
Entrepreneurs

Internet redessine les modèles d'affaires

Débat organisé par Pictet Wealth Management chez LeShop,
premier supermarché en ligne de Suisse



Une table ronde, coorganisée avec LeShop, illustre les bouleversements des stratégies des entreprises induits par les outils digitaux, allant du site web à la télévision interactive, en passant par les téléphones mobiles et les tablettes.

«Internet, tout le monde en parle, mais que faites-vous vraiment?» Intitulé un brin provocateur pour le thème de la table ronde d'entrepreneurs organisée le 20 mars chez LeShop, à Ecublens. Le débat avec les chefs d'entreprise présents - coanimé par Christian Wanner, directeur général et cofondateur du premier supermarché en ligne de Suisse, et Jacques de Saussure, associé senior de Pictet & Cie - montre qu'Internet n'est pas seulement un outil à disposition des sociétés existantes. Il recèle aussi des dangers, bousculant les stratégies des entreprises les mieux établies et permettant à de nouveaux acteurs de pénétrer sur des marchés qui leur étaient jusque-là fermés par des barrières à l'entrée. Il crée, dans le même temps, de nouveaux empires, à l'image de Google, Facebook, Twitter ou Amazon. Une nouvelle donne qui n'a pas encore déployé tous ses effets. «Qui aurait imaginé il y a quelques années qu'un fabricant d'ordinateurs deviendrait le premier vendeur de musique en ligne?» lance Christian Wanner.

Ce dernier ouvre les débats en demandant aux entrepreneurs présents s'ils savent pourquoi il a toujours été possible d'acheter des biens par correspondance, mais jamais des produits alimentaires. Les tentatives de réponses abondent mais personne ne trouve la solution, qui semble pourtant évidente lorsqu'elle est expliquée: les marges dans ce métier sont si faibles que tant qu'il était impossible de transférer l'activité de gestion de la commande et du paiement au consommateur, le modèle d'affaires n'était pas rentable. Un simple appel téléphonique pour choisir entre une boîte de 6 ou 12 œufs aurait suffi à manger la marge! Internet arriva et tout devint possible.

Nombre d'entreprises ont encore l'impression qu'elles sont entrées de plein pied dans l'ère Internet avec la création d'un site web et d'une adresse électronique. Or, rappelle le directeur général de LeShop en préambule, «Internet dépasse le cadre des affaires, il touche tous les domaines, la vie privée, la vie politique, la gestion de la santé.» Dans ce dernier secteur, les grands

de l'informatique imaginent déjà de poser des senseurs sur les êtres humains pour disposer en temps réel et en permanence d'indicateurs sur leur état de santé...

De la musique d'avenir certes, mais reste que l'interactivité offerte par Internet a déjà modifié en profondeur plusieurs métiers de la santé. Un entrepreneur fondateur d'une enseigne spécialisée dans la vente de lunettes évoque l'essayage virtuel. Une simple application 3D à télécharger permet de visualiser son visage avec différentes montures: de face, de profil et en mouvement. Pour l'heure, l'acte d'achat doit encore avoir lieu en magasin car «le problème de la prise des mesures interpupillaires, indispensable pour préparer des lunettes de vue, n'a pas encore été résolu», précise l'opticien. La chirurgie esthétique n'échappe pas non plus aux effets du virtuel. Un chirurgien plasticien renommé collabore avec Chrysalis, start-up de l'EPFL. L'objectif est d'offrir aux patientes, pendant la consultation, une image virtuelle de leur future poitrine après la pose d'un implant. Le même procédé, une fois développé avec succès pour les opérations mammaires, pourrait être utilisé pour la chirurgie du visage. De quoi modifier en profondeur le dialogue entre médecins et patients. Des patients qui sont déjà nombreux à surfer sur le Net avant toute consultation et, même, à mettre en cause le diagnostic de leur généraliste. Les médecins doivent ainsi désormais gérer les effets d'une surinformation, à disposition de personnes n'ayant pas forcément les compétences pour l'analyser.

