

La traduction du best-seller international

SUBSCRIBED



Le business
model de
l'abonnement

Pourquoi le modèle de l'abonnement
est le futur de votre entreprise –
et comment vous y prendre

TIEN TZUO

AVEC GABE WEISERT

● Éditions
EYROLLES

**« Pour toute entreprise cherchant à briser
les chaînes des ventes à l'unité, épisodiques,
Subscribed est un must. »**

Scott Galloway, auteur de *The Four*

Des entreprises comme Netflix, Spotify ou Adobe ne sont que la partie émergée de l'iceberg. La révolution de l'abonnement, et les opportunités associées, ne font que commencer à apparaître.

Les entreprises ayant adopté le modèle de l'abonnement enregistrent une croissance neuf fois supérieure au S&P 500. Pourquoi ? Parce qu'à la différence des entreprises classiques, elles connaissent leurs clients. Une base d'abonnés satisfaits, voilà la formule du succès.

Comme le montrent les nombreux exemples proposés dans le livre, tous les secteurs sont concernés, des transports à l'habillement, du BTP aux biens culturels. Pour le dire simplement, l'économie est en train de basculer des produits vers les services.

Mais comment transformer vos clients en abonnés ? En tant que dirigeant de la plus grande plateforme mondiale d'abonnement, Tien Tzuo a aidé des centaines d'entreprises à passer de leur dépendance aux ventes one-shot à des business centrés sur l'utilisateur et générant des revenus récurrents. Il propose dans ce livre une méthode complète, pas à pas, pour transformer votre modèle.

Son message premier est simple : que vous soyez prêt ou non, enthousiaste ou terrifié, vous devez vous adapter à l'économie de l'abonnement – ou vous risquez d'être rapidement dépassé.

TIEN TZUO est le président directeur général et cofondateur de Zuora, le leader des solutions logicielles de gestion d'abonnement, avec plus de 1000 clients dans le monde entier.

GABE WEISERT est le rédacteur en chef de *Subscribed*, le magazine de Zuora.

Le business model de l'abonnement

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Titre original en langue anglaise: *Subscribed*

Copyright © Tien Tzuo, 2018

Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction
de tout ou partie du contenu sous quelque forme que ce soit.

Cette édition est publiée par accord avec Portfolio,
une marque de Penguin Publishing Group, Random House LLC.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement
ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisa-
tion de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des
Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57300-8

Tien Tzuo
fondateur et président de Zuora
avec Gabe Weisert

Le business model de l'abonnement

Traduit de l'anglais par Carla Lavaste
et Élisabeth Brulas

● Éditions
EYROLLES

*À ma femme, Mariana, qui m'a encouragé à me lancer.
Et à ma fille, Ciana, qui a donné tout son sens à cette entreprise.*

Sommaire

INTRODUCTION.....	9
-------------------	---

Première partie. La nouvelle économie de l'abonnement

CHAPITRE 1. La fin d'une époque.....	21
CHAPITRE 2. Réécrire le scénario de la vente au détail.....	33
CHAPITRE 3. Le nouvel âge d'or des médias.....	51
CHAPITRE 4. Avions, trains et automobiles.....	67
CHAPITRE 5. Ces entreprises autrefois appelées « journaux »....	83
CHAPITRE 6. Avaler le poisson : ce que nous apprend la renaissance de l'industrie de la tech.....	99
CHAPITRE 7. L'IdO, ou les bas et les hauts de l'industrie.....	119
CHAPITRE 8. Posséder n'est plus une finalité.....	139

Deuxième partie. Réussir dans la nouvelle économie de l'abonnement

CHAPITRE 9. Comme un lapin dans les phares d'une voiture.....	153
CHAPITRE 10. Innovation : rester en bêta pour toujours.....	163
CHAPITRE 11. Marketing : repenser les 4 P.....	175
CHAPITRE 12. Vente : les huit nouvelles stratégies de croissance.....	189

