



# Modèles commerciaux innovants

Support de cours pour l'offre de formation continue  
sur [www.agrotourisme-q.ch](http://www.agrotourisme-q.ch)

## Modèles commerciaux innovants

Un modèle commercial décrit le fonctionnement logique d'une entreprise, en particulier la façon dont les bénéfices sont générés. Le modèle représente la formule de base permettant d'acquérir la clientèle et de créer de la valeur.

### Qu'est-ce qu'un modèle commercial et qu'est-ce qui ne l'est pas ?

Les modèles commerciaux efficaces permettent d'acquérir la clientèle avec succès, offrent une valeur ajoutée et sont bénéfiques à l'entreprise. Exemples de modèles commerciaux réussis :

- **Airbnb** : plateforme en ligne proposant gratuitement des chambres d'hôtes de particuliers dans le monde entier. Le choix, la réservation et le paiement de la chambre se font sur le site internet d'Airbnb. L'entreprise produit du bénéfice en prélevant une commission de 3 % sur chaque réservation.
- **Accor (p. ex. hôtels Ibis)** : Accor exploite un modèle commercial appelé *No-Frills*. La création de valeur est fondamentalement générée par l'offre d'une chambre aménagée le plus simplement possible dotée d'une infrastructure de base. Les économies de coûts permettent de proposer des chambres à bas prix.

Le modèle commercial peut constituer la base ou le cœur d'un business plan, mais ne peut le remplacer. Contrairement au modèle commercial, le business plan permet une planification détaillée, à long terme et adaptée à l'entreprise.

Le modèle commercial peut en outre faire partie de la stratégie de l'entreprise. Il se concentre sur la création de valeur et indique ce qui doit être entrepris pour offrir une valeur ajoutée à la clientèle. La stratégie d'entreprise se concentre en revanche sur le comment et le pourquoi de la valeur ajoutée du point de vue de la clientèle.

Le modèle commercial n'est pas garant du succès. Divers facteurs de succès entrepreneuriaux ne sont pas influençables ni prévisibles. Parmi ces facteurs, on peut citer les conditions météorologiques telles que le manque de neige dans un domaine skiable, ou la situation politique et économique d'un pays. Des facteurs internes à l'entreprise, tels qu'une mauvaise gestion ou des déficits de qualité, peuvent également conduire à l'échec.

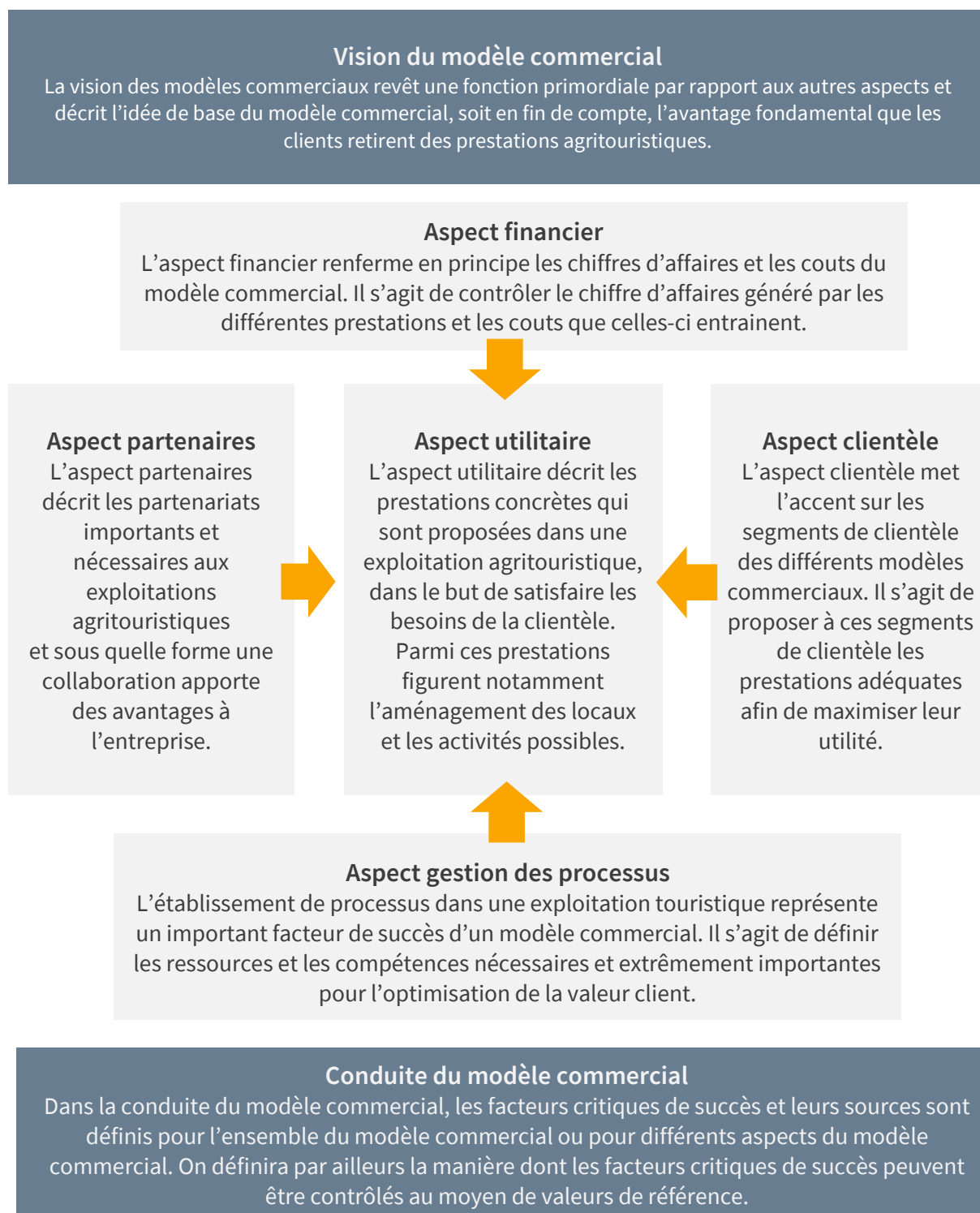
### L'élaboration d'un modèle commercial

