

Le cas Alinghi

L'innovation romande de ces dix dernières années? La réponse est difficile. Il y a en même temps une pléthore de petites boîtes et de laboratoires de grandes écoles qui sortent une foule de produits novateurs, mais rien qui ne s'impose comme ce fut auparavant le cas du Velcro, puis des Nagra de Kudelski, les souris de Logitech ou les appareils Nespresso de Nestlé. Et si le meilleur symbole de l'innovation était, une fois encore, Alinghi? En réinventant tout, c'est une vraie source d'inspiration incitant à remettre les choses à plat. «Tout a été pensé à neuf: du management aux matériaux, les innovations ont touché de très nombreux niveaux», lance admiratif Daniel Borel.

luxé. On pourrait aisément remplacer la capsule de café de ses visuels par une belle montre. Et quand on entre dans une de ses boutiques, autant le design que l'atmosphère renvoient immédiatement à un univers haut de gamme. Pas étonnant dans ce contexte que la société dont les produits sont aujourd'hui commercialisés dans plus de 30 pays arrive à vendre son café bien plus cher que celui des autres...

Cela dit, les consommateurs acceptent souvent de payer une innovation plus chère quand elle est tendance, qu'elle change un style de vie et/ou qu'elle contribue au confort d'utilisation. Apple, avec son iPod (qui restera probablement dans les annales de l'histoire économique de ce début de siècle) incarne parfaitement l'exemple d'un produit ayant réussi à redéfinir le marché de la grande

distribution avec des prix de vente élevés.

Avantages. Un positionnement différent totalement assumé n'est pas forcément facile à tenir. Mais si on y arrive, on peut s'imposer dans un marché a priori saturé ou à faible croissance, le tout avec de confortables marges.

L'exemple de Nespresso, qui peut se targuer de bien d'autres innovations, est là pour le prouver: son chiffre d'affaires augmente de plus de 25% par an depuis sa création, à la fin des années 1980, pour atteindre aujourd'hui plus de 600 millions de francs.

La qualification de R. C. Le choix du positionnement requiert une analyse en profondeur de ses propres avantages concurrentiels. Il ne suffit pas de déclarer que le café doit être cher et haut de gamme. Il faut que ce positionnement soit justifié par la performance du produit. C'est justement le cas de Nespresso dont le café est perçu comme de qualité non seulement supérieure, mais aussi constante. La cohérence est donc indispensable. L'échec du positionnement haut de gamme des débuts de Swiss Air Lines illustre l'impact d'un positionnement inadéquat.



LA MORT DES INTERMÉDIAIRES

La téléphonie est sans aucun doute un champ où l'innovation est aujourd'hui quasi quotidienne. Produits, appareils, technologies, services: tout évolue, tout change, tout se crée. Le secteur foisonne donc de start-up et d'idées. C'est par exemple le cas de la genevoise Echovox, qui s'est imposée en

fournissant une infrastructure permettant un véritable business par SMS. Une autre jeune société genevoise (Neopim) vient de lancer un produit qui permet de synchroniser les données des téléphones portables sur des serveurs sécurisés. De son côté, la jurassienne Locatis a mis au point un appareil de géolocalisation spécialement développé pour... chiens et vient de signer un accord de collaboration avec l'opérateur de téléphonie mobile Orange. Avec 80% des Suisses ayant un portable, le secteur déchaîne les ardeurs créatrices.



LOCATIS. La téléphonie mobile ne cesse d'inspirer. Même dans des domaines étonnants. La société jurassienne Locatis a ainsi développé un appareil de géolocalisation pour chiens. Et vient de signer un partenariat exclusif avec Orange.

Une autre petite entreprise, créée en 2003, est en train de se frayer un chemin, en contournant les grands opérateurs suisses de téléphonie fixe (Swisscom, Sunrise et Orange): Switzernet, basée au parc scientifique de l'EPFL. Active dans la téléphonie par Internet (VoIP pour Voice over IP), l'autre grande actualité du secteur, elle a déjà signé 900 contrats avec autant de fournisseurs d'accès étrangers. «Nous couvrons toute la planète», affirme sa

créatrice et directrice, Sonia Gabriel. Innovation de processus: Switzernet peut se passer des intermédiaires, permettant de connecter directement l'interlocuteur suisse avec l'opérateur étranger, ce qui permet des tarifs imbattables, promet-elle en voyant là la principale originalité.

«Ainsi la minute avec la Chine ne coûte que 4 centimes, contre 1,25 franc ailleurs. En Suisse, en Allemagne et au Royaume-Uni, vous pouvez même appeler gratuitement sur le réseau fixe. Nous avons décidé d'être différents en donnant la possibilité au client final d'en-

trer dans le marché des gros consommateurs sans payer les marges.»

Comment vit donc l'entreprise si elle ne prend pas de marge? «Grâce à notre abonnement de 9 francs par mois et par numéro de téléphone», rétorque la directrice, qui garde cependant confidentiel le nombre de ses abonnés, ce qui sera quand même la clé du succès... A noter encore que le système ne nécessite pas que l'ordinateur soit en fonction (en fait, ●●●

...
il n'y a pas besoin d'ordinateur, une prise ADSL suffit) et permet d'avoir un numéro de téléphone suisse (que l'utilisateur peut utiliser dans tout le monde).