CHAPITRE 13. Finance : les architectes du nouveau modèle économique.....	209
CHAPITRE 14. IT: des abonnés, pas des unités de gestion des stocks.....	225
CHAPITRE 15. Construire une culture de l'abonnement avec le modèle opérationnel PADRE.....	237
REMERCIEMENTS.....	247
ANNEXE. INDICE DE L'ÉCONOMIE DE L'ABONNEMENT.....	249
RÉFÉRENCES.....	271

Introduction

Il y a deux ou trois ans, j'ai écrit un article pour le magazine *Fortune* dans lequel je déconseillais à quiconque de faire une école de commerce. Selon moi, c'était une perte de temps; cela faisait une centaine d'années que l'on y apprenait une seule et même chose: la raison d'être de toute entreprise est de créer un best-seller puis d'en vendre autant d'unités que possible pour pouvoir amortir les coûts fixes et se concentrer sur les marges. Le monde avait changé et ce modèle avait vécu.

L'entreprise devait au contraire commencer par se focaliser sur les besoins et les désirs d'un groupe de consommateurs donné, puis élaborer un *service* qui leur délivre de la valeur en continu. L'idée était de transformer les clients en *abonnés* de manière à s'assurer un flot constant de revenus. J'ai appelé ce nouvel environnement l'économie de l'abonnement.

Qu'est-ce que je n'ai pas entendu à la suite de cet article! J'ai eu droit à des commentaires comme celui-ci: «Vous croyez vraiment qu'on n'a rien compris, Tien? Que l'on ne fait pas la différence entre un produit et un service? Que l'on n'aborde pas ce sujet en école de commerce?» Le fait que je travaillais toujours pour mon ancienne école n'a pas aidé, à vrai

dire. Chaque année, j'y donne des conférences et y anime des cours. On m'a regardé de travers.

OK, je l'admets, certaines critiques étaient fondées. J'ai obtenu mon diplôme d'école de commerce à la fin des années 1990. Les syllabus des cours ont certainement changé depuis, mais pas tant que ça, je parie, surtout dans les cours introductifs. En réalité, je sais que non. Tous les jours, je vois des entreprises dirigées par de jeunes diplômés brillants qui courent à leur perte en s'échinant à concevoir ces fameux best-sellers, sans se soucier de qui pourraient être les consommateurs potentiels. Si elles ne sont pas compétitives, c'est parce qu'elles prennent les choses à l'envers : d'abord le produit, ensuite le consommateur. Ces priorités doivent être inversées.

Question : quelle est la part de vos dépenses en carte de crédit attribuable à des achats pour lesquels vous avez effectivement sorti le petit rectangle en plastique de votre portefeuille ? Nombre d'entre nous ont des comptes Netflix ou Spotify Premium. Peut-être aussi un compte Dropbox, si, petit malin que vous êtes (vous êtes bien en train de lire ce livre, après tout), vous stockez vos fichiers dans le cloud. Sans doute êtes-vous automatiquement prélevé pour des services de repas ou de collations, ou avez-vous un abonnement au cinéma, ou à un podcast sur Patreon¹. En somme, ce qui vous intéresse, ce n'est pas tant d'accumuler des biens matériels que d'avoir accès à des services qui répondent à vos besoins.

Quid de votre ordinateur professionnel ? Démarre-t-il toujours avec sa petite mélodie de synthétiseur, un visuel de colonnes vertes ondoyantes et une demi-douzaine d'applications laborieuses dont les logos s'alignent au bas de votre écran ? Sincèrement, j'espère pour vous que non. Son interface est probablement beaucoup plus simple : un espace où entrer

1. NdT : site web de financement participatif permettant aux artistes et créateurs de contenu inscrits d'obtenir des financements de mécènes.

son identifiant, quelques applications légères et un navigateur. Sans doute votre entreprise est-elle passée à Gmail, si bien que vous n'avez plus besoin d'effacer des tonnes de vieux courriels et de fichiers tous les six mois. Peut-être aussi utilise-t-elle Box pour y stocker tous ses fichiers et a-t-elle converti la pièce dédiée aux serveurs en salle de détente avec table de ping-pong.