Un modèle commercial peut être structuré selon différents éléments. La structure suivante selon Schallmo (2013) distingue sept dimensions qui se renforcent mutuellement, contribuant ainsi au succès commercial :

- **Vision du modèle commercial** : idée de base du modèle commercial avec la description de la manière conduisant au succès dans le secteur économique concerné
- **Aspect utilitaire** : description de l'utilité des différentes prestations pour la clientèle
- **Aspect financier** : description de la gestion financière et du controlling des flux financiers dans l'entreprise
- **Aspect clientèle** : contact de l'entreprise avec la clientèle et ses segments, avec l'accent sur l'acquisition de la clientèle et les relations avec celle-ci

- **Aspect gestion des processus** : définition des processus importants de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne la gestion du personnel, le développement des produits et l'assurance qualité
- **Aspect partenaires** : accent sur les partenariats dans le domaine de la vente, de la communication marketing ou du développement des produits au-delà de l'entreprise
- **Conduite du modèle commercial** : Business Governance, censée conduire à une productivité durable

L'illustration ci-après résume ces aspects sous forme graphique et sert de structure de base aux trois modèles commerciaux agritouristiques :



## Modèles commerciaux innovants pour l'agritourisme suisse

Les trois modèles commerciaux agritouristiques fonctionnent en parallèle et ont, dans ce contexte, trois visions différentes (Hochuli et al. 2016). Certains points revêtent toutefois la même importance pour tous les modèles commerciaux :

- **La ferme en tant qu'alternative touristique** : l'agritourisme est peu développé en Suisse en comparaison à d'autres pays. Cela est en partie dû à une législation restrictive. D'autre part, les offres existantes ne s'adressent qu'à une clientèle restreinte. Les modèles commerciaux visent à accroître le potentiel du domaine de l'agritourisme.
- **Les exploitations agritouristiques en tant que prestataires de produits régionaux, saisonniers et équitables dans un environnement authentique** : les exploitations agritouristiques ont la possibilité de vendre leurs produits directement sur le lieu de production. Cette position stratégique apporte d'une part une valeur ajoutée à l'agriculture. D'autre part, la sensibilisation des consommateurs et consommatrices envers la production locale est encouragée.
- **Les exploitations agritouristiques en tant qu'enseignes de la production agricole et de la place touristique suisse** : la visite d'une exploitation agritouristique accroît la disposition à payer le prix pour des produits régionaux, saisonniers et durables. La place touristique bénéficie de la satisfaction de la clientèle grâce à une offre agritouristique professionnelle, soignée, authentique et de qualité.



### L'expérience de l'agriculture authentique

**L'offre agritouristique permet à un vaste segment de clientèle à petit budget de passer des vacances à la ferme** : le modèle commercial « Expérience de l'agriculture authentique » propose une offre d'hébergement simple avec salle de bain privative ainsi qu'un petit déjeuner simple. Afin de limiter le volume d'investissement, on renoncera aux offres additionnelles telles que la télévision ou le réfrigérateur.

**La clientèle des exploitations agritouristiques a la possibilité de vivre une expérience proche de l'agriculture** : le modèle commercial « Expérience de l'agriculture authentique » offre à la clientèle une vision approfondie de l'univers agricole. Il repose d'une part sur l'aménagement des locaux et, d'autre part, sur l'offre d'activités. L'aménagement des locaux doit être aussi authentique et paysan que possible (p. ex. outils exposés dans les locaux). Les activités peuvent être organisées de manière individuelle, allant d'offres simples telles que visites guidées de la ferme à un travail intensif à la ferme.

