

# Adapter son modèle d'affaires

**COIN DE L'INNOVATION** ► Il faut décrypter en permanence les possibilités commerciales qui se font et se défont dans un environnement globalisé, informatisé et «à haute vitesse».



Des étudiants de la HEVs en pleine construction d'un modèle d'affaires innovant. PHOTO HEVS

Les nouveautés en matière de technologies de l'information et de communication (les fameuses TIC) ne cessent de s'accélérer dans le sillage de l'internet. Déjà en 1999 un rapport de l'Union européenne faisait état de la nécessité pour les entreprises de prendre conscience d'une rupture sans précédent dans nos manières de penser et de gérer l'entreprise, soit l'entrée de plein fouet dans l'ère de l'information.

## La HEVs teste de nouveaux modèles

La façon avec laquelle on crée de la valeur, on fait et développe des affaires a radicalement changé. Cela implique un management plus ouvert et systémique, c'est-à-dire capable de veiller et décrypter en permanence les opportunités commerciales qui se font et se défont dans un environnement globalisé, informatisé et «à haute vitesse». Imaginez: en 1997 Google est encore un gadget informatique développé par deux étudiants californiens. En 2004 le simplissime moteur de recherche entre en Bourse. Google pèse aujourd'hui près de 80 milliards, presque autant que la capitalisation boursière de Nestlé International! Dans le même temps, Swissair était définitivement cloué au sol alors que de jeunes loups comme Easyjet ou

Flybaboo s'imposaient sur le tarmac avec des «business models» innovants! «Business model», «modèle d'affaires» ou encore «modèle économique», le mot magique est lâché.

Depuis bientôt cinq ans, l'unité de recherche Développement entrepreneurial de la Haute Ecole valaisanne (HEVs) analyse et teste des nouveaux modèles d'affaires dans le cadre de son programme Business Experience. Jusqu'ici plus de 15 entreprises-écoles ont vu le jour et ont pu tester cette relation clé entre innovation technologique et mise en place d'un bon «business model».

## Les tendances et les pratiques

Quelles sont les nouvelles tendances et pratiques? Tout d'abord l'équation «produit-besoin» est devenue plus complexe.

Jeremy Rifkin parle de «l'Age de l'Accès»: le produit et la technologie sont de plus en plus des têtes de pont vers les services qui en découlent. Dans ce contexte, la propriété n'est plus un but en soi, le client n'achèterait plus une paire de ski, mais un service «neige», de la sécurité, du confort, une expérience unique, du rêve. Le «tout service» se développe dans des secteurs aussi divers que les chaussettes (black-socks.com), la voiture (mobi-

lity.ch) ou les nouveaux services de musique en ligne. Dans ce contexte, la nouvelle rareté c'est la capacité d'attention du client constamment sollicité vers de nouveaux services. On n'hésitera plus à entrer dans la sphère privée du consommateur, par exemple via SMS ou e-mail, pour lui offrir des services personnalisés.

Les modèles de revenus sont aussi en mutation: la dynamique des prix rendue célèbre par le succès d'Easyjet ou encore le modèle du «gratuit» gagnent du terrain. Google, Skype ou nos journaux quotidiens nous sont offerts pour garantir d'autres revenus plus rentables.

Le mode opératoire se développe de plus en plus sur des concepts de gestion collaborative et «d'effets réseau».

Si Zara s'est imposé en quelques années sur le marché de la mode, ce n'est pas grâce à la capacité d'innovation de ses designers, mais bien par la mise en place d'une organisation révolutionnaire qui tire à 100% profit du potentiel des systèmes d'information informatisés et d'une chaîne de production de valeur complètement intégrée qui fonctionne en temps réel et en flux tendu. Zara est le prototype d'une nouvelle génération d'entreprise dite «digitale et étendue».

## Les «transformeurs»

Dans ce contexte d'accélération technologique et de complexité croissante, le passé devient de moins en moins garant de l'avenir. La compétitivité des entreprises s'inscrit de plus en plus dans la capacité de ces dernières à adapter, voire transformer leur modèle d'affaires.

Une nouvelle catégorie d'entrepreneur est née, qualifiée par Xavier Comtesse de «transformeur». Parmi eux bien sûr, Sergey Brin et Larry Page, les fondateurs de Google, qui ont eu le génie de transformer un algorithme de recherche en un modèle d'affaires hyperpuissant et encore inégalé aujourd'hui dans le monde du web.

Une chose est sûre, d'ingénieurs informaticiens qu'ils étaient, Sergey et Larry sont devenus de véritables «business model engineers».

Ces nouveaux modèles d'affaires et de management basés sur une forme de transformation permanente constituent le cœur des activités de l'unité de recherche Développement entrepreneurial de l'Institut économie et tourisme.