C'est également le lot des banquiers. «Autrefois, un des privilèges du banquier était d'avoir l'information, rappelle Jacques de Saussure. Aujourd'hui, nos clients en savent parfois plus que nous, car ils ont plus de temps pour regarder les informations. Reste qu'il ne faut pas confondre information et connaissance.» Et de développer: «Une fois qu'on a accès à l'information, qu'en fait-on? Que décide-t-on? Nous devons comprendre les besoins du client et lui expliquer nos décisions», relève l'associé de Pictet & Cie.

«Internet casse les règles du jeu et permet ainsi à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché.»

Christian Wanner,
directeur général
et cofondateur,
LeShop

«Il ne faut pas confondre information et connaissance. Le conseil en matière patrimoniale reste important. Nous ne devons pas oublier que nous offrons avant tout de la confiance.»

Jacques de Saussure, associé senior, Pictet & Cie

«Si certains éléments fondamentaux du métier de gérant de fortune demeurent, notamment le bouche à oreille pour conquérir de nouveaux clients, Internet est devenu un outil de diffusion et de communication de la marque.» La présence sur les réseaux sociaux est d'ailleurs loin d'être négligée par Pictet & Cie, qui s'est classée deuxième banque suisse dans ce domaine derrière le Credit Suisse, très présent sur la Toile grâce à ses nombreux sponsorings.

Autre propriété d'Internet propre à bousculer le modèle d'affaires de plus d'une entreprise, la possibilité offerte aux clients de comparer les prix avant de se décider à acheter. Spécialiste de la vente de voitures d'occasion, un entrepreneur évoque les effets de cette transparence des prix. «Auparavant, nous avons un marché des voitures en Suisse avec des prix suisses. Aujourd'hui, la personne qui veut acheter une BMW va aller sur Internet et constater que le même véhicule est proposé 30% moins cher aux Etats-Unis. Elle interpelle ensuite son concessionnaire ici.» Changement majeur pour les commerçants, alors qu'Internet n'a pas modifié le fait que, souvent, «un seul véhicule d'occasion correspond à ce que le client recherche.». Le web a juste élargi le champ de recherche pour dénicher cette perle rare. Pour le marché des véhicules neufs, Internet intervient surtout dans le «préchoix», même si - comme pour les lunettes - l'achat en lui-même n'est pas effectué directement en ligne. Christian Wanner rappelle qu'«aux Etats-Unis, 70% à 80% des voitures sont choisies en ligne.» L'internaute ignore d'ailleurs souvent quelles plates-formes se cachent derrière l'écran. Une start-up récemment créée permet de comparer les prix d'un même véhicule, toutes options incluses, dans tous les pays européens. De quoi permettre au garagiste local d'acheter au meilleur prix, grâce aux importations parallèles, ou d'indiquer au consommateur où il pourra trouver le modèle de ses rêves 30% moins cher qu'ailleurs.

L'occasion de s'interroger aussi sur l'étape suivante, celle où toute la stratégie d'une entreprise intègrera Internet. «Notre business démarre avec la recherche de mots clés sur Google,

même si nous n'en contrôlons pas le résultat», avertit Christian Wanner. LeShop doit également prendre en compte le fait que ses clients utilisent des téléphones mobiles, des tablettes et, bientôt, des télévisions interactives. Dès lors, quel canal de communication privilégier? «Nous devons choisir comment nous allons utiliser chacune des possibilités d'interaction avec nos clients.» Et de préciser que cela demande, au préalable, une très bonne connaissance de sa clientèle. LeShop, qui a mené une enquête pour savoir quelles technologies digitales étaient privilégiées par ses consommateurs, a constaté que l'iPhone faisait la course en tête: «Le supermarché sur iPhone fait maintenant 11% de nos ventes.» Dans le détail, LeShop utilise désormais, au-delà de la vente en ligne sur un site qui attire aussi des acheteurs potentiels, le téléphone et la messagerie pour le service après-vente, ainsi que les tablettes informatiques et les téléphones mobiles comme outils de commande. Les téléphones portables étant également appréciés comme outils de dépannage.

