

# Stratégies essentielles pour les business models par abonnement dans les échanges B2B

---



Guide de démarrage



UNE LECTURE DE ONZE MINUTES

# Générez des revenus récurrents et offrez plus de flexibilité à vos clients avec des produits et services par abonnement

Les abonnements sont courants dans le domaine de la vente au détail et de la consommation : services de streaming, box beauté, kits de livraison de repas, etc. Votre forfait de données mobiles est un type d'abonnement courant. Et le logiciel en tant que service (SaaS) est le moyen moderne d'acheter des logiciels sur la base d'un abonnement récurrent.<sup>1</sup>

Les modèles par abonnement vous aident à générer des revenus récurrents plus prévisibles ; à offrir plus de flexibilité pour les ventes incitatives et les ventes croisées ; et à réduire la perte de clientèle.<sup>2</sup> Les acheteurs professionnels aiment pouvoir établir une cadence d'achat en une seule fois, et avoir la certitude que les produits arriveront régulièrement comme prévu et que les services continueront sans interruption (c'est-à-dire une approche « aussitôt réglé, aussitôt oublié »).

Dans certains secteurs B2B, comme l'industrie manufacturière, de nouveaux modèles par abonnement gagnent en popularité. Les entreprises changent leur façon de vendre des produits et des services, passant d'achats ponctuels à des abonnements continus et, dans de nombreux cas, de la vente de produits physiques à des produits numériques.

Par comparaison au SaaS, les modèles par abonnement dans des secteurs tels que l'industrie manufacturière et l'automobile, qui impliquent des biens physiques, ont tendance à être plus complexes et nécessitent des stratégies et des systèmes de support différents.

Ce guide décrit les facteurs à prendre en compte et les recommandations pour l'adoption d'un business model par abonnement. Lisez la suite pour comprendre les étapes à suivre pour démarrer et gérer avec succès la vente d'abonnements dans votre entreprise.



## Qu'est-ce qu'il y a à l'intérieur ?

Gestion des abonnements, définition	3
Poser les bases	5
Cinq étapes pour se lancer dans les ventes par abonnement	7
Préparez votre entreprise pour la réussite du modèle par abonnement	9
Optimiser la gestion d'abonnement avec Oracle	10

# Gestion des abonnements, définition

Dans un business model par abonnement, vous recevez un paiement pour un produit ou un service de façon récurrente.

La gestion des abonnements permet d'avoir le contrôle et la supervision sur tous les aspects du processus d'abonnement, y compris la tarification, les ventes, les contrats, la facturation, l'inventaire, la livraison, les renouvellements, les revenus et les rapports.

Les systèmes de gestion des abonnements garantissent que votre client reçoit le bon produit ou service à la bonne fréquence (mensuelle, trimestrielle, annuelle, etc.) et que vous facturez le bon montant. Une autre fonction importante de la gestion des abonnements est d'assurer le respect des règles de comptabilisation des revenus. Les normes de comptabilité et de reporting financier pour les activités d'abonnement sont différentes des modèles traditionnels. Un système de gestion des abonnements peut garantir que votre organisation financière enregistre et déclare correctement ses revenus.

Les modèles par abonnement permettent non seulement de générer des revenus plus prévisibles, mais ils peuvent également vous aider à générer plus de revenus, et à moindre coût.



**Vendez même vos produits et services les plus complexes** de façon récurrente avec des paiements répartis sur la durée. Cela peut réduire la réticence à l'achat.



**Vendez plus à vos clients existants** avec des prix à la consommation plus pratiques et flexibles, tels que des modèles de paiement à l'utilisation ou de réapprovisionnement.



**Répondez aux attentes des clients d'aujourd'hui** en proposant un processus d'achat en libre-service plus ouvert qui ne nécessite pas l'assistance d'un vendeur.



## Gestion des abonnements, définition

Un certain nombre de nouveaux modèles par abonnement aident les entreprises à explorer de nouveaux domaines prometteurs et à offrir la flexibilité et le choix qu'exigent les clients d'aujourd'hui.

- **Produit** : vendez le service et le résultat qu'un produit fournit plutôt que le produit lui-même. Par exemple, Audi propose ses voitures de luxe à la demande.

