



## L'abonnement : business model de référence dans la phase 5 de l'Internet ?



**Laurent BENZONI**

Professeur à Sorbonne Universités  
Associé TERA Consultants  
[info@tera.fr](mailto:info@tera.fr) ; 01 55 04 87 10

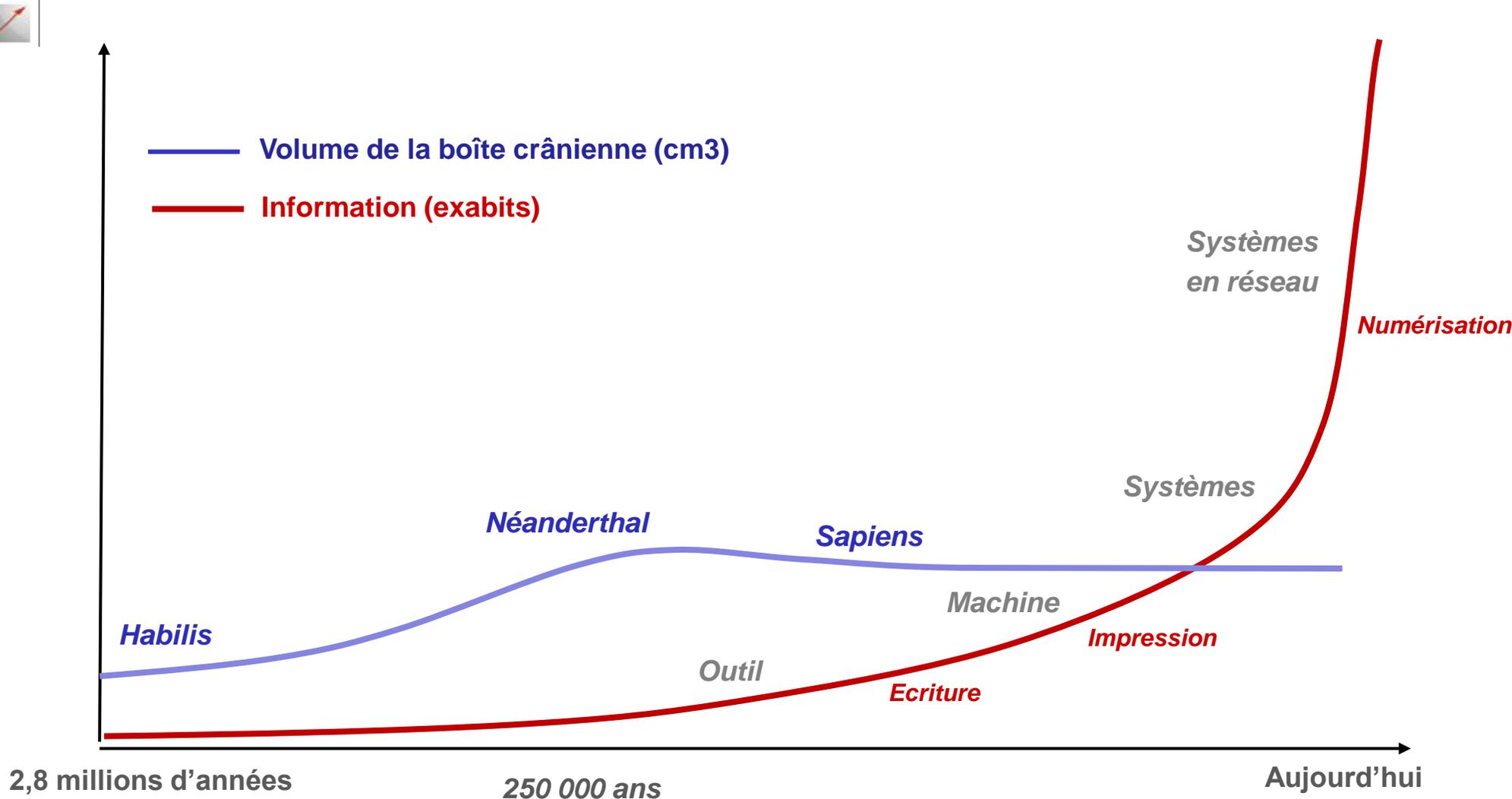
**TERA Consultants**

39, rue d'Aboukir  
75002 PARIS  
Tél. + 33 (0) 1 55 04 87 10  
Fax. +33 (0) 1 53 40 85 15  
S.A.S. au capital de 200 000 €  
RCS Paris B 394 948 731

**Keynote speech à la conférence ZUORA (Paris- Centre Eurosites-George V)**

**9 octobre 2015**

# L'externalisation de l'information dans les outils : la stabilisation du genre '*Homo*' et la croissance de l'humanité



Sources : d'après R. Passet, *L'économie et le vivant*, Payot, IEA et Cisco.