**Une expérience authentique de vacances est proposée aux familles** : le modèle commercial met l'accent sur la clientèle intéressée à l'agriculture et les familles avec enfants. L'offre doit être adaptée aux enfants en conséquence. Les offres-cadres à la ferme sont conçues spécialement pour les familles et peuvent comprendre différentes activités (p. ex. contact avec les animaux, place de jeux pour les enfants).

**Les volumes de bâtiments libres sont utilisés aux fins de l'agritourisme :** l'offre agritouristique est réalisée dans les bâtiments existants. Dans ce cadre, il convient de veiller à ce que la transformation soit de qualité et qu'elle soit adaptée à la structure existante.



## Agritourisme pour une clientèle épicurienne et écologique

**Les vacances à la ferme sont également attrayantes pour une clientèle disposant d'un budget de vacances plus important et ayant des exigences élevées ainsi qu'un besoin de nature :** le modèle commercial « Agritourisme pour une clientèle épicurienne et écologique » propose une offre de séjour avec un confort accru. Les chambres d'hôtes renferment quelques prestations additionnelles telles qu'un téléviseur, le Wi-Fi ou un mobilier de haute qualité. Les petits déjeuners paysans sont variés et préparés avec des aliments de la ferme et de la région issus d'une production durable.

**Un séjour à la ferme alliant plaisir et authenticité est proposé à la clientèle :** dans le modèle commercial « Agritourisme pour une clientèle épicurienne et écologique », le plaisir des sens est primordial. La qualité des infrastructures de séjour influe sur la qualité de l'expérience à la ferme. De petites offres bien-être (p. ex. installation Kneipp ou sauna) apportent une valeur ajoutée pour la clientèle.

**La clientèle séjourne dans des constructions neuves neutres en CO2 et autosuffisantes en énergie ou dans des bâtiments libres transformés :** le volume d'investissement du modèle commercial « Agritourisme pour une clientèle épicurienne et écologique » est généralement plus élevé que celui du modèle commercial « Expérience de l'agriculture authentique ». En cas de manque d'espace disponible, de nouvelles constructions modulables attrayantes (p. ex. dans le style bungalow) peuvent être considérées. Les nouveaux bâtiments ou transformations doivent être le plus durables possible, autant sur le plan de la construction que celui de l'exploitation (norme Minergie).

**Des offres forfaitaires sont proposées à la clientèle épicurienne et écologique :** les offres forfaitaires constituent une valeur ajoutée pour la clientèle (séjour et activité souhaitée). L'exploitation agritouristique bénéficie de la disposition de ce segment de clientèle exigeante à payer le prix.



## Événements MICE à la ferme

**La clientèle MICE profite d'une infrastructure événementielle de haute technicité dans une ambiance authentique et paysanne :** le modèle commercial « Événements MICE à la ferme » propose une salle de conférence répondant à des exigences élevées. Cela concerne en particulier la technique audiovisuelle de la salle, les infrastructures sanitaires et le matériel d'animation global. Le concept global de l'offre MICE est adapté au style de la ferme. L'offre globale est cohérente en soi.

**La clientèle MICE apprécie les offres forfaitaires avec des infrastructures professionnelles à la ferme ainsi que la gastronomie et les possibilités d'hébergement dans la région :** dans le modèle commercial « Événements MICE à la ferme », des offres forfaitaires sont conçues et mises en avant. Dans ce cadre, des prestations additionnelles sont également proposées en plus de l'offre de base (salle avec restauration). Les offres forfaitaires sont communiquées et vendues par l'exploitation agritouristique ainsi que par les partenaires.

**Les volumes des bâtiments existants à la ferme transmettent une atmosphère paysanne authentique :** le modèle commercial « Événements MICE à la ferme » requiert la transformation des volumes des bâtiments existants. Cela permet de conserver le caractère de la ferme et d'optimiser les coûts de transformation tout en laissant une plus grande marge de manœuvre en matière d'aménagement du territoire.

**Le succès des exploitations agritouristiques repose sur une bonne collaboration avec leurs partenaires :** les exploitations agritouristiques n'ont pas toujours la capacité d'offrir elles-mêmes un forfait global complet. Une collaboration avec des partenaires (avant tout dans le domaine de l'hôtellerie et de la gastronomie) peut y remédier. Afin de proposer une offre professionnelle et de qualité, il convient de conclure des partenariats bien organisés.

---

## Sources et littérature complémentaire

Hochuli, Andreas ; Huber, Mario ; Hofstetter, Pius (2016): *Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus. Positionierung der Angebote und Instrumente für die Planung* / Manuel. 1<sup>re</sup> édition Zollikofen : BFH-HAFL

Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*. Berlin : Springer Gabler (Manuel).