur d'autres sites web, y-compris les blogueurs.
Plateforme	Le principe de ce modèle est de proposer une offre gratuite (informations sur une thématique) de haute qualité, afin d'attirer de nombreux visiteurs. Une offre commerciale associée, sera présentée mais sans obligation d'achat. Ce modèle peut être pensé comme un modèle de revenus dès le départ, ou être appliqué a posteriori pour rentabiliser du contenu gratuit.
« Bricks & clicks »	C'est un modèle hybride de vente et de revenus, combinant une vitrine sur internet, mais favorisant l'achat en magasin, visant une omniprésence online et offline

« Pure player »	Ce modèle est en quelque sorte opposé au modèle antérieur, dans le sens où il désigne un distributeur, commercialisant des produits sans aucune présence commerciale physique et très peu ou pas de stocks, ceux-ci étant à la charge des producteurs.
Ventes flash et couponing	Ce modèle de revenus se base sur le rassemblement d'un nombre d'acheteurs potentiels du même produit, pour obtenir un prix intéressant du producteur et fonctionne en préférence sur des offres locales et souvent limitées des laps de temps très courts (journée).

2.8 Autres variations

OEM	« <i>Original Equipment Manufacturer</i> », ce modèle de revenus est plutôt une transaction de producteur à producteur, où le produit du vendeur OEM est intégré dans le produit final de l'acheteur et son nom disparaît, ainsi que sa présence est inconnue, sauf si elle devient un argument de promotion, tel que « Windows 10 inclus », « Intel inside », « Skoda, moteur Volkswagen ».
Décroissant	Dans ce modèle de revenus, le prix de vente bénéficie de rabais significatifs en fonction du volume acheté, mais l'impact sur la marge est moindre, considérant la réduction des coûts directs et indirects pour de plus grands volumes de production.
Récompense	Sans être un modèle de revenu en soi, mais plus un mécanisme, ce modèle vise à faire revenir les clients et les inciter à consommer plus, en leur proposant des programmes de fidélité ou des récompenses, lorsqu'ils parrainent de nouveaux clients.
Etc.	D'autres modèles ou mécanismes peuvent être créés en combinant plusieurs modèles de revenus ou en innovant de nouvelles configurations. Pourquoi pas un modèle où l'utilisateur on-line payerait un prix pour une utilisation occasionnelle, un prix inférieur pour une utilisation fréquente et rien pour une utilisation intensive ?

3. Conclusion

Il existe encore d'autres modèles de revenus, tels que celui des « soldeurs » ou celui des « *brokers* ». La palette est large et votre choix, pas facile, sera de toute évidence influencé par la logique entière de votre modèle d'affaires, imposant certaines contraintes.

Mais c'est là que votre créativité peut vous amener à innover, par des combinaisons différentes ou encore des applications de modèles que votre concurrence n'a pas encore explorés.

Annexe : par ordre alphabétique

1. Abonnement
2. Accès, modèle au temps passé
3. Affiliation
4. Assurances
5. Bricks & clicks
6. Bundle, Brand Butler, Pack
7. Casino, loterie
8. Charter / multi-client
9. Décroissant
10. Distribution, transaction
11. Double face
12. Enchères, enchères inversées
13. Fonctionnalité ou usage
14. Forfait
15. Forfait
16. Franchise
17. Freemium
18. Gratuit
19. Hameçon, imprimante
20. Intermédiation, courtage
21. Le modèle adaptatif
22. Leasing
23. Location
24. Low cost
25. Low touch
26. Modèle des dons, charité
27. OEM
28. Old school
29. Paiement au résultat
30. Paiement volontaire
31. Plateforme
32. Prestation définie
33. Production
34. Pure player
35. Récompense
36. Troc, vente par l'essai, crowd-creation
37. Vente directe
38. Vente multi-niveaux, vente à domicile
39. Vente unitaire, « one shot »
40. Ventes flash et couponing

Dans le Super Canevas de modèle d'affaires

