

Business model, pierre philosophale de l'alchimie Internet

Prof. Yves Pigneur
yves.pigneur@unil.ch

Quelle similitude y a-t-il entre l'alchimie du Moyen-Age et le e-business de l'ère Internet? Alchimistes et e-business cherchent tous les deux à transmuter des éléments de base en or. L'or des premiers était un métal précieux, celui des seconds un revenu ou une valeur boursière. Pour les premiers, les éléments de base étaient le plomb et le feu; pour les seconds, ce sont les compétences et les infrastructures. Pour cette transmutation, les premiers cherchaient la pierre philosophale, les seconds le *business model* inédit!

Business model, vocable à la mode, aux nombreuses interprétations, utilisé à toutes les sauces. Modèle économique ou de croissance d'une entreprise pour les uns, manière de générer des revenus dans une start-up Internet pour les autres; sans oublier décomposition des résultats en pourcentage des ventes, pour les analystes financiers.

Nous retiendrons que le *business model* est censé apporter des réponses aux trois questions suivantes: quelle est l'offre de produit et de service mise sur le marché, sa valeur pour le client, les aptitudes à la délivrer pour être innovante? Comment gérer la relation avec les clients, entraîner leur satisfaction et générer des revenus pour être gagnante? Comment organiser ses ressources, son savoir-faire et la structure de coût qui en résulte, gérer sa chaîne de valeur et ses processus, nouer les alliances adéquates pour être performante?

Pour caractériser l'**innovation produits**, les gourous du management ont concocté une expression assez imagée: la "proposition de valeur" (*value proposition*). Celle-ci précise, en plus du produit proprement dit, la valeur ou les bénéfices perçus par les clients du produit ou du service offert par l'entreprise. Dans le cas du e-business cette offre intègre forcément une composante informatique forte, principalement Internet. La proposition de valeur caractérise également les clients ciblés par l'entreprise et les aptitudes qu'elle doit déployer pour commercialiser son offre.

OOHOO, encore plus novateur qu'*Amazon*?

Amazon.com avait introduit, avec le succès que l'on sait, une proposition de valeur originale en offrant aux internautes un large catalogue de livres, en vente par correspondance, livrés dans les meilleurs délais, à un prix réduit. *OOHOO.com*, un éditeur reconverti, a imaginé une proposition de valeur, encore plus en rupture avec les pratiques usuelles puisque le livre est dématérialisé, ne demandant donc plus aucune autre logistique qu'informatique. Le livre est un fichier que l'internaute ramène sur son ordinateur, dès qu'il a choisi son titre, sans attente, imprime le cas échéant, lit sur un *PDA* ou sur un *e-book*. La cible est constituée des lecteurs, peu sensibles aux beaux livres, boulimiques ou amateurs de spécialités à faible diffusion, adopteurs précoces de gadgets technologiques. Pour ce faire, l'entreprise doit notamment disposer des aptitudes à numériser un catalogue raisonnable de livres, à assurer la gestion des droits d'auteurs, animer une communauté, publier des auteurs peu connus, etc.

Les propositions de valeur observées couvrent une large panoplie d'opportunités: échange d'information, accès à des services, plus ou moins personnalisés, partage de

ressources, veille stratégique, collaboration, agrégation de services, intermédiation, place de marché. Mais la proposition de valeur est d'autant plus attrayante qu'elle est en rupture avec les habitudes antérieures. Songeons au modèle de *Napster* et sa musique en libre service. Ceci force les entreprises à déployer des trésors d'imagination pour expérimenter de nouveaux modèles qui constituent parfois l'enjeu même d'une concurrence exacerbée, comme l'illustre notamment le dépôt de brevet sur des *business models* aux Etats-Unis.

Second volet d'un *business model*: la **gestion de la relation-client**. Il s'agit de préciser comment l'entreprise conçoit et gère son dialogue avec les prospects et les clients, sa manière de les sentir, de les servir, de les toucher, de les conserver. Cette partie du modèle concerne aussi l'information que l'entreprise accumule sur ses clients, les profils qu'elle en dégage et l'usage qu'elle en fait dans la personnalisation de sa relation commerciale. Fait également partie de ce volet, le système de prix, donc de revenu, que l'entreprise appliquera à ses transactions. Mais au-delà de ces éléments rationnels, un aspect des plus importants réside assurément dans la part émotionnelle de l'offre, le rêve, que l'entreprise arrivera à diffuser auprès de ses clients.

Troisième aspect à prendre en considération, celui des coûts et des charges: la **gestion de l'infrastructure**, de la logistique, parfois appelée la face cachée du commerce électronique. Le *business model* décrit d'une part la façon de trouver, de gérer et d'organiser les compétences et savoir-faire, les ressources stratégiques (brevet, marque, information, connaissance, argent, réseau de distribution, informatique ...), les processus et les activités concernés par le projet e-business. D'autre part, un modèle se distingue d'un autre par la façon dont l'entreprise arrive à compléter et amplifier ses propres ressources par d'autres, hors de ses frontières, hors de son contrôle direct, en participant à des alliances, des partenariats et autres réseaux stratégiques. De nombreux exemples montrent que ces réseaux et autres entreprises virtuelles sont souvent sources d'innovations et d'avantages durables.

Innovation produit, relation-client et infrastructure constituent donc les trois éléments à harmoniser dans une solution e-business mais l'alchimie est difficile car trois logiques s'opposent. L'innovation produit est centrée sur les employés; la vitesse, pour être le premier sur le marché, est capitale et la créativité, indispensable, appelle une course aux talents. La gestion d'une relation clientèle se focalise sur le service aux clients, de plus en plus exigeants; les coûts pour fidéliser le client justifient une bataille pour l'envergure, une tendance à la consolidation et la volonté de proposer une offre étendue de produits. Au contraire, l'organisation d'une infrastructure se concentre sur la réduction des coûts, la standardisation d'une offre réduite, l'efficacité; elle aspire aux économies d'échelle qui sont l'objet de toutes les convoitises.

A ce propos, deux écoles de pensée s'affrontent. La première vante les mérites de l'intégration à outrance de ces trois composants, à la façon du BPR (Business Process Reengineering). Les tenants de la seconde suggèrent de parfois envisager la scission de ces trois domaines et leur répartition au sein d'entités spécialisées différentes: les créateurs de produits (enchères renversées pour des billets d'avion, par exemple), gestionnaires de clients, à la façon des portails, et gestionnaires d'infrastructures, spécialistes de la logistique.

Enfin, une différence entre l'alchimie du Moyen-Age et le e-business de l'ère Internet? Des alchimistes qui ont transformé le plomb en or, on en cherche. Des projets e-business qui valent de l'or, on en trouve!

INFORGE

Institut d'informatique et organisation
Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Université de Lausanne
CH-1015 Lausanne
Tél. (x41 21) 692.3400
Fax (x41 21) 692.3405
e-mail: inforge@unil.ch
<http://inforge.unil.ch>