POUR SE RENOUVELER, UNE SOCIÉTÉ DOIT GARDER UN ESPRIT START-UP

«Les 'business models' ont désor

Pour survivre dans le monde moderne des affaires, il ne suffit pas d'être le plus grand ni le plus riche. Bienvenue dans l'ère du renouvellement continu, où le «business model» est roi. Les recettes du succès ont désormais un cycle de vie beaucoup plus court. Mieux vaut s'y préparer d'emblée. Au risque de disparaître purement et simplement. **Mélanie Geelkens**

Il fut un temps où, pour survivre, il fallait être le plus grand. Atteindre une taille suffisamment imposante pour pouvoir absorber les éventuels concurrents et affirmer son succès. Les règles du darwinisme entrepreneurial ont aujourd'hui changé: l'avenir n'appartient plus à ceux qui voient la vie en gros, mais bien à ceux qui se renouvellent suffisamment tôt.

Il reste bien sûr quelques géants, suffisamment à l'aise dans leur monopole pour éviter de modifier leurs bonnes vieilles habitudes. Mais pour la grande majorité des sociétés, l'âge d'or des affaires en mode linéaire est révolu. La durée de vie des *business models* s'en retrouve raccourcie. «Ils ont désormais une date de péremption, comme les yaourts dans le frigo! plaisante Yves Pigneur, professeur de management à l'université de Lausanne. Dans le contexte actuel, on ne peut plus tabler sur le fait que la manière dont les firmes fonctionnent est impérissable.»

Peu de secteurs parviennent à échapper à cette remise en question, même lorsqu'un brevet préserve les innovations. «Chaque semaine ou presque, on voit apparaître de nouvelles configurations qui bouleversent des activités que l'on croyait a priori protégées», observe Bruno Wattenbergh, professeur de stratégie et d'entreprenariat à la Solvay business school. «De nouvelles initiatives voient sans cesse le jour, même dans des domaines très pointus. Comme l'exploration spatiale: elle n'est plus l'apanage de l'ESA ou de la Nasa depuis l'arrivée de SpaceX», abonde Yves Pigneur. «Peut-être que le 'crowdfunding' deviendra la banque de demain», poursuit Lorenzo del Marmol, coach en développement et innovation.

Pas dans la dentelle

Les nouveaux venus ne font généralement pas dans la dentelle. Pas le genre à s'encombrer des règles en vigueur. Difficile de ne pas penser à la guerre qui oppose les taxis traditionnels à Uber ; ou à Airbnb qui a bouleversé le monde hôtelier ; ou encore à Skype, qui a rendu le téléphone presque obsolète.

Les chutes des gloires d'antan n'en deviennent que plus rapides. Il n'a fallu que quelques années à des leaders pourtant bien établis comme Nokia, BlackBerry ou Kodak pour passer au second plan.

Pourtant, ce n'est pas faute d'avoir innové. Mais améliorer le produit proposé aux clients ou revoir les processus (d'organisation, de gestion, de fabrication...) ne suffit plus. Il s'agit plus que jamais de repenser la manière de faire des affaires en remettant en cause les us et coutumes. «En repartant des problèmes du client, on va reconstruire une solution, imaginer un moyen plus adéquat de lui délivrer de la valeur et, enfin, concevoir comment capturer cette valeur», expose Bruno Wattenbergh.

Les entreprises qui viennent chambouler l'ordre établi ont plutôt tendance à rentrer rapidement dans le moule une fois aux portes du succès.

Les responsables de cette nécessité de (r)évolution continue ne sont pas uniquement à chercher du côté des nouvelles technologies ni de la concurrence accrue. D'autres facteurs externes peuvent entrer en ligne de compte: lassitude des consommateurs, brevet qui arrive à expiration, évolutions sociologiques, écologiques, voire même législatives, etc. «Prenez les panneaux photovoltaïques, un cas qu'on connaît bien en Wallonie», illustre Olivier Witmeur, professeur d'entreprenariat à Solvay.

Résistance, quand tu nous tiens

Les start-ups et petites structures seraient mieux armées que les mastodontes face à cette obsolescence quasi programmée des *business models*. «Au sein des plus grandes firmes, il existe souvent une résistance au changement, il n'est pas simple de modifier ce qui avait jusque-là toujours fonctionné», observe Lorenzo del Marmol.