# L'économie numérique a un avenir en devenir



2003, Nicholas Carr annonce dans un article très remarqué de la Harvard Business Review :  
« Les technologies d'information sont banalisées, elles ne sont plus un enjeu stratégique».

**Phase 1 : Internet universitaire** (Arpanet, militaire)

**Phase 2 : Internet vitrine** (présence statique sur Internet)

**Phase 3 : Internet transactionnel** (e-commerce, www + .com, etc.)

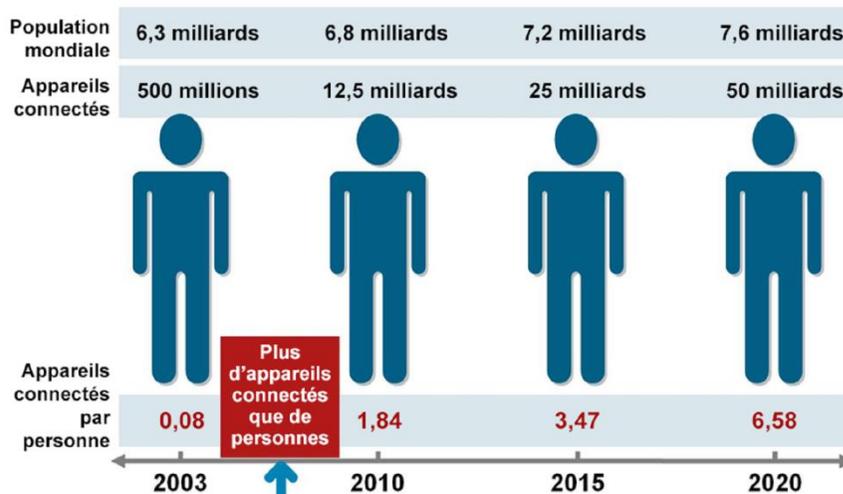
**Phase 4 : Internet social et collaboratif** (en cours actuellement)

**Phase 5 : Internet sensoriel ou Internet des Objets** (capteurs température, pression, vibration, luminosité, humidité, tension, etc.)

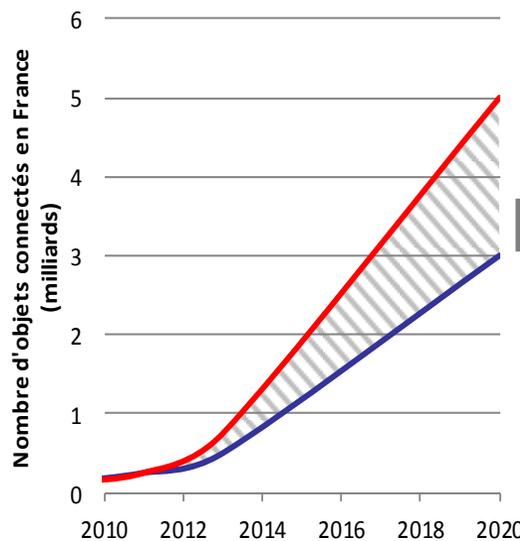
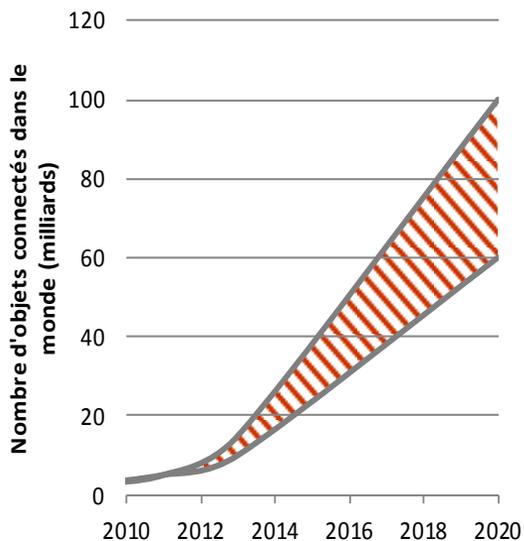
**Phase 6 .....**

# Quelles perspectives pour la phase 5 ?

Des volumes....