Rien n'est plus comme avant. Pourquoi? Parce que, d'après moi, nous sommes à un moment charnière de l'histoire économique, comme l'on n'en a pas vécu depuis la révolution industrielle. Pour dire les choses simplement, d'un monde de produits nous sommes en train de passer à un monde de services. Et si les abonnements explosent, c'est parce que des milliards de consommateurs digitaux préfèrent avoir accès à un service plutôt que d'être propriétaires. Malgré tout, la plupart des entreprises continuent à vendre des produits. Leur organisation ne leur permet tout simplement pas de répondre aux exigences de l'économie des cent prochaines années. Résultat: les opportunités à saisir sont phénoménales. Et si vous n'adoptez pas ce nouveau modèle économique dès maintenant, il y a de fortes chances pour que d'ici à quelques années, il ne vous reste rien à transformer.

POURQUOI CE LIVRE ET POURQUOI MAINTENANT

Il y a dix ans, les signes avant-coureurs de cette révolution étaient déjà là. Si Netflix distribuait encore ses DVD par courrier, l'entreprise avait commencé à tuer Blockbuster¹ à petit feu et à changer la façon dont nous consommons les médias. Le *streaming* en ligne se profilait à l'horizon (comme beaucoup de gens l'ont fait remarquer, ce n'est pas pour rien que Reed

1. NdT: fondée en 1985 et disparue en 2014, Blockbuster Video était une chaîne de magasins de location de VHS et ensuite de DVD et de jeux vidéo.

Hastings a appelé sa start-up Netflix). Zipcar aussi était un nouveau concept intéressant. À l'origine perçue comme un concurrent pour des locations de courtes durées de sociétés de location de véhicules telles qu'Hertz ou Budget, l'entreprise préfigurait une façon novatrice de concevoir la voiture et le transport sur laquelle Uber et Lyft ont capitalisé plus tard. L'iPhone venait aussi d'être lancé – à l'époque c'était avant tout un support pour des applications sympas et intuitives, mais il contenait en germe la géolocalisation, l'identification du client et la messagerie. Alors que la bande passante augmentait et que les coûts liés aux plateformes baissaient, les services digitaux à la demande se sont logiquement développés. Et ce phénomène a touché tous les secteurs.

C'est là que nous avons décidé de démarrer une société que nous avons appelée Zuora. L'idée était de mettre en place une toute nouvelle plateforme de facturation et de finance par abonnement. Comme nombre d'entreprises à l'époque (Zendesk et son service clients, Okta et les mots de passe, Xero et la comptabilité), notre objectif était d'offrir une solution à un gros problème vraiment casse-pieds. Pour un entrepreneur, n'importe quel processus opérationnel qui est à la fois universellement haï, désespérément complexe et extrêmement coûteux représente une formidable opportunité. N'oubliez pas que tout cela se passait pendant la grande crise de la fin des années 2000, à un moment où les logiciels sur site ont été durement touchés, le commerce de détail a été anéanti, les ventes de voitures se sont effondrées et les budgets publicitaires se sont évaporés.

Après qu'on leur a coupé l'herbe sous les pieds en 2008, nombre d'entreprises et d'investisseurs ont pris conscience qu'ils ne faisaient que dupliquer le modèle économique d'Hollywood: investir des sommes folles dans le développement d'un produit puis prier pour qu'il réussisse. Et tant pis pour eux si ça ne marchait pas. Ces entreprises n'avaient pas plus de visibilité sur leurs finances qu'elles ne maîtrisaient

leurs prévisions. Elles entamaient chaque trimestre avec un compte en banque à zéro et devaient déployer des efforts considérables pour atteindre leurs objectifs financiers. Mais quand vous avez des abonnés, votre situation s'en trouve complètement changée. Ainsi, une entreprise qui vaut dix millions de dollars et dont 80 % du chiffre d'affaires provient d'abonnements commence chaque année avec huit millions de dollars dans la caisse. Les abonnements sont l'équivalent, en termes de modèle de génération de revenus, de la valorisation boursière des entreprises qui, elle, se fonde sur des projections financières.