Surtout si les recettes ancestrales fonctionnent toujours. «Pourtant, il ne faut pas attendre que cela aille mal pour préparer un modèle d'affaires, pointe Yves Pigneur. Toutes les grandes sociétés ont été des start-up. Elles sont devenues des paquebots plutôt que des hors-bords. Mais ce qui est important, c'est de pouvoir conserver des espaces en interne où l'on peut cultiver cet esprit aventurier des débuts. Il faut toujours se demander ce qui peut arriver demain, être à l'affût, garder des alternatives ouvertes, se projeter dans différents futurs. Car il n'y a rien de pire que d'avoir une seule vision de l'avenir.»

mais une date de péremption»

Reste que les entreprises qui viennent chambouler l'ordre établi ont plutôt tendance à rentrer rapidement dans le moule une fois aux portes du succès. «Elles deviennent amoureuses de leurs modèles, d'autant plus s'ils sont très rentables. Une culture se crée et de formidables résistances apparaissent qui, souvent, vont tuer dans l'œuf les velléités d'évolution», remarque Bruno Wattenbergh. Les réflexes du passé ressurgissent alors. «Dès qu'un concurrent innovant apparaît, elles l'avalent, car elles ont désormais les moyens nécessaires pour les racheter», souligne Lorenzo del Marmol.

Le fait d'avoir intégré parmi les dirigeants, au fur et à mesure de la professionnalisation de la structure, des profils plus conservateurs que les fondateurs peut également contribuer à un retour au conformisme. «Le *top management* ne dispose pas toujours de toutes les qualités nécessaires. Il ne s'agit pas seulement d'une capacité de décision, mais il faut aussi maîtriser une activité de design. Ce n'est pas naturel. Mais cela s'apprend», affirme Yves Pigneur.

De 50.000 à 1 million d'exemplaires

Le professeur suisse originaire de Namur sait de quoi il parle. Avec son confrère Alexander Osterwalder, ils sont les auteurs d'un ouvrage, *Business Model Generation*, qui s'est écoulé à plus d'un million d'exemplaires depuis sa sortie en 2007. La méthode qu'ils proposent a quant à elle été téléchargée sur leur site plus de 7 millions de fois. «Nous avions l'intuition que nous avions mis au point un outil qui faisait sens, mais on se disait que si on vendait 50.000 livres, ce serait déjà bien...»

Cet outil, c'est le «business model canvas». Il est devenu le chouchou des coaches et des conseillers en stratégie, et est enseigné dans toutes les écoles de commerce. Son succès est sans doute lié à sa simplicité: comment créer un modèle d'affaires pour les nuls (ou presque)... Une technique qui s'appuie sur neuf blocs: les clients, l'offre, les canaux de distribution, la relation client, les revenus, les ressources clés, les activités, les partenaires et enfin les coûts. L'idée de base: la clientèle constitue le cœur du projet, sa raison d'être. Qui est-elle, quels sont ses besoins, en quoi se différencie-t-elle des utilisateurs? Etc.

Ensuite l'offre. Qui doit aller au-delà du produit ou du service? Pourquoi les clients choisiraient-ils cette entreprise plutôt qu'une autre? Il s'agit de lister ses atouts et de s'assurer qu'elle répond à des besoins réels. Voire qu'elle en révèle de nouveaux, par exemple dans le cas des innovations de rupture.

Pour relier une clientèle à une offre, il faut des canaux de distribution, qui peuvent aussi devenir des moyens de se démarquer de ce que les autres font. Comme Zalando, qui a été à contre-courant en misant sur la livraison gratuite. Ou encore Nespresso, qui vend exclusivement son café dans ses propres boutiques (physiques ou en ligne) plutôt que dans des grandes surfaces. Les relations avec le client peuvent aussi devenir un vecteur de différenciation. Faut-il les personnaliser, les automatiser? Quels seront les canaux de communication?

Vient alors la question des revenus. Comment et quand vont payer les clients? Quelles seront les rentrées d'argent générées? Le tarif sera-t-il le même pour tout le monde? Existera-t-il différentes formules, des possibilités de réductions? Location, vente? Etc. Interviennent également toutes les ressources clés à disposition, qu'elles soient matérielles, financières et/ou humaines. Du personnel aux bureaux en passant par les compétences, les bases de données, les véhicules, etc.