- **Information** : vendez les informations récoltées au cours des opérations normales ; par exemple, à partir de produits compatibles avec l'IoT. La monétisation des données en est encore à un stade précoce d'utilisation, mais elle se développe. La raison principale de son utilisation est qu'elle crée de nouvelles sources de revenus, selon 69 % des entreprises interrogées.<sup>3</sup>

- **Appareil** : du matériel tel que des PC, des smartphones, des tablettes ou des appareils portables. Lenovo est une marque qui a très bien réussi dans ce domaine. En effet, le marché mondial des appareils en tant que service (DaaS) devrait se développer à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 55,8 % entre 2020 et 2026.<sup>4</sup>

La transition vers un modèle par abonnement présente certains défis. Les processus traditionnels d'achat et de vente B2B ont été conçus pour des transactions relativement simples : achat unique, catalogue de produits limité, prix catalogue unique. Les abonnements sont plus complexes.

- **Ils impliquent des milliers de modèles de points de contact client**, de tarification, de livraison et de facturation.
- **Presque toutes les fonctions commerciales** doivent être liées et partager continuellement des données.
- **Les données client** sont stockées dans différents systèmes de fichiers ou bases de données.
- **La tarification, l'emballage et la vente** changent au fil du temps à mesure que l'entreprise évolue



**Les experts estiment que les entreprises par abonnement B2B doivent repenser leurs opérations. Selon Forrester, une entreprise doit devenir vraiment focalisée sur le client pour réussir à passer à un modèle par abonnement :**

*« Ce qui peut sembler simple sur le papier peut devenir un défi de taille. Pour la plupart des entreprises traditionnelles, il faudra repenser entièrement leur mode opérationnel. »*

*The Rise of the Subscription Business Model*  
Forrester Research

# Poser les bases

Avec les modèles par abonnement, vous pouvez rencontrer des difficultés à tous les tournants. Lorsque vous évaluez les possibilités et commencez à formuler une stratégie, voici six facteurs à garder à l'esprit.

## 1. Objectifs commerciaux

Sachez clairement quelles sont vos attentes et assurez-vous que toute votre équipe de direction est sur la même longueur d'onde. Étant donné que les modèles par abonnement concernent tous les services et nécessitent souvent des changements organisationnels importants, tous ceux qui contribuent aux revenus doivent s'entendre sur les objectifs commerciaux et financiers et sur la manière dont ils seront mesurés. Envisagez-vous d'acquérir de nouveaux clients avec un tout nouveau produit ou service ? Ou votre priorité est-elle d'offrir plus d'options et de valeur aux clients existants ? Avez-vous l'intention de réduire les coûts d'exploitation ? Ou améliorer la satisfaction client ? Quels que soient vos objectifs, il est important que tous s'alignent dessus.

## 2. Préférences et besoins des clients

Vos clients sont-ils intéressés par les achats par abonnement ? Les clients professionnels peuvent être habitués aux abonnements pour les actualités numériques et les informations qui les aident à faire leur travail, mais qu'en est-il de proposer un abonnement pour un bien physique ou un équipement ? Si vos clients ont l'habitude de **posséder** l'équipement dont dépend leur activité, il pourra être difficile pour eux de s'habituer à l'idée de **s'abonner** à de l'équipement. Ils peuvent préférer posséder des machines pour des raisons financières ou juridiques ou pour se sentir plus en contrôle de l'exploitation et de l'entretien de l'équipement. Votre option d'abonnement leur permettra-t-elle d'avoir un meilleur accès à un prix constant ?

## 3. Stratégies des activités marketing, commerciales et de service client

Les employés en première ligne devront adopter un style différent d'engagement client qui donne la priorité à la fidélisation et à la création de valeur au fil du temps.

**Marketing :** les propositions de valeur, les messages et les offres doivent mettre l'accent sur les avantages de l'abonnement par rapport aux achats ponctuels. Le service marketing devra peut-être également augmenter le rythme de ses campagnes et se reconcentrer sur la fidélisation de la clientèle.

