

Préface

Business models, digital, plateforme... le second siècle du marketing

Le mot qui aura marqué la dernière décennie est sans nul doute l'anglicisme « business model », qui constitue un sujet de fond pour de nombreux livres à succès dans le domaine du management (on compte plus de 300 références de livres de management sur Amazon). Le succès de l'université de St Gallen, en tête du classement des meilleures universités au monde du *Financial Times*, n'est pas éloigné de celui des 55 modèles économiques déclinés en cartes¹. L'idée même du modèle d'affaires n'est pas nouvelle, mais cette question a pris une tournure clé depuis la fin des années 1990 car les différents changements liés notamment au digital (mais pas seulement) ont permis l'éclosion de nouveaux moyens de monétiser, facturer des biens et des services. Du modèle basique achat-production/opération/transformation-vente surgissent de nouveaux modèles, qui offrent de nouvelles opportunités. La question de la manière de gagner de l'argent pour une entreprise est donc devenue plus multipolaire et complexe à la fois. Le concept de chaîne de valeur né des procédures industrielles, enseigné à des générations d'étudiants en école de commerce, est aujourd'hui dépassé car il ne permet plus de représenter la richesse et la variété offertes de nos jours. Une simple micro-entreprise ou start-up peut devenir un géant en quelques années alors qu'il en fallait des dizaines pour les marques installées depuis longtemps... On change de paradigme de fait dans le facteur temps : l'échec comme le succès sont devenus infiniment plus rapides.

1. BMI Lab AG, University of St Gallen, *St Gallen Business Model Navigator*™.

Le digital est au cœur de ces transformations économiques. Il bouleverse les opérations traditionnelles et modifie la manière dont les institutions privées et publiques conduisent leurs activités, quel que soit leur secteur. Il révolutionne aussi bien la manière d'entreprendre et de communiquer, que la manière d'interagir avec les clients. À titre d'exemple, le secteur automobile est en train de passer d'une logique de produits à une logique d'offre de services, et le secteur de la distribution d'une logique de relations entre entreprises (BtoB, *Business to Business*) à des relations avec le grand public (BtoC, *Business to Consumer*). Dans le même temps, des entreprises à l'histoire centenaire dans la production tendent à développer des services, qu'elles vendent en même temps que le produit.

Les entreprises qui ont compris le caractère fondamental de cette évolution sont nombreuses. Elles ont déjà commencé à introduire les technologies digitales au sein de leurs opérations. Pour que cette intégration apporte réellement des améliorations tangibles aux métiers, elles doivent revoir leur stratégie. Mettre en place un écosystème permet de gérer l'ensemble des flux d'activité d'une entreprise ou d'une collectivité : clients, fournisseurs, données associées, services, etc. Son potentiel est important en matière de synergies, de prise en compte des besoins du client, de rapidité d'accès aux nouveaux marchés ou encore de capacité de déploiement et de dimensionnement des nouvelles offres.

La transformation des business models actuels est aussi le triomphe de la « convergence », un terme qui a eu un succès certain au début des années 2000 ; souvent mal interprété, il sous-tend plusieurs dimensions. Trois types de convergence sont généralement distingués :

- la convergence TMT (télécom média, technologie) en vogue depuis plus de quinze ans ;
- la convergence télécom *stricto sensu* (fixe, mobile, Internet) qui reste un challenge pour les opérateurs ;
- la convergence entre les secteurs (télécom, média, banque, tourisme, *utilities*, santé, services, mais aussi automobile, *retail* et gouvernement).