Mais si Internet offre de nombreuses opportunités, il recèle également des pièges que les entrepreneurs ne décèlent pas forcément. Un avocat spécialisé en droit des nouvelles technologies et en droit commercial constate une certaine naïveté chez les entreprises récemment convaincues des vertus d'Internet: «A mon avis, il y a pour beaucoup d'entreprises, même parmi les plus puissantes, une absence de conscience du fait qu'en tentant de reprendre le contrôle par rapport à leurs clients ou à leurs fournisseurs, elles sont en train de le donner à de nouveaux intermédiaires qui s'appellent Google, Facebook ou Twitter.» Et de plaider pour une réflexion sur les effets à long terme d'une telle délégation de pouvoir. L'entreprise semble certes gagnante dans l'immédiat, «mais devient ensuite extrêmement dépendante de ces plates-formes pour la diffusion de l'information.» Et de lancer: «On ne s'appuie pas sur la technologie et la visibilité de Facebook sans prendre un certain nombre de précautions.» Idem pour les contrats avec Google, qui sont parfois léonins: une

entreprise peut «se voir demander l'accès au trafic de tous les sites de son groupe, pour permettre la construction de la base de données interne de ce moteur de recherche.» Pour cet expert, il y a désormais «un marché de niche qui consiste à ne pas apparaître comme résultat de recherche sur Internet». L'avenir serait d'ailleurs, selon lui, «aux réseaux sociaux privés.» Il rappelle à toutes fins utiles qu'«Internet est un réseau ouvert avec des informations non filtrées auxquelles tout le monde a accès.»

La sécurité est, de fait, une préoccupation majeure pour les entreprises présentes sur Internet. «Elle n'est trop souvent traitée qu'au niveau du service informatique, relève Jacques de Saussure. On cherche à sécuriser une partie du processus mais pas l'ensemble.» A ses yeux, «la réflexion sur la sécurité de l'entreprise doit être globale et menée au niveau du conseil d'administration.»

Autre interrogation à propos d'Internet: Vaut-il encore la peine d'investir dans les start-ups qui misent sur les potentialités de la Toile? Alain Nicod, cofondateur de LeShop et investisseur dans de jeunes entreprises technologiques, souligne que tout va très vite dans ce domaine: «Une entreprise peut faire fortune en quelques mois ou tomber en faillite». Et de prendre en exemple le site Paper.li, dans lequel il a des participations. «Il a conquis 3 millions d'utilisateurs en 18 mois avec son outil de microédition» Pour cette jeune pousse, comme pour d'autres nées en Suisse et suivies par ce "business angel", la voie du succès prendra peut-être la forme d'un aller simple vers les Etats-Unis. «L'écosystème suisse est beaucoup trop lent», selon Alain Nicod, pour accompagner la croissance rapide des start-ups les plus prometteuses.

Les regards se tournent alors vers Jacques de Saussure, lorsque l'on se met à parler d'investissement. Ce dernier indique que pour les investisseurs souhaitant miser sur les développements de la communication digitale sans pour autant prendre les risques propres au

capital-risque, Pictet a lancé le fonds spécialisé Digital Communication. Il mise, entre autres, sur des acteurs d'Internet qui dégagent des revenus substantiels et ont su protéger leur modèle d'affaires contre de nouveaux entrants.

Car si Internet ouvre des perspectives aux entrepreneurs de demain, ceux qui inventeront de nouveaux modèles d'affaires, il peut aussi déstabiliser d'autres entreprises. Cette table ronde se conclut cependant sur une note optimiste. Certes, les créateurs de nouvelles affaires partent souvent chercher fortune outre-Atlantique, mais les informaticiens d'ici ne manqueront pas de travail pour répondre aux nouveaux développements en ligne, sur téléphone portable, tablette ou télévision pour le compte des entreprises suisses. «Un dialogue régulier entre le développeur et le futur utilisateur est précieux», constatent au final de concert Christian Wanner et Jacques de Saussure. ■

DÉBATS D'ENTREPRENEURS

L'entrepreneuriat est au coeur des valeurs de Pictet, qui s'est fixé comme ambition de réunir des acteurs importants du monde économique autour de thèmes qui leur sont proches, créant ainsi une communauté d'intérêts à forte valeur ajoutée pour les participants. Nous espérons que vous apprécierez ce document qui résume ces échanges d'expériences. La collection complète d'*Entrepreneurs* est disponible en ligne sur <http://perspectives.pictet.com/entrepreneurs>