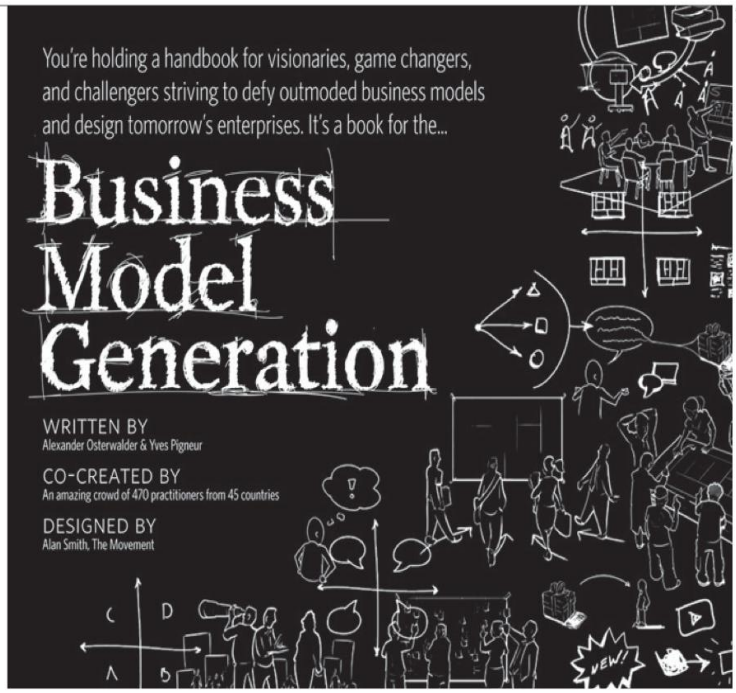
Par ailleurs, les activités concrètes doivent être définies. Une simple idée ne suffit pas. Zalando ne vend pas juste des vêtements: il permet aux acheteurs d'avoir accès à la mode via une multitude de marques jamais réunies jusqu'alors au même endroit. Ce que signifie in fine qu'il doit gérer un site et un centre logistique. Nespresso ne vend ➤

pas uniquement des machines. La société propose aussi des capsules, présentées comme contenant un café de bonne qualité. Elle doit donc non seulement entretenir des points de vente, mais aussi mettre au point des «percolateurs» et ses «grands crus». Des tâches multiples.

Les partenaires clés peuvent intervenir. Des adjuvants extérieurs qui aideront l'entreprise: fournisseurs, sous-traitants, experts, consultants, etc. Bien choisir ses alliés est primordial, car ils pourront contribuer à gagner une longueur d'avance sur les concurrents, tant au niveau des prix, du cycle de production, du savoir-faire, etc. Enfin, il faut analyser les coûts inhérents à l'activité, qu'ils soient fixes ou variables.

Variations sur le même thème

Peu importe par quel bout ce canevas est abordé, l'essentiel – selon Yves Pigneur et Alexander Osterwalder – est qu'aucun de ces neuf blocs ne soit négligé. Modifier l'un d'entre eux engendre des conséquences chez les autres.



PG

LE LIVRE D'YVES PIGNEUR ET ALEXANDER OSTERWALDER s'est écoulé à plus d'un million d'exemplaires et sert de manuel dans les écoles.

Initialement, cet outil était destiné aux starters. «Mais depuis environ deux ans, on s'aperçoit que de plus en plus de grosses entreprises l'utilisent. Il permet à tous les intervenants de parler le même langage et de faire en sorte que les idées arrivent vite sur la table», détaille le professeur. Quelques variations sur le même thème ont été lancées, comme le «Lean canvas», qui s'articule toujours autour de neuf points mais qui serait plus adapté aux spécificités des start-up.

Quel que soit la méthode choisie, le «canvas» a au moins l'avantage d'offrir un point de départ à ceux qui veulent construire ou modifier un *business model*. Un concept à la mode qui suscite décidément de l'engouement... même s'il n'est pas la panacée. «Nos ancêtres n'ont pas attendu ça pour faire du commerce», concède Yves Pigneur.

«Le *business model* d'aujourd'hui, c'est un peu un autre nom pour la stratégie d'hier, qui a réussi à faire la synthèse entre deux courants: la nécessité d'avoir un bon positionnement – analyse par l'externe – et celle de disposer de ressources internes», conclut le professeur de Solvay Olivier Witmeur. Dans quelques temps, le modèle d'affaires porté aux nues sera sûrement chassé par une autre vague... ⊙