On y retrouve un effet concentrique de l'évolution de l'économie de ces quinze dernières années. La question en suspens est alors toujours la même : qu'est-ce qui constitue cette troisième révolution de l'industrie « automobile », par analogie au secteur créé par la seconde révolution industrielle et qui a été, avec l'aviation, le fer de lance de la croissance

du début du xx^e siècle ? La première révolution industrielle avait permis le transport rapide et sur longue distance des marchandises, la suivante le transport des personnes ; la troisième devait être celle du transport des informations. Au cours de la décennie écoulée, plusieurs hypothèses sont apparues pour soutenir que le fameux « nouveau modèle » avait été trouvé. Après l'explosion de la bulle technologique (*dot-com bubble*) au début des années 2000, Internet a fait son grand retour sur le devant de la scène avec un effet de masse réel cette fois-ci. Le développement des énergies vertes et des réseaux intelligents (*smart grid*) est aussi apparu comme l'aboutissement de cinquante ans de maturation informatique/télécom/Internet. Le succès de l'impression 3D alliant réseau, modèle déconcentré et dynamique industrielle a aussi été évoqué. Toutes ces idées sont bonnes et montrent la richesse d'innovation de la période. Cependant un phénomène nous paraît aujourd'hui couvrir l'ensemble de ces paramètres et constituer ce nouveau modèle économique, tout en favorisant bel et bien la convergence : l'économie des plateformes et du partage, soit solidaire, soit monétisé.

Reprenons la définition proposée dans *Platform Revolution*² :

« C'est une activité fondée sur la capacité des interactions créatrices de valeurs entre des producteurs et des consommateurs externes. La plateforme fournit une infrastructure ouverte et participative pour ces interactions et fournit aussi les conditions de gouvernance pour celles-ci. »

Les auteurs du MIT détaillent ensuite les différents modèles, s'appuyant pour illustrer leur propos sur les plateformes grands publics (Facebook, Alibaba, Airbnb, Uber, etc.) qui touchent déjà plusieurs secteurs (média, *retail*, transport, hôtellerie, etc.). Ils ne manquent pas de préciser, à la fin de leur ouvrage, que ce n'est que le début de l'histoire et que d'autres secteurs commencent à changer, en citant l'éducation (les MOOC), la santé (m-santé) ou le gouvernement (San Francisco et le « *government as a platform* »). Les *smart cities* sont d'ailleurs un parfait exemple de convergence (télécom, *utilities*, énergie, transport, santé, etc.) qui se fondent sur des plateformes. Les exemples de plateformes vont au-delà du BtoC grand public qui n'est que la partie émergée de l'iceberg, dans la mesure où les plateformes BtoB assoient encore davantage cette révolution/évolution en cours lente et assurée.

2. Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, *Platform Revolution*, New York, W.W. Norton & Company, 336 pages, 2016.

Incontestablement, le management classique et la stratégie à moyen/long terme des entreprises sont transformés. La *MIT Initiative on the digital economy* refonde une partie des bases conceptuelles du fait de l'impact des plateformes avec des approches ouvertes, trans- ou multisectorielles ; les concepts classiques de « chaîne de valeur » et des « 5 forces » de Porter qui ont été l'alpha et l'oméga de la stratégie depuis trente ans sont à revisiter. La convergence remet au goût du jour les approches, apparues dans les années 1990, de Barry Nalebuff et Adam Brandenburger sur la coopétition ; les jeux d'acteurs sont à présent sur plusieurs dimensions (plateforme contre plateforme, plateforme contre partenaire, partenaire contre partenaire) ; partenariats et relations deviennent des questions stratégiques ; de nouveaux concepts se développent (*design thinking*, *platform envelopment*). La concurrence n'est plus analysable uniquement avec le prisme de Porter, qui n'a pas connu le digital dans le fondement de sa matrice et ce, malgré des mises à jour répétées. La stratégie ne se résume plus à tuer le concurrent mais plutôt à faire grossir le gâteau (le marché, le nouveau consommateur, l'importance du lien avec le client, l'effet réseau, etc.). Le débat entre le professeur de *corporate finance* de NYU Stern, Aswath Damodaran, et Bill Gurley, un des investisseurs d'Uber, illustre ce changement paradigmatique. Le premier contestait la valorisation d'Uber en calculant son potentiel chiffre d'affaires (CA) à venir sur la base du marché actuel des taxis. Le second estimait que le marché était sous-évalué car Uber créait un effet de réseau positif et allait développer la demande (usage de plus en plus grand des VTC ou taxis) et l'offre (de plus en plus de chauffeurs). Cette analyse était fondée sur un cercle vertueux de croissance et d'extension de marché où l'usage de proximité joue un rôle clé (plus de chauffeurs et de demandeurs, donc moins de temps morts, donc prix de la course moins élevé, etc.)

