Par **Pierre-Jean Benghozi,**
directeur de recherche au CNRS et professeur à l'Ecole polytechnique, chaire Innovation et régulation des services numériques

Pourquoi parler de **nouveaux modèles d'affaires ?**

Le taux très rapide de renouvellement des TIC constitue une évidence partagée et la force de ses impacts fréquemment soulignée. La structure particulière des changements techniques est moins souvent évoquée ou discutée, malgré son poids tout aussi important. Car les nouveaux services numériques trouvent leur source dans les modes inédits d'articulation entre infrastructures, terminaux et applications. L'importance, pour l'innovation et le développement de contenus, de cette articulation entre les différentes couches techniques n'est pas une nouveauté radicale : les apports des récents travaux de *management* pointent justement le rôle des écosystèmes industriels et de leur structure. Mais la labilité et la pervasivité des technologies numériques favorisent, bien plus largement, des recombinaisons constantes entre les différents registres techniques, les contenus, les services, les applications et les infrastructures.

Des innovations au caractère à la fois modulaire et radical, peuvent dès lors apparaître en bénéficiant de modalités élargies d'appropriation. Bien plus, des possibilités d'action quasiment sans limite s'ouvrent aux différents acteurs économiques : des produits et services analogues peuvent aujourd'hui être conçus, envisagés, assurés et valorisés à partir de positions et de ressources technologiques radicalement différentes. Cette configuration du système technique remet brutalement en cause les modèles d'affaires et les structures compétitives des filières industrielles existantes, sans que les acteurs économiques ni la puissance publique ne disposent toujours des moyens pour penser et anticiper de telles transformations.

Des configurations d'offres foisonnantes et instables

Les manières différentes de configurer des systèmes d'offre, à partir de bases techniques similaires, contribuent en effet au foisonnement et à l'instabilité de modèles d'affaires en concurrence. Les difficultés du secteur culturel sont, en la matière, emblématique : dans la musique comme dans la presse en ligne, plusieurs centaines de sites proposent aujourd'hui des offres similaires sur des modes différents. Dès lors, de manière paradoxale, ce ne sont plus nécessairement les contenus et les services proposés qui ont une valeur en soi mais les modèles économiques de production et de consommation dans lesquels ils s'inscrivent.

Les nouvelles configurations appellent, de la part des acteurs économiques de la culture, des manières inédites d'envisager leurs stratégies et de construire leurs positions compétitives. La concurrence tend ainsi parfois moins à s'opérer sur le projet éditorial ou sur le choix des œuvres elles-mêmes que sur la manière de les mettre à disposition du public. La compétition pour le succès et le public ne s'établit plus seulement entre les artistes, puis entre les producteurs et ensuite entre les diffuseurs : elle met désormais directement en concurrence artistes, producteurs et diffuseurs entre eux.

L'exemple des industries créatives n'est pas isolé. L'économie numérique a consacré le terme de modèle d'affaires – ou de *business model* – qui fait désormais partie à part entière du langage du *management* et de la stratégie. Les évolutions qui se mettent en place autour des nouveaux réseaux montrent que les modèles d'affaires ne sont plus simplement la conséquence d'un positionnement concurrentiel et la concrétisation de décisions stratégiques successives prises en matière de prix, de produit ou de relations clients. C'est désormais dans la configuration de ces modèles d'affaires que se joue, très directement, la concurrence entre firmes, la redéfinition des chaînes de valeur, et, plus profondément, la structuration même des usages sociaux : modes de consommation, stimulation d'échanges communautaires, rapport au territoire. Cette dimension essentielle explique en particulier la multiplication, la diversité, mais aussi la très forte instabilité des configurations d'offre observables aujourd'hui sur internet.

L'identification de tels modèles passe par la résolution de plusieurs questions qui, aussi simples puissent-elles être, fournissent les bases d'une caractérisation des différentes architectures de marché. Quels types de services sont offerts aux consommateurs ? Qui contrôle la relation finale avec le consommateur et qui peut vendre l'offre du service ? Faut-il un mécanisme de facturation – et si oui lequel utiliser pour procurer un revenu ? Quelles autres sources de revenu sont envisageables (publicité, reversements) ?

De manière paradoxale, ce ne sont plus nécessairement les contenus et les services proposés qui ont une valeur en soi mais les modèles économiques de production et de consommation dans lesquels ils s'inscrivent.

Comment se gère l'accès au réseau ? Qui assure la conception, le développement et la livraison de contenus attractifs ? Quelles sont les capacités de l'investissement de chaque acteur ? Quelles synergies existe-t-il entre activités existantes ?

Des positionnements inédits

La multiplication de ces modèles et des manières de fournir des services en ligne ne constitue donc pas un simple effet conjoncturel. Elle traduit des stratégies systématiques d'innovation et d'exploration de modèles d'affaires alternatifs, à même d'assurer pérennité et rentabilité. Internet a constitué le vecteur d'une inventivité constamment renouvelée en favorisant l'apparition de nouveaux entrants et l'émergence de nouveaux modèles d'affaires. L'évolution du secteur culturel et la virulence des débats autour des médias numériques en sont l'illustration flagrante. Car dans les industries de contenus plus encore que dans les secteurs ●●●

industriels traditionnels, la capacité de concevoir de nouveaux services et de structurer de nouveaux modèles d'affaires tient à cette articulation nouvelle qui peut s'opérer entre les supports technologiques de l'information d'une part, les nouvelles formes de diffusion des contenus d'autre part. Des positionnements inédits sont apparus de la part de diffuseurs qui ont pris pied dans la phase de création et d'acquisition des contenus en assurant des activités d'éditorialisation et en concevant de nouvelles gammes de services : cela a été le cas des opérateurs de télécommunications comme des nouvelles plateformes d'intermédiation. L'arrivée de ces derniers sur le marché des biens culturels ne se traduit pas seulement par un rééquilibrage, elle bouleverse structurellement les modèles d'affaires et l'architecture des filières économiques du contenu : dématérialisation des supports, forfaitisation des achats, gratuité sont les pointes émergées de cet iceberg.