Aujourd'hui, la société travaille avec l'EPFL pour améliorer la qualité des services de VoIP. Elle vend également son propre téléphone, disponible chez des revendeurs informatiques et bientôt chez MediaMarkt. «Mais vous pouvez aussi utiliser d'autres appareils que le nôtre», affirme sa directrice.

Avantages. Le prix, une nouvelle fois. Sonia Gabriel, ingénieure en informatique d'une école polytechnique arménienne, estime d'ailleurs que sa société constitue une menace pour les grands opérateurs de téléphonie fixe.

La qualification de R. C. La remise en question d'une manière de fournir une prestation peut conduire à l'émergence de nouveaux business models susceptibles de déstabiliser les acteurs qui dominent le marché. La réussite des symboles easyJet ou Google est là pour le démontrer. La remise en question n'a cependant pas besoin d'être originale car il est aussi possible de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. Wengo propose déjà en France des services ressemblant à ce que Switernet lance en Suisse. Une veille technologique globale permet donc de saisir des opportunités sur son marché cible, sans réinventer la roue.



L'ATTRAIT DE LA GRATUITÉ

Gagner de l'argent avec des services gratuits? C'est un business model que l'on trouve tou-

jours plus fréquemment: en téléphonie (modèle Skype, VoIP), sur Internet (le site Comparis), dans les médias écrits (*le Matin Bleu* et autres déclinaisons de *20 Minutes*), dans l'assurance (SwissLife propose des conseils gratuits pour faire le point sur la situation future de prévoyance avant de proposer d'éventuels produits payants)... C'est aussi le cas de Rezonance, l'entreprise de réseautage par le biais d'événements (les First Tuesdays). Alors qu'au départ tout était gratuit et que son initiatrice Geneviève Morand vivait uniquement grâce à ses sponsors, aujourd'hui les services gratuits et payants sont complémentaires.

«Comme Skype ou l'encyclopédie en ligne Wikipedia, la grande majorité de ce que Rezonance offre ne coûte rien et est libre d'accès. Mais nous avons 5 à 10% d'utilisateurs qui sont prêts à payer pour une prestation additionnelle, un pourcentage qui se retrouve d'ailleurs dans les deux exemples précédemment cités.»

Avantages. Proposer un produit gratuit pour ouvrir la porte d'une prestation payante n'est pas une nouveauté décoiffante. Ce qui l'est, en revanche, c'est la proportion de ce qui est offert par rapport à ce qui est facturé. Pour arriver à tenir, il faut toucher énormément de monde (pour obtenir des sponsors et avoir un nombre suffisant de gens prêts à sortir leur portefeuille) et fournir des prestations qui se démarquent vraiment des autres (en termes de prix et/ou de qualité). Rezonance, avec ses quelque 17 000 réseauteurs, a en tout cas réussi à élargir ses sources de revenus.



FABIO CESA. Il était confronté à un problème récurrent. Il l'a résolu et a créé sa société. Cinq ans après Silentoil génère plus de 3 millions de ventes.

La qualification de R. C. Un business model ne peut fonctionner que si la valeur que lui attribue celui qui paie (le client, le sponsor, etc.) est supérieure au prix qui lui est demandé. C'est ainsi l'accès à un public cible de 17 000 inscrits qui séduit les sponsors de Rezonance. D'un autre côté, c'est la qualité des intervenants qui conduit une fraction de ces mêmes 17 000 clients potentiels à s'inscrire aux formations payantes. Rezonance est maintenant capable – contrairement à d'autres qui ont vainement essayé –, de transformer un réseau en source de revenus. Bien joué! Avec un peu d'imagination, il y a souvent des ressources complémentaires à tirer de ses clients.



MA MARQUE À MOI

Marques et labels tiennent toujours plus la vedette. A côté de cette envie de griffe s'est hissé un désir d'exclusivité. Bonne nouvelle: avec le Net (encore lui!), il est désormais possible

d'avoir l'inaccessible à un prix abordable. D'autant que le client en est le designer, en choisissant matériaux, couleurs, formes... pour créer son propre objet. Une formule à succès qui a pour nom «customisation». Autrement dit, personnalisation. Avec au passage un sacré gain de temps pour l'entreprise: une bonne partie du travail est effectué par le consommateur lui-même.

Ce qu'a initié l'américain Dell avec les ordinateurs, la valaisanne 121Time l'offre pour les montres. La société de Martigny rêve d'ailleurs d'être le Dell de l'horlogerie... Concrètement, le consommateur peut créer sa toquante. Il la conçoit chez lui, sur son écran d'ordinateur en choisissant parmi une collection de montres et en définissant les composants (boîtier, lunette, cadran et bracelet). En tenant compte de toutes les combinaisons possibles, le client a le choix théorique entre... 3 millions de montres.

Confirmée par des distinctions (label CTI et prix du Meilleur site Web de Suisse en 2004) et membre de la Fédération de l'industrie horlogère, la jeune entreprise (créée en 2002) va sûrement encore faire parler d'elle cette année. Elle va en effet signer un partenariat stratégique pour accélérer son expansion internationale (Japon et États-Unis), sortir la collection Stéphane Lambiel (le champion du monde de patinage artistique est partenaire de la société) et offrir une nouvelle plate-forme Internet «où la qualité de l'image sera celle d'un magazine de luxe», se réjouit Frédéric Polli, son managing director. Qui affirme avoir pratiquement atteint les chiffres noirs en 2005. ...