D'autres changements notables touchent les dimensions humaine et éthique : le rapport au métier et au statut que représente le salariat. Certes, le phénomène des *freelances* n'est pas nouveau, une partie des métiers concurrencés sont des artisans, mais l'« uberisation » – pour reprendre le néologisme forgé par Maurice Lévy – de tous les secteurs annonce-t-elle la fin du salariat ? Lors de la seconde révolution industrielle se sont développés les grands groupes dont le cœur du fonctionnement était constitué par les salariés (tout étant construit autour d'eux avec les processus, organigrammes, techno-structures, le curseur avec l'interne et l'externe, sous-traitance et *outsourcing*). L'« uberisation » remet le client au centre du processus. Beaucoup d'entreprises traditionnelles ont eu

des directions clients ou grands comptes clients, qui démontreraient par définition la logique produit des organisations, mais elles n'ont été mises en pratique que récemment. Cela a des conséquences importantes sur les services qui en découlent, et donc sur le travailleur qui les délivre. Le client, qui est aussi un fournisseur potentiel, détient maintenant le pouvoir car il peut facilement comparer, choisir et noter. En outre, la relation directe devient la base du service, ce qui impose une flexibilité importante du côté du travailleur ; c'est très nouveau en France au regard des autres pays, comme aux États-Unis où « le service est roi ». Le salariat, qui a été la norme du xx^e siècle occidental, tend à disparaître, contribuant à un effet de mondialisation du fait de la prise en main rapide des expats émergents d'avant le début des années 1990.

En effet, le modèle du salariat avec un travail unique à vie a été la base de la classe moyenne du xx^e siècle en Occident, mais pas dans le reste du monde... Quand on analyse les revenus liés au travail des différentes classes moyennes par pays (aujourd'hui majoritairement dans les pays émergents), on compte près de deux activités génératrices de revenus par personne : un salaire (privé ou public) et un travail d'appoint à côté. Tout cela sans attendre les applis.

Le fond du débat n'est pas tant de déterminer si cela est bien ou mal, mais de comprendre que la situation actuelle – épiphénomène temporaire ou transition vers un changement radical – crée un environnement incertain. Dans des pays comme la France, le salariat est un des terreaux structurants de notre société « jacobine » centralisée. Le salariat a permis d'instaurer des normes autour d'un principe de mutualisation du risque (protection sociale au sens large). En France, il est très difficile d'obtenir un prêt bancaire ou un logement en location si l'on n'a pas le Saint Graal du CDI... Or cela devient incompatible avec l'« uberisation » du salariat. L'enjeu culturel et sociétal est d'ampleur, au risque de voir les économies culturellement ubérisées prendre l'avantage sur notre devenir.

L'économie des plateformes et la convergence des secteurs vont donc entraîner de vrais bouleversements. Tous les acteurs ont à y gagner ou à y perdre, selon leur temps de réaction. Les acteurs traditionnels n'ont pas perdu la bataille et peuvent encore revenir en surfant sur les vagues actuelles (à l'image de Nike avec les objets connectés, ou des laboratoires pharmaceutiques et des banques avec le big data). Les acteurs nés depuis 1994 (tel Amazon) ont pour certains pris un temps d'avance en quelques années, mais peuvent aussi être menacés, comme en leur temps le furent

les pionniers Altavista, Netscape ou MySpace, par des acteurs d'autres secteurs investissant leur domaine (Tesla et les données) ou par de futures start-up. Les gouvernements et administrations doivent aussi avancer, tant pour leurs propres offres de services au citoyen que sur le champ de la régulation ou de la prise en compte des changements sociétaux. Des questions éthiques et politiques vont également se poser avec le développement du transhumanisme.