Tous les fondateurs de Zuora connaissaient bien ces questions. J'avais eu la chance de rejoindre Salesforce en tant qu'employé n° 11 et, en dix ans, j'avais contribué à en faire une entreprise valorisée à plusieurs milliards de dollars. Au départ, tout le monde chez Salesforce venait de l'industrie traditionnelle des logiciels de bureau. Et l'on en avait tous ras-le-bol. Pour nous, les entreprises telles qu'Oracle, Siebel et consorts créaient des produits inutilement compliqués, vendus par des représentants mercenaires et promus par une industrie d'intégration de systèmes parasite. À ce moment-là, tout le monde craignait le bug de l'an 2000 et l'on comptait dix fois plus de vendeurs que de développeurs. La moitié des systèmes n'étaient jamais déployés et même ceux qualifiés de succès étaient haïs par leurs utilisateurs. L'industrie avait complètement perdu de vue ses clients, qui ils étaient, ce qu'ils faisaient au quotidien, ce qu'ils aimaient dans leurs outils de travail et ce qu'ils détestaient. Il était temps que cela change.

Quand nous nous sommes lancés dans l'aventure Zuora depuis le deux-pièces que louait Marc Benioff, nous savions que nous voulions construire une nouvelle expérience client qui serait aussi simple et intuitive qu'acheter un livre sur Amazon. Mais une fois dans le vif du sujet, nous nous sommes rendu compte qu'il nous faudrait pour cela changer complètement notre façon de penser. Nous devons réexaminer l'objectif

premier de tout fabricant de logiciels et passer de la question : « Combien d'unités puis-je espérer vendre ? » à : « De quoi ont besoin mes consommateurs et comment puis-je répondre à ce besoin de manière intuitive ? »

Quand Salesforce a démarré, tout le monde a compris que cette entreprise était différente ; adieu, les énormes installations informatiques. Certes, nous vendions du logiciel, mais pas sous forme de produit tangible, sous forme de *service*. Ceci nous a permis de réfléchir à de nouvelles façons de le marketer, de le vendre et de nous retrouver à la tête d'une entreprise véritablement fondée sur le principe de l'abonnement. Nos idées d'alors – tarification à l'utilisation, versions multinationaux, organisations tournées vers le succès client – ont, depuis, toutes été intégrées par les éditeurs de logiciels en tant que service (SaaS), mais quand nous avons lancé Salesforce, tout cela n'existait pas. Il nous a fallu tout inventer.

Partir de zéro n'a cependant pas eu que des avantages. Par exemple, nous savions que nous avions besoin d'un back-office entièrement différent pour que notre nouveau modèle économique fonctionne, quelque chose de proche de ce qu'utilisaient les opérateurs téléphoniques ou les éditeurs, entreprises que je connaissais depuis l'époque où j'avais travaillé chez Oracle. Sauf qu'aucun de ces systèmes ne pouvait s'acheter tout fait ; il n'y avait que du sur-mesure. Nous avons donc dû commencer par tout concevoir nous-mêmes. Chaque année, plusieurs millions de dollars étaient dédiés au développement de notre infrastructure (pour la facturation, la vente, l'établissement de devis, etc.). Rapidement, nous avons pris conscience que cela ne pourrait pas durer. Nous avons également compris que demander à toute une équipe d'ingénieurs de concevoir un système de facturation adapté à nos besoins plutôt que de nous concentrer sur notre produit principal n'était pas non plus une très bonne idée.

En 2007, Marc était en discussion avec des personnes de chez WebEx – K.V. Rao et Cheng Zou – quand il m'a invité, au

détour d'une conversation, à me joindre à une réunion. On a fini par passer la moitié de la réunion à nous plaindre de nos systèmes de facturation respectifs. Marc pestait d'avoir à dépenser encore plusieurs millions de dollars pour un résultat exécrable quand Zou a dit: « Pareil pour nous. C'est un vrai cauchemar. On a une équipe de quarante à cinquante personnes dessus. » Puis Rao a ajouté: « Mince, alors, si Salesforce et WebEx ont toutes deux le même problème, peut-être y a-t-il une idée de business là-dedans. » Peut-être.