**Ventes :** que vous vendiez directement aux clients, par l'intermédiaire de partenaires ou les deux, votre approche commerciale doit changer. Les vendeurs habitués aux ventes ponctuelles et à l'acquisition de nouveaux clients devront se concentrer davantage sur le client et investir dans l'établissement de relations durables



## Poser les bases

avec les clients existants. La fidélisation des clients est le fondement des business models par abonnement. Comment votre équipe de vente assurera-t-elle la satisfaction des clients mois après mois ? Elle devra également s'adapter à la taille et à la fréquence des commissions. Au lieu de recevoir un gros chèque de commission remis périodiquement ou trimestriellement, d'un montant qui varie considérablement, les vendeurs recevront des paiements plus fréquents et prévisibles, qui pourront correspondre à des montants plus petits.

**Service client :** les agents devront comprendre les modèles de service basés sur l'utilisation plutôt que le paiement à l'acte et apprendre à effectuer les modifications et les renouvellements des forfaits d'abonnement. Tout comme les vendeurs, les représentants du service client devront modifier leur approche de l'engagement client. Que ce soit pour résoudre un problème, gérer un compte ou tenter une vente croisée, les agents doivent continuellement démontrer l'avantage offert au client.

### 4. Processus juridiques et financiers

Les processus de tarification, de devis et de contrats devront se faire avec des conditions financières et juridiques différentes. Le personnel de gestion des commandes devra utiliser de nouveaux processus et systèmes pour remplir les commandes, ce qui nécessitera d'ajuster un certain nombre de points de contact pour garantir l'exactitude des commandes. Ces points sont notamment les services du commerce, de la gestion des commandes, des stocks, de la chaîne d'approvisionnement, de l'expédition et des finances. Les analystes et les responsables financiers devront adapter les processus et les normes de comptabilité, de reporting et de comptabilisation des revenus pour refléter les conditions de paiement.

### 5. Chaîne d'approvisionnement

Lorsque vous lancez un abonnement pour un produit physique, votre chaîne d'approvisionnement doit être prête à livrer à perpétuité, surtout si votre lancement suscite beaucoup d'intérêt. Votre chaîne d'approvisionnement peut-elle gérer la première vague de demande, et est-elle saine et fiable à long terme ? Il y aura de nombreuses dépendances de la chaîne d'approvisionnement qui échapperont à votre contrôle. Vous devrez tenir compte de la fabrication et de l'assemblage, de l'entreposage et du stockage, de l'exécution et de la livraison, etc.

### 6. Complexité commerciale

Votre entreprise peut être confrontée à des niveaux de complexité supplémentaires, tels que

**Règlementations :** il peut s'agir de réglementations en matière de santé et de sécurité pendant la fabrication ou de droits d'auteur pour les médias.

**Zones géographiques :** les devises locales, les langues, les taxes et les lois sont différentes partout et peuvent avoir un impact sur ce que vous pouvez vendre par abonnement ainsi que sur la façon dont vous le vendez et le comptabilisez.

**Retours de produits :** si vous autorisez la proposez d'un produit, que ce soit lors de la commande ou pendant la période d'abonnement, vous devrez avoir un protocole pour gérer ces retours de produits. Et si le produit est endommagé ou cassé ? Faut-il le recycler ou le jeter ? S'il a été retourné parce que l'abonnement a pris fin, pouvez-vous le revendre ? Il y a des implications comptables et fiscales dont vous devrez tenir compte.



# Cinq étapes pour se lancer dans les ventes par abonnement

01

## Dresser une liste de sélection

Identifiez les produits et services que vous pouvez le plus facilement proposer sur la base d'un abonnement avec le moins de perturbations commerciales possible. Cela pourrait commencer par des garanties avec abonnement ou un abonnement aux données que vous collectez dans le cadre de vos activités commerciales. Par exemple, certaines entreprises peuvent souhaiter s'abonner à vos données de test ou de performance et les utiliser lorsqu'elles développent de nouveaux produits. N'oubliez pas que le meilleur moment pour tester des modèles par abonnement est lorsque vous lancez un nouveau produit.

02

## Comprendre vos finances

Examinez les pratiques comptables et de déclaration des revenus actuelles de votre entreprise. Qu'est-ce qui devra changer pour la vente par abonnement, et est-ce que cela sera difficile ? Les équipes des services des finances et des ressources humaines peuvent avoir besoin d'une formation spéciale sur la façon de gérer la comptabilité et le reporting pour les abonnements. Faites un exercice de modélisation des revenus avec votre équipe financière pour refléter différents niveaux de prix, périodes d'abonnement, conditions de paiement et rémunération des ventes.