Source : Cisco



Source : analyse TERA Consultants sur la base d'études IDC, Idate, Gartner et Ericsson

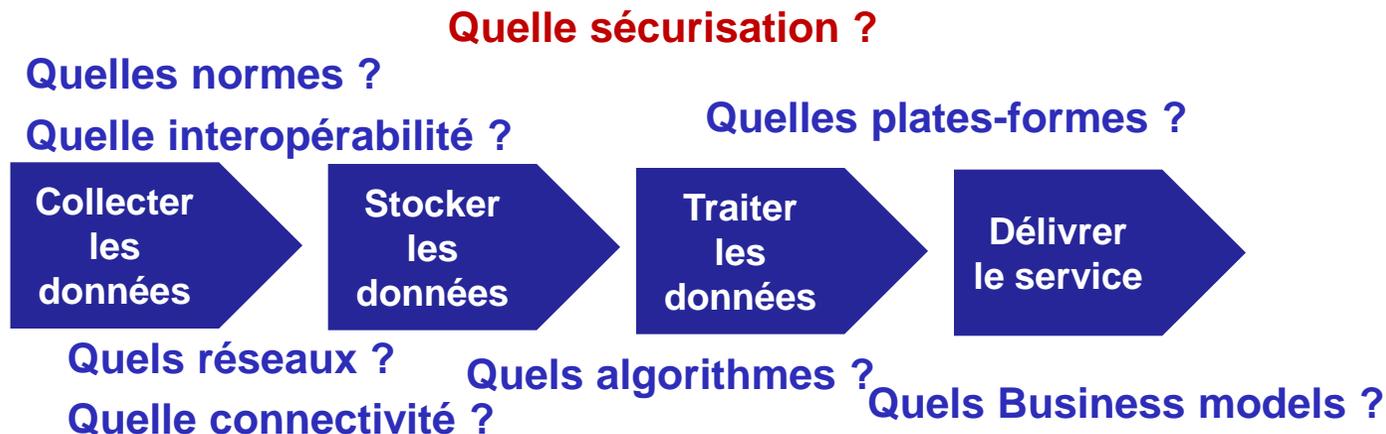
Des valeurs....

# Toute est connectable... tout sera connecté...



# Dans la phase 5 de l'Internet : quelles grandes tendances ?

- Les frontières entre production de biens et prestations de services deviennent floues.
- La donnée devient plus que jamais, «l'or noir» de l'économie numérique.
- On observera une modification des rôles dans les chaînes de valeur : désintermédiation, ré-intermédiation, etc., selon les modèles d'affaires.
- Une nouvelle strate se superpose aux strates en place...



# La genèse du consommateur : Homo Oeconomicus

## une « machine à décider » rationnelle et optimisatrice

- 
- 1. Rationnel** : il sait toujours arbitrer et effectuer sans ambiguïtés ses choix en fonction de ses préférences : s'il préfère A à B et s'il préfère B à C, alors il préfère A à C ( $A > B$  et  $B > C \rightarrow A > C$ ).
  - 2. Optimisateur** : il sait parfaitement choisir en fonction de ses objectifs la solution maximisant son plaisir ou celle minimisant sa dépense.
  - 3. Indépendant** : il connaît ses goûts et peut les affirmer en toutes circonstances

Une conception qui a structuré la pensée stratégique, le marketing du siècle dernier et... l'informatique du siècle dernier (architecture de Von Neumann, et Theory of Economic Behavior avec Morgenstern)

# D'Homo Oeconomicus à Homo imperfectis :

## Les biais cognitifs grippent la machine à décider



Qu'est-ce qu'un biais cognitif ?

Une décision influencée par une cause inconsciente qui présente une forte régularité et probabilité d'apparition au sein d'une population. (Daniel Kahneman, prix Nobel, 2000).