Nous avons poursuivi cette conversation sur plusieurs mois. Si Rao a tout de suite été très intéressé par cette idée de SaaS dédié à la facturation d'abonnés, j'ai mis un peu de temps à m'enthousiasmer. On se retrouvait confrontés aux mêmes questions que toutes les start-up: qui seraient nos clients? Quelle était la taille de ce marché? Allions-nous bâtir un logiciel destiné à être intégré à d'autres logiciels ou tenions-nous une idée susceptible de toucher un marché plus vaste? Plus j'y réfléchissais et plus je me disais qu'il n'y avait vraiment aucune raison pour que le modèle économique de l'abonnement ne fonctionne que pour les logiciels. Et j'ai également pris conscience que tout ce que j'avais appris chez Salesforce – pas seulement la technologie, mais aussi la capacité à innover, les compétences marketing et la vente – pouvait s'appliquer à plusieurs types d'entreprises et d'industries fonctionnant par abonnement.

Aujourd'hui, Zuora compte plus de mille clients opérant dans toute une variété d'industries. Nous travaillons avec des entreprises de média en streaming, des éditeurs, des journaux, des industriels, des plateformes de cours en ligne, des prestataires de santé. Des constructeurs de grosses machines agricoles comme des petits producteurs de cannabis. Nos clients opèrent des compagnies aériennes et ferroviaires et des constructeurs automobiles. Chaque jour, nous gérons plusieurs milliards de dollars de revenus d'abonnements. Résultat, nous connaissons très bien ce modèle économique

et savons comment il s'applique à toute une palette d'activités. Nous avons aussi constaté que la croissance du chiffre d'affaires de ces entreprises est neuf fois plus rapide que celle des sociétés de l'indice S & P 500 (cf. l'indice de l'économie de l'abonnement à la fin de ce livre pour les derniers chiffres sur le sujet). Forts des résultats de nos analyses, notre équipe dédiée au développement a identifié les objectifs à atteindre en fonction de la taille et du type de l'entreprise, ainsi que les pièges à éviter.

CE QUE CE LIVRE VOUS APPRENDRA

Je ne saurais vous dire combien de fois l'on m'a demandé, à l'issue de l'une de mes présentations, quelles étaient les étapes essentielles à suivre pour passer d'une entreprise traditionnelle vendant des produits, à une entreprise dont les revenus proviennent d'abonnements. Après tout, si vos concurrents peuvent dupliquer certaines caractéristiques physiques de vos produits, il n'en va pas de même pour les informations que vous pouvez récolter auprès d'une clientèle active et fidèle. Je présume que ce qui vous intéresse c'est de comprendre comment le modèle fonctionne et comment l'appliquer de la meilleure manière possible à votre entreprise. À cela, ajoutez quelques points de repère par industrie, des études de cas pertinentes et les bonnes pratiques à suivre. C'est l'objectif de ce livre.

Je m'efforce aussi de combler un vide, car, en réalité, il y a étrangement peu d'informations récentes disponibles sur ce sujet. On trouve beaucoup de choses sur toutes sortes de programmes d'adhésion pour consommateurs et quantité d'analyses pointues de données SaaS pour spécialistes, mais presque rien pour un professionnel cherchant un manuel de base lui expliquant comment passer d'un modèle à l'autre. Si l'on a récemment beaucoup parlé du modèle économique

de l'abonnement, je vais vous fournir pour ma part ce qu'il y a de plus précieux, à savoir les Tables de la Loi. Dans la première partie de cet ouvrage, nous verrons comment ce modèle économique est en train de révolutionner des pans entiers de l'économie, puis, dans la deuxième partie, nous aborderons des questions plus tactiques et opérationnelles sur la façon de l'appliquer à l'ensemble de votre entreprise. Voici quelques-uns des sujets que je traiterai :

- Comment ce modèle transforme toutes les industries de la planète, y compris le commerce de détail, le journalisme, les industries manufacturières, les médias, le transport et les logiciels d'entreprise.
- Le modèle financier de base et les indicateurs de croissance les plus importants pour les entreprises qui veulent adopter ce modèle.
- La façon dont le modèle de l'abonnement modifie votre approche de l'ingénierie, du marketing, des ventes, des finances et de l'informatique.
- Les huit stratégies principales de croissance qu'offre ce modèle économique.
- Comment mettre en place un mode de fonctionnement centré sur le client.