La multiplication des modèles d'affaires, à partir d'acteurs très différents de la chaîne de valeur, définit de nouvelles formes de compétition pour le contrôle du consommateur.

Dans leur dynamique, les industries de contenus ont évolué tout comme les autres filières industrielles : apparition de nouveaux entrants, puis concentration autour des acteurs historiques dominants du marché, ensuite émergence de spécialistes dédiés à l'optimisation de certaines fonctions (achats et approvisionnements, flux transactionnels), enfin consolidation de plates-formes d'agrégation et de distribution usant d'une mobilisation intense des TIC. La succession de tels mouvements conduit à l'existence de structures alternatives en concurrence : des plateformes issues des secteurs traditionnels de l'industrie et des formes classiques de distribution, des nouveaux entrants construisant des positions puissantes à partir d'offres nouvelles d'agrégation et de la maîtrise des informations, des acteurs du commerce électronique se diversifiant à partir de leur maîtrise des fonctions logistiques et de vente en ligne.

De nouvelles formes de compétition

La multiplication des modèles d'affaires, à partir d'acteurs très différents de la chaîne de valeur, définit de nouvelles formes de compétition pour le contrôle du consommateur. Elles s'opèrent à l'intérieur des mêmes filières entre fournisseurs de technologie, producteurs, diffuseurs, prescripteurs et nouveaux intermédiaires. Il s'agit là d'une nouveauté radicale par rapport aux modes de concurrence dans la culture, qui opposaient, traditionnellement, les producteurs entre eux ou les distributeurs entre eux.

Ces mouvements s'accompagnent d'une réorganisation des chaînes de valeur. La rationalisation des activités dans le cadre de nouvelles structures d'offre se focalise d'abord sur l'intégration des distributeurs avec leurs fournisseurs stratégiques, via des accords d'exclusivité notamment. Cette primauté de l'intégration des filières industrielles par l'amont s'explique par plusieurs facteurs : la sécurisation des approvisionnements conduit à l'instauration de relations de longue durée entre fournisseurs et distributeurs et à la recherche d'exclusivité sur des produits à forte notoriété pour attirer des consommateurs et imposer des modalités de transaction (offres de services groupés, engagements pluriannuels).

Dans le même temps, la diffusion des technologies liées à internet et l'arrivée – grâce aux TIC – de nouveaux entrants dans le marché accélère fortement le processus d'intégration de la filière par l'aval : que ce soit pour le cœur de l'activité des plateformes électroniques (référencement et base des données, gestion des catalogues électroniques, intégration informatique), les fonctions de personnalisation de l'offre au client (customisation des offres, propositions commerciales, ciblage) ou la formalisation des relations commerciales par de nouveaux types de contrat favorisant fidélisations et abonnements.

Dans un cas, il s'agit de contrôler une filière en construisant une position dominante d'agrégateur par la maîtrise des cessions de droits d'exploitation et des accords d'exclusivités en amont. Dans l'autre cas, les acteurs tirent profit des effets d'échelle associés à la dématérialisation pour accéder, en aval, à de nouveaux marchés de niche, maîtriser et fidéliser les relations existantes avec les clients, réduire les coûts de transaction associés. Ces évolutions montrent que si, à court terme, ce sont les producteurs et les créateurs de contenus qui peuvent sembler tirer profit des applications à base de TIC, à long terme, c'est l'aval de la filière dans son ensemble qui s'approprie ces technologies pour redéfinir ses stratégies commerciales.

Une économie de l'hyper-offre

Le dernier élément de dynamique dont l'importance se voit renforcée est directement associé à la multiplication des œuvres disponibles pour les consommateurs : elle correspond à une économie de l'hyper-offre et, par voie de conséquence, une économie de l'attention, du référencement et de la prescription. Ce phénomène, dont on pouvait déjà observer les prémisses avant l'arrivée de l'internet, a plusieurs origines. Il résulte d'abord des stratégies éditoriales consistant à répondre au risque d'incertitude en production par la multiplication de projets testant auprès du public de nouveaux concepts et de nouvelles idées … dans l'espoir que l'un d'eux décroche le succès. Ces comportements s'accentuent sur internet car ils s'y doublent d'autres effets. La numérisation et la quasi-absence de limitation physique au stockage et à la diffusion permet une accumulation « mécanique » : l'ensemble des contenus disponibles ne fait que croître car chacun reste désormais toujours accessible au plus grand nombre. La masse des contributeurs amateurs ou aspirant professionnels disposés à mettre leurs productions en ligne pour se faire reconnaître contribue encore à l'explosion des contenus.

La conséquence principale de l'hyper-offre est le poids grandissant des plateformes d'agrégation de contenus et des acteurs ou dispositifs de référencement permettant aux consommateurs de focaliser leur attention dans la masse des contenus disponibles.

La conséquence principale de cette hyper-offre est le poids grandissant des plateformes d'agrégation de contenus et des acteurs ou dispositifs de référencement permettant aux consommateurs de focaliser leur attention dans la masse des contenus disponibles. C'est une des raisons importantes du glissement vers l'aval du centre de gravité des filières, tout comme du poids grandissant qu'y prennent aujourd'hui les plateformes. C'est pour cette même raison que les travaux en management et en économie mobilisent de plus en plus des analyses en termes de marchés bifaces ou de modèles de prescriptions.

www.cnrs.fr