### Exemple 1

- une raquette et une balle de tennis coutent ensemble 1,10 euro, la raquette coûte 1 euro de plus que la balle : combien coûte la balle ? **5 centimes**

*Si la balle coûte 10 centimes, alors la raquette coûte 1,10 euro puisqu'elle vaut 1€ de plus que la balle et la somme des deux (raquette 1,10€ + balle 0,10€) = 1,20€*

### Exemple 2

- la carte d'un restaurant propose 3 menus : 35€, 25€ et 20€. La grande majorité des personnes testées choisit le menu à 25€. La même carte est proposée à 50€, 30€ et 25€... La grande majorité des mêmes personnes testées choisit le menu à 30€...

**Conséquence :**

**la rationalité est limitée il faut savoir l'intégrer dans la démarche**

# En premier lieu : concevoir le bon produit au bon moment



« *Une technologie n'est pas choisie parce qu'elle bonne, une technologie est bonne parce qu'elle est choisie* » (Paul David, Professeur d'Economie, Stanford)

Demander aux consommateurs ce qu'ils veulent ? → **Demand pull**

Ou créer les besoins et les usages par les innovations ? → **Technology push**

In 1922, Henry Ford écrit dans ses mémoires: « *Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides* ».

In 2010, Steve Jobs déclare : «les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'au moment où ils voient et utilisent».

Partir «from scratch» et non des produits existants pour tenter de les «améliorer». Cela soulève des questions d'organisation interne. Et, l'extérieur non contraint est souvent plus créatif que les organisations établies qui se doivent d'intégrer le passé dans leurs démarches.

→ Financer et acheter des start-ups (c'est le modèle des GAFAM).

# Comment valoriser l'objet connecté ? 4 modèles allant de la tradition à la rupture... 1/4

1. Vendre les objets sans offrir les applications-services associés : « modèle industriel traditionnel » qui éloignera toujours plus l'industriel du client pour le transformer en sous-traitant du prestataire de service...

Exemple d'une montre « connectée »



**Un design français. Une fabrication suisse.**

Conçue à Paris, elle est fabriquée avec le plus grand soin en Suisse avec des matériaux de montres exclusifs et porte le fameux label "Swiss Made". Le producteur du bien disparaît derrière le producteur du service qui s'appuie sur la réputation de l'origine mais pas du fabricant...

# Comment valoriser l'objet connecté ? 4 modèles allant de la tradition à la rupture... 2/4

1. Vendre les objets et offrir les services-applications : modèle courant actuellement dans l'Internet pour capter les données des utilisateurs et les valoriser sous des formes diverses ailleurs et parfois à l'insu de l'utilisateur : ce modèle est-il f(v)iable à long terme ?



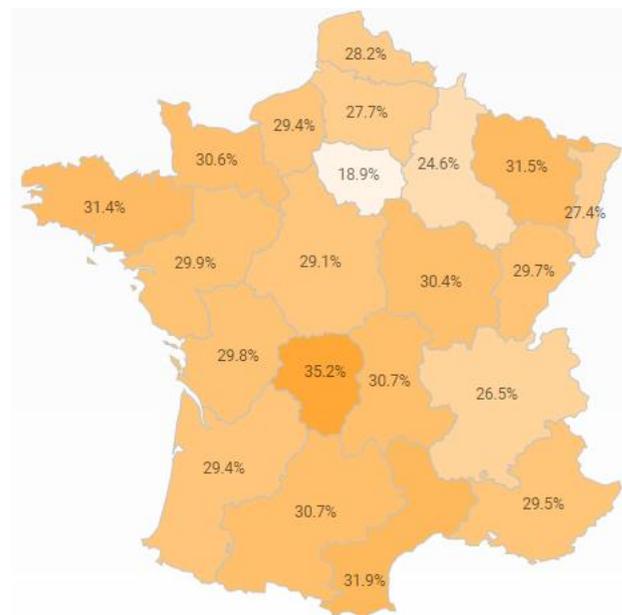
Santé



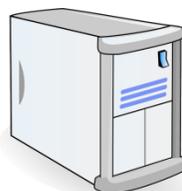
Sommeil



Activité



Données agrégées et anonymisées, construites sur la base d'un échantillon aléatoire de 100000+ utilisateurs en France. Voir plus bas pour nos règles de protection des données et définitions utilisées. Données mises à jour tous les mois pour une fenêtre glissante de 12 mois....



# Comment valoriser l'objet connecté ? 4 modèles allant de la tradition à la rupture... 3/4

- 
3. Vendre les objets et en supplément les abonnements au service, ou vendre du service sur du service : modèle de de montée vers la valeur ajoutée du service pour améliorer le mix bien-service.