Ce livre n'est pas un ouvrage de plus sur la Silicon Valley (il en existe déjà pléthore) et son sujet dépasse de loin cet épiceutre de l'innovation. Ce livre parle de business. À bien des égards, il favorise ce qu'on appelle les entreprises établies, ou « historiques ». Parce qu'au-delà du battage médiatique sur la disruption technologique se cache en fait une idée très simple, mais puissante : les entreprises commencent enfin à comprendre leurs clients.

Et quand vous découvrez qui sont vos clients, tout change. À tous les niveaux. Tout à coup, votre équipe de développement imagine de nouveaux services basés sur les données

utilisateurs et pas sur qui parle le plus fort dans la pièce. La finance prend les devants et teste des idées avant que les clients résilient leur abonnement. Le service clientèle vous conseille de façon proactive en s'appuyant sur les réclamations reçues. Votre équipe marketing peut faire le lien entre valeur et prix et proposer ainsi de nouveaux forfaits et services créatifs. Enfin, vous n'êtes plus bloqué par des systèmes informatiques patrimoniaux incapables de s'adapter et de grandir. Finies les organisations en silos, par brigades. L'entreprise est fluide tout en étant cohésive et réactive, et surtout, en permanence centrée sur ses clients.

PREMIÈRE PARTIE

**LA NOUVELLE ÉCONOMIE
DE L'ABONNEMENT**

Chapitre 1

La fin d'une époque

À quoi ressemble la transformation digitale? Pour commencer, reconnaissons qu'il s'agit d'un terme très vague. Un de ceux dont on adore se gargariser en conférence, dans les rapports McKinsey ou la *Harvard Business Review*. Et qui fait opiner de façon automatique nombre d'individus, qu'ils en comprennent ou non le sens. En somme, un terme qui veut dire tout et rien à la fois.

Laissez-moi vous en donner ma définition. Vous savez sans doute que plus de la moitié des entreprises du classement Fortune 500 des années 2000 ont disparu. Pouf! Rayées de la carte suite à des fusions, des acquisitions ou des banqueroutes. En 1975, l'espérance de vie d'une entreprise du Fortune 500 était de 75 ans alors qu'aujourd'hui, vous n'avez que quinze ans pour profiter de votre succès avant de mettre la clé sous la porte. Pourquoi? Plutôt que de s'attarder sur les raisons de leur échec et de passer en revue les entreprises qui ont disparu, regardons celles qui sont encore là.

Tout d'abord, vous remarquerez que les grosses entreprises industrielles comme General Electric (GE) et IBM, déjà sur la liste en 1955, ne parlent plus tellement de leurs unités centrales, de leurs réfrigérateurs ou de leurs lave-linge. Elles mettent en avant leurs « solutions digitales », ce qui est une formule jargonnante pour dire que le matériel informatique n'est plus qu'un moyen au service d'une fin. En d'autres termes, ces entreprises s'efforcent de résoudre les problèmes de leurs clients plutôt que de leur vendre des équipements.

En 1955, GE était n° 4 du classement Fortune 500 et est 13^e au moment où j'écris ce livre, à l'automne 2017. Née en 1889 sous le nom d'Edison General Electric Company, elle a longtemps fabriqué et vendu des ampoules, du matériel électrique et des dynamos. Aujourd'hui, elle tire la plupart de ses revenus de services et non plus de produits. Durant la cérémonie des Oscars, elle a diffusé des spots publicitaires dont l'accroche était : « L'entreprise digitale. Mais aussi industrielle. » Remarquez l'inversion. C'est cette transformation qui a permis à GE de survivre et de rester sur la liste des Fortune 500.

Quant à IBM, elle était 61^e du classement Fortune 500 en 1955 et elle est 32^e à présent. À l'origine, l'entreprise vendait des balances professionnelles et des tabulatrices pour cartes perforées. Aujourd'hui, elle vend des services informatiques et d'ingénierie quantique. De fabricant de produits, IBM est devenue un géant des services aux entreprises. Elle travaille à présent sur Watson, une plateforme technologique qui utilise le traitement du langage naturel et l'apprentissage machine pour organiser de vastes quantités de données non structurées. Dans la publicité qu'ils en font, on voit Bob Dylan discuter avec une intelligence artificielle. L'entreprise s'est donc lancée dans les services cognitifs, une réinvention des plus prometteuses pour elle.