L'ensemble de ces transformations nécessite de penser l'accès au marché différemment et c'est donc bien le marketing qui est aujourd'hui transformé. Ces innovations forcent les spécialistes du marketing à revoir les modèles opératoires classiques et à penser différemment. Source d'innovation commerciale des années 1950 à 1980, le marketing était devenu dans les années 1990 et au début du ^{xxi}^e siècle un métier plus routinier, où l'on répliquait sans cesse les mêmes modèles de « brief » et de « recommandations » dans les entreprises vedettes de l'époque. Mais en quinze ans, ces entreprises ont perdu leur leadership sur les meilleures pratiques du marketing, au profit de celles qui sont confrontées d'une part à ces changements de modèles économiques et de transformation de l'écosystème et d'autre part aux nouvelles dimensions sociétales, éthique et de responsabilités associées. C'est bien un marketing nouveau qui émerge.

Un livre pour apprécier ces différentes dimensions

Ce livre est le huitième écrit par un collectif composé de diplômés et professeurs de NEOMA Business School après celui sur la gouvernance, publié en 2016, ceux sur le numérique puis l'économie sociale et solidaire, en 2017, ceux sur l'international, le digital en anglais, puis les risques en 2018 et enfin les organisations en 2019. Ce livre écrit à plusieurs mains permet de croiser les regards de praticiens et de chercheurs en science de gestion. Il propose également des points de vue différents qui l'enrichissent. Il nous est apparu intéressant de conserver ces divergences en l'état, permettant ainsi à notre lecteur de nourrir sa propre réflexion. Depuis le début de cette collection, soixante diplômés et une vingtaine de chercheurs se sont prêtés à l'exercice. Le réseau des diplômés de NEOMA Business School est le premier de France en matière d'appréciation par les diplômés des écoles de commerce et le sixième au niveau mondial.

La faculté de NEOMA Business School est, en 2017, la troisième en recherche³ et cinquième française (parmi quatorze classées au niveau mondial) dans le domaine du management, selon le classement de Shanghai⁴. C'est donc une assemblée de qualité qui s'est penchée sur le sujet des nouveaux modèles organisationnels et des nouveaux environnements de l'entreprise.

Nous avons construit cet ouvrage autour de deux grands axes. Le premier est une réflexion sur les nouveaux business models dans différents domaines : BtoC, BtoB, Europe, pays émergents, certains secteurs économiques clés particulièrement chahutés. Ces chapitres montrent comment de nouveaux modèles d'affaires déforment les modèles existants et impliquent de profonds changements dans les entreprises concernées.

Le second axe étudie la transformation récente de la fonction marketing, non pas tant en ce qui concerne les outils et les impacts opérationnels du digital, mais plutôt les modes de travail, l'éthique et la dimension sociale.

Ce livre essaie donc, à partir de quelques focus révélateurs, de montrer comment, depuis moins de dix ans, cette fonction du marketing née au cours du xx^e siècle connaît une vraie mutation, qui est loin d'être achevée : les domaines d'analyse sont encore assez vastes compte tenu de la rapidité des changements en cours (la dimension expérientielle, la donnée et le marketing, etc.).

Jean-Michel Huet et Fabrice Lajugie de la Renaudie

-
3. Études *L'Express* et *L'Étudiant*, novembre et décembre 2018, et *The Economist*, juillet 2019 pour Neoma Alumni ; *L'Étudiant*, décembre 2016 pour Neoma Business School.
 4. Classement de Shanghai (ARWU) publié par l'université de Jiao Tong de Shanghai en Chine, juin 2017.