# Comment valoriser l'objet connecté ? 4 modèles allant de la tradition à la rupture... 4/4

4. Vendre des abonnements groupant objets et services : modèle de fusion bien service où l'échange avec le client n'est plus purement transactionnel mais devient relationnel.



Système avec  
Recharges  
exclusive  
constructeurs

Contrôle à  
distance des  
paramètres de  
la machine

## S'abonner à une machine à laver

Machine Haut de gamme : prix public 1.699€  
Abonnement/mois : 18,99 € pour 15 lavages inclus  
Approvisionnement des recharges autant que de  
besoin envoyées automatiquement par la poste.



Abaissement drastique de l'Up Front ; attaque du  
segment des machines de moyen voire entrée de  
gamme

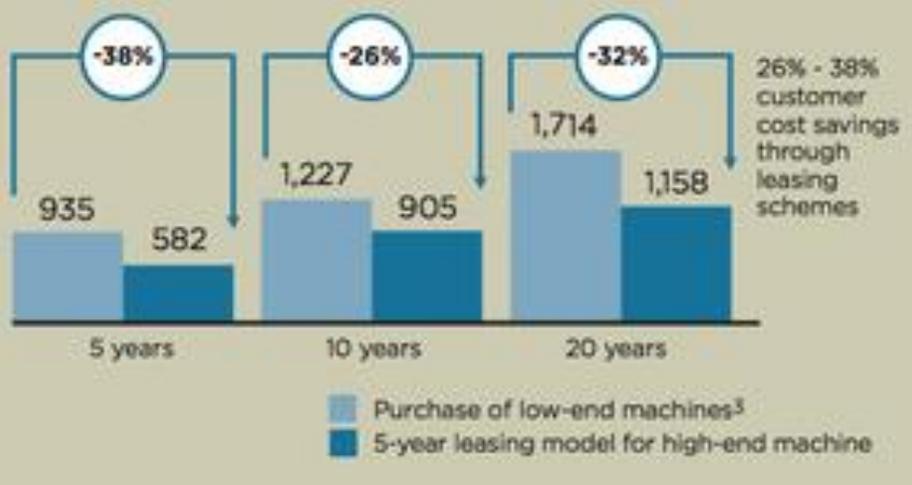
Recharges : fournies en fonction de l'usage avec  
marges sur consommables.

**Les modèles avec abonnements sont plus pérennes à long terme pour les acteurs qui sauront les implémenter.**

# Un bilan économique positif pour les deux parties : consommateurs et constructeur

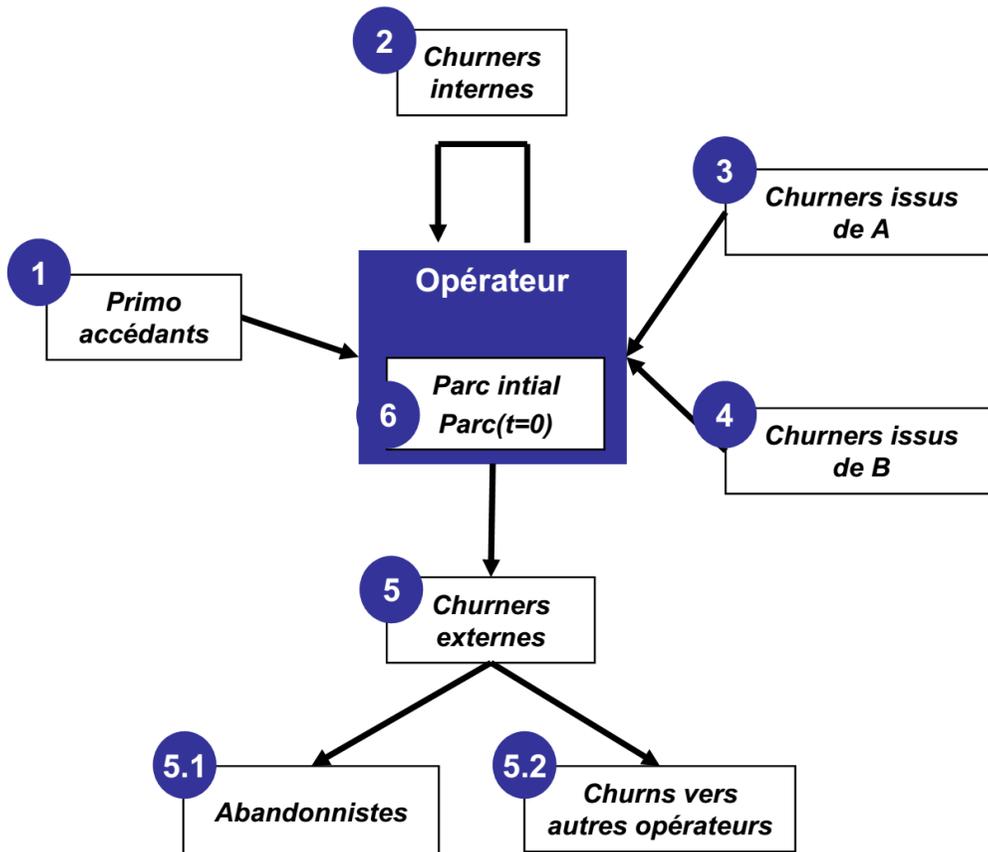
12 cents par cycle de lavage pour la machine en cause versus 27 cents pour une machine d'entrée de gamme du marché (énergie, usure, etc.)