En fait, toutes les entreprises présentes sur la liste des Fortune 500 de 1955 et encore en vie aujourd'hui (12% de

celles au classement de 1955) ont connu une transformation similaire. De fabricant de papier et d'équipements photographiques, Xerox est devenu prestataire de services d'information. D'éditeur de manuels scolaires et de magazines très pointus, McGraw-Hill est devenu prestataire de services financiers et de systèmes d'apprentissage adaptatifs. De vendeur de caisses enregistreuses pour saloons à l'époque du Far West, NCR est devenu prestataire de services de paiements numériques, en concurrence avec des entreprises comme Square. Aucune de ces sociétés ne vend plus vraiment d'*objets*.

Soit, me direz-vous, mais qu'en est-il des derniers entrants sur la liste des Fortune 500? Des nouveaux fleurons économiques tels qu'Amazon, Google, Facebook, Apple et Netflix? Nous avons l'impression de les avoir toujours connus, mais, en réalité, ce n'est que récemment qu'ils ont rejoint cette liste prestigieuse. Mieux encore, ils en ont raflé les premières places et rien n'indique qu'ils soient prêts à les céder. Ce qui est certain, c'est que ces entreprises ne se sont jamais vues comme des fabricants de produits et qu'elles n'ont donc jamais eu à se transformer. Dès le départ, elles n'avaient qu'une obsession: construire une relation digitale directe avec leurs clients. Ce qu'ont bien noté les entreprises établies.

Prenons Disney, par exemple: Bob Iger, son PDG, a récemment déclaré: «Il est certain que nous avons la chance de posséder Disney, ABC, ESPN, Pixar, Marvel, *Star Wars* et Lucas Films, mais dans le monde d'aujourd'hui, cela ne suffit pas; il faut aussi avoir accès aux consommateurs.» Actuellement, à part celle de ses parcs d'attractions, Disney ne connaît presque rien de sa clientèle. La personne qui achète une poupée Chihiro chez Walmart est un client Walmart, pas un client Disney. Quelqu'un qui va voir un des films de *Star Wars* dans un multiplexe AMC est un client de ce dernier, pas un client Disney.

Enfin, qu'en est-il des étoiles montantes, de ces entreprises qui feront peut-être bientôt partie du Fortune 500, des Uber,

Spotify et autres Box? Quand elles se sont lancées, elles ont tout chamboulé sur leur passage; non seulement, elles ne vendent pas de produits, mais elles ont fait émerger de tout nouveaux marchés, ont créé de nouveaux services, de nouveaux modèles économiques et de nouvelles plateformes technologiques, ne laissant pas d'autre choix aux entreprises établies que de se battre pour tenter de rester dans la course. En tant que consommateurs, nous adorons ces marques, les services qu'elles proposent et la valeur qui leur est attachée, qui va bien au-delà de ce qu'un simple produit sera jamais en mesure de nous offrir.

Qu'ont en commun ces trois groupes d'entreprises? Qu'il s'agisse de GE, d'Amazon ou d'Uber, toutes réussissent parce qu'elles ont compris que nous vivons dans un monde digital et que dans ce monde-là les consommateurs ont changé. La façon dont les gens font leurs achats n'a plus rien à voir avec avant. Nos attentes sont différentes: plutôt que de posséder des choses, nous voulons voir nos besoins satisfaits. Nous préférons la personnalisation à la standardisation, des améliorations continues plutôt que de l'obsolescence programmée. Nous voulons interagir avec les entreprises autrement. Nous voulons des services, pas des produits. L'approche standardisée du même produit pour tous ne fonctionne tout simplement plus. Cependant, pour réussir dans ce nouveau monde digital, les entreprises doivent se réinventer.