ANTOINE PERRUCHOUD  
PROFESSEUR HES  
INSTITUT ÉCONOMIE  
& TOURISME - HEVS

## Construire sur quatre axes

La construction d'un modèle d'affaires repose sur quatre axes:

► 1. Comment je définis mon offre (produit et services) en fonction des besoins plus ou moins explicites de mes clients?

► 2. Qui sont mes clients et quels types de relation j'entretiens avec eux?

► 3. Quel est mon modèle de revenu (fixation des prix et tarification)?

► 4. Quel est mon mode opératoire (production, logistique et réseaux)?

Ces quatre axes d'un modèle d'affaires sont bien évidemment interdépendants.

Rien ne sert de lancer une nouvelle tarification dynamique si votre offre n'est pas

repensée, voire réinventée pour être en adéquation avec la valeur perçue par le client.

Ce dernier est peut-être un adepte du blog et de Second Life. Vous voulez en tirer profit et faire de lui un «consommateur» de votre produit ou service, là aussi votre modèle d'affaires devra être reconsidéré dans son ensemble et pas uniquement sous l'angle communication.

## MÉDIA

### Deux journaux gratuits draguent les radios locales

**ENJEUX RÉGIONAUX** ► «Le Matin Bleu» et «20 Minutes» ouvrent un nouveau front dans la guerre qui les oppose.

CHRISTIAN CAMPICHE

C'est le genre de démarche dont le tiroir-caisse des patrons est susceptible de raffoler mais qui ne fait pas forcément hurler de joie dans les rédactions souvent pressées par le temps. Depuis quelques semaines, deux quotidiens gratuits font la cour aux radios locales dans le but de se constituer un réseau d'informations à bon compte. Se maquer avec une radio locale pour bénéficier des sources dites de proximité sans avoir à augmenter ses propres effectifs rédactionnels. Simple en soi mais lourde en enjeux, l'idée est partie presque simultanément au début de l'année des états-majors pourtant concurrents du «Matin Bleu» et de «20 Minutes» qui ont contacté (ou s'apprentent à le faire) les propriétaires de plusieurs radios locales romandes, 6 pour être exact, à savoir Radio Fréquence Jura (RFJ), Radio Jura bernoise (RJB), Radio Neuchâtel (RTN), Radio Fribourg, Radio Chablais et Rhône FM. «C'est vrai qu'il nous suffirait en soi d'aller sur le site internet des radios en question, d'écouter leurs bulletins de nouvelles et de les retranscrire dans notre version papier du lendemain. Mais nous cherchons à obtenir une collaboration plus officielle de la part des radios. Différentes alternatives sont proposées en échange d'informations de première main. Elles vont de l'apport visuel et la promotion rédactionnelle des artistes locaux à la rétribution pure et simple des prestations», explique Philippe Favre, rédacteur en chef de «20 Minutes».

Le dernier-né de la presse gratuite romande n'a toutefois pas frappé à toutes les portes. Pour l'instant il s'est contenté de Rhône FM et des trois antennes neuchâteloises aux mains du Jurassien Pierre Steulet. «Un choix pragmatique: à Neuchâtel, nous disposons d'un réseau de caissettes, ce qui n'est pas le cas à Fribourg où nous sommes toujours en discussion avec la ville», ajoute M. Favre. Prudence à Fribourg: «Les journaux gratuits et les radios privées sont de la même race. Nous sommes tous des outsiders», surenchérit le rédacteur en chef du «Matin Bleu» (aux mains d'Edipresse). Un Tristan Cerf qui n'hésite pas à afficher ses ambitions: «Mon idéal est de collaborer avec tout le réseau des radios locales.» Bien, mais en chassant bruyamment sur les mêmes terres, les deux gratuits qui se livrent déjà une lutte féroce sur la ligne ferroviaire Lausanne-Genève ne risquent-ils pas d'effrayer leurs proies? De fait l'accueil est plutôt prudent aux étages supérieurs des radios convoitées... La réserve n'est pas moindre en Valais. «Je me tâte. Ici nous aimons notre indépendance», lâche Claude Défago, directeur de Radio Chablais. En tout état de cause, nul doute que la somme d'argent que les gratuits seront disposés à mettre sur la table constituera l'argument décisif qui fera pencher la balance dans un sens ou dans un autre. CC / «LA LIBERTÉ»

PUBLICITÉ

**FIDAG** SA  
F I D U C I A I R E

*pour un conseil avisé*

MARTIGNY  
SION  
CRANS-MONTANA  
MONTHÉY  
SIÈRE

www.fidag-sa.ch