## Achat machine base de gamme versus abonnement à une machine haut de gamme



SOURCE: Company information; Öko-Institut; Sundin (2004); UNU (2008); Stamminger et al. (2005); Ellen MacArthur Foundation circular economy team

# Des flux et des stocks d'abonnés en sus des flux de biens : une modification des modèles



$$\begin{aligned}
 & \textcircled{1} \text{ Primo-accédants} \\
 + & \textcircled{2} \text{ Churners internes} \\
 + & \textcircled{3} \text{ Churners issus de A} \\
 + & \textcircled{4} \text{ Churners issus de B} \\
 \hline
 = & \text{Acquisitions brutes}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & \textcircled{6} \text{ Parc}(t=0) \\
 + & \textcircled{1} + \textcircled{3} + \textcircled{4} \\
 - & \textcircled{5} \text{ Churners externes} \\
 \hline
 = & \text{Nouveau Parc d'abonnés en } N + 1
 \end{aligned}$$

La création de valeur repose alors sur l'évolution du parc, les taux de churn, les ARPU (Average Revenue per User ou per Use)

# Conclusion : penser abonnement et parler abonnement..



Un biais d'ancrage est un biais de jugement sémantique.

Exemple : un séjour pour des vacances merveilleuses et magiques dans un hôtel donné engendre 30% de demandes en plus que le même séjour annoncé dans le même hôtel pour passer des vacances sympathiques et tranquilles.

Choisissez le bon ancrage : **ne dites plus location, mais abonnement.**

La location qualifie celui qui ne peut pas acheter,

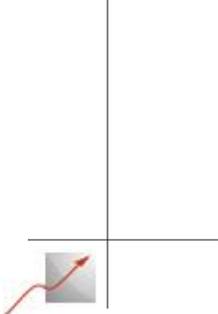
La location ce sont des ennuis en perspective avec le propriétaire,

La location s'est être attaché par un contrat pernicieux...

**A l'opposé\*** : l'abonnement est porteur de dynamisme

- 1 français sur deux souhaite consommer plus de produits par abonnement. Ce chiffre atteint 61% chez les jeunes, 57% chez les catégories socio-professionnelles supérieures et 54% chez les franciliens ;
- la nouvelle génération et les cadres associent la consommation par abonnement aux valeurs de liberté, de plaisir,...
- **73% des français** pensent ainsi que ce mode de consommation se développera de plus en plus à l'avenir.

\* Source : enquête IFOP auprès de 1001 personnes représentatives de la population française âgée de 18 ans et réalisées du 26 au 28 mai 2014.



# Merci pour votre attention

**Suivez-nous :**

[www.teraconsultants.fr](http://www.teraconsultants.fr)

[LinkedIn Tera Consultants](#)

# Annexe : solution de la balle et de la raquette de tennis



Soit **x** la **balle**, soit **y** la **raquette**

$$x + y = 1,10$$

$$y = x + 1$$

donc

$$x + x + 1 = 1,10$$

et

$$2x + 1 = 1,10$$

et

$$x = (1,10 - 1) / 2 = 0,05$$

et

$$y = 0,05 + 1 = 1,05$$

Vérification :

$$x + y = 1,10$$

$$0,05 + 1,05 = 1,10$$