L'ÈRE DU PRODUIT ET LA TYRANNIE DE LA MARGE

Pendant 120 ans, nous avons vécu dans une économie de produits. Les entreprises concevaient, construisaient, vendaient et expédiaient des produits physiques, selon un modèle de transfert d'actifs. Tout était question d'inventaire, de mise en rayon et de politique de prix de revient majoré. La relation entre vendeur et acheteur se fondait sur des transactions

ponctuelles, la plupart du temps anonymes. La pancarte posée à côté de la caisse enregistreuse était claire : « Ni échange ni remboursement ». Certes, les pionniers de la vente au détail tels que Sears et Macys¹ ont révolutionné la façon de consommer de la société de masse, mais ils ne savaient pas grand-chose sur leurs clients et la manière dont ceux-ci utilisaient leurs produits.

Quant à la première chaîne de montage d'Henry Ford entrée en service en 1913, elle n'était en réalité qu'un prolongement des principes de production mis en place durant la révolution industrielle des années 1800. Cette innovation, qui a permis de maximiser la productivité en découpant le travail en opérations simples et répétitives, est aussi une métaphore de la manière dont le produit dictait sa loi à la logistique, à la fabrication, aux canaux de distribution et au management. En somme, tout s'organisait autour de lui de façon parfaitement rectiligne tandis que les individus chargés de le fabriquer, de l'acheter et de le vendre étaient interchangeables. Et si la Modèle T ne se faisait qu'en noir, c'était parce qu'il en sortait une toutes les trois minutes de la chaîne de montage et que *seule cette couleur de peinture séchait assez vite pour cette cadence*. (Ce qu'Henry Ford a résumé ainsi : « Tout client peut choisir la couleur de sa voiture tant que celle-ci est noire. »)

Cette organisation d'une redoutable efficacité a permis de faire chuter le coût de production par unité et, dans le cas de Ford, d'inonder le marché de voitures solides à bas prix, l'idée étant qu'une fois la part de marché conquise suffisamment conséquente, les entreprises pouvaient commencer à augmenter leurs prix en douceur et ainsi dégager des marges et donc de l'argent. La marge était alors reine (sans oublier un peu d'obsolescence programmée, ce qui ne pouvait pas faire de mal). Il est difficile d'imaginer le pouvoir que détenaient les grosses entreprises américaines de l'après-guerre. Militairement

1. NdT : équivalents en France : Darty et les Galeries Lafayette

organisées par divisions autour de produits, elles n'avaient à en répondre devant personne. Les centres d'appels étaient inexistant, de même que les services clientèle et même, dans beaucoup de cas, les services après-vente. Ce modèle ne satisfaisait pas trop nos grands-parents, mais les produits se vendaient à la pelle et les conseils d'administration étaient contents.

L'émergence des systèmes de gestion intégrée d'entreprise (ERP) durant la seconde moitié du XX^e siècle n'a fait qu'exacerber ce problème. Parfaits pour mesurer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise (matières premières, inventaires, commandes, livraisons, gestion de la paie), ils rendaient en revanche très mal compte de l'expérience client. Mais comme l'a souligné Peter Drucker, gourou moderne du management, les entreprises ont tendance à se préoccuper de ce qu'elles savent mesurer, ce qui explique que les équipes dirigeantes soient devenues si centrées sur les produits tant d'un point de vue organisationnel que stratégique.

Cette période aura aussi été celle des heures de gloire de la logistique. L'objectif était de faire correspondre l'offre et la demande en minimisant les inventaires. Pour les ingénieurs et les consultants en management menacés par les nouveaux produits électroniques et les gains d'efficacité en provenance du Japon, c'était le Nirvana. Les convertis au concept d'« inventaires en flux tendus » avaient un nouvel ennemi à combattre : les entrepôts remplis de produits. Adopter une « démarche de qualité totale » voulait aussi dire que l'on n'en avait jamais fini avec l'amélioration des processus. C'est d'ailleurs comme cela que Michael Dell a bâti son empire.

Et puis, il y a environ vingt ans, les entreprises américaines ont tout à coup compris que tous ces efforts portés sur la productivité avaient un prix : la relation entre le vendeur et le client. Ce dernier était un total inconnu, un réceptacle à l'autre bout d'une chaîne de distribution dont le seul objectif était d'écouler les produits fabriqués. Il s'est avéré, cependant,