03

## Coordination avec les services des ventes et de RH

Si vous avez une organisation de vente directe sur le terrain, parlez à vos responsables des ventes et des ressources humaines pour comprendre l'impact sur la rémunération incitative, les territoires et les quotas. La vente peut être plus facile car il y a moins d'obstacles à l'achat pour le client. Cela signifie-t-il que vos vendeurs sont tenus à un ensemble différent de mesures de réussite ou de rémunération ? Considérez également les compétences requises d'un vendeur chargé d'établir des relations récurrentes. Il y a généralement plus de « face à face » avec les clients dans la vente par abonnement, ce qui peut compliquer la réussite pour certains tempéraments. De plus, n'oubliez pas de passer en revue vos partenaires de distribution et la manière dont ils seront affectés.



## Cinq étapes pour se lancer dans les ventes par abonnement

### 04 Analysez votre chaîne d'approvisionnement

Les activités d'abonnement sont alimentées par un moteur massif pour assurer une exécution et une livraison précises et dans les délais. Prenez le temps d'auditer chaque maillon de votre chaîne d'approvisionnement, y compris les fabricants, les fournisseurs de pièces, le stockage et la logistique. Examinez leurs performances sur des mesures clés pour savoir s'ils seront des partenaires fiables de façon continue. Les fournisseurs peuvent avoir quelques points faibles si leur dossier est par ailleurs impeccable. Cependant, s'ils présentent des problèmes chroniques dans des domaines tels que la santé et la sécurité, la qualité, la capacité et la livraison à temps, vous pouvez également souffrir de ces problèmes.

### 05 Connaissez votre pile technologique

Demandez à ceux qui l'utilisent chaque jour de vous faire la présentation de votre écosystème technologique, dans chaque service. Découvrez comment ses forces et ses faiblesses pourront affecter votre succès dans les ventes par abonnements. Entretenez-vous avec les responsables informatiques pour comprendre leur feuille de route d'infrastructure et comment les investissements qu'ils feront au cours des trois à cinq prochaines années s'inscriront dans un business model par abonnement.



# Préparez votre entreprise pour la réussite avec le modèle par abonnement

Grâce aux conseils de ce guide, vous pouvez aborder le processus en sachant à quels obstacles potentiels vous pouvez vous attendre et être mieux préparé à les surmonter. Pendant que vous planifiez cette vaste opération, voici quelques points à garder à l'esprit.



## 1. Il y a plus de données et de processus à aligner

La gestion des abonnements pour la vente aux consommateurs est très différente (et bien plus simple) que pour la vente B2B. Il y a plus de points de contact client, et donc de données, à aligner sur l'ensemble de votre entreprise.



## 2. Les abonnements touchent toutes les fonctions de l'entreprise

Les modèles par abonnement ne touchent pas seulement vos équipes commerciales et financières, ils affectent également les services de stratégie et opérations de marketing, de service client, de chaîne d'approvisionnement, d'exécution, etc.



## 3. Les applications financières et de chaîne d'approvisionnement

Bien que les modèles par abonnement puissent améliorer l'expérience client et fidéliser les clients, les abonnements vont bien au-delà du front-office et se répercutent sur les fonctions de back-office d'une manière peut-être moins évidente.



## 4. Des exemples de réussite peuvent vous donner de l'inspiration

Les modèles par abonnement vous obligent à penser vos produits et services d'une manière nouvelle. Utilisez les possibilités et les innovations existantes dans les offres abonnements B2B pour lancer votre propre modèle.



## 5. Les opportunités se développent

Alors que les clients s'habituent à acheter des produits et services professionnels par abonnement, les modèles par abonnement B2B sont de plus en plus fréquent. Vos opportunités pour participer à cette tendance continueront de croître.

# Optimiser la gestion d'abonnement avec Oracle

Connectez votre CRM et votre back-office pour gérer tous les aspects de votre modèle commercial par abonnement. Oracle Subscription Management est le seul système qui aide les entreprises de produits et de services à simplifier les contrats, la facturation et les revenus. Automatisez les processus manuels, accélérez la facturation et les paiements des clients et utilisez des rapports précis pour de meilleures prédictions.

**Découvrez comment vous pouvez commencer.**

The screenshot shows the Oracle Subscription Management interface for Hudson Global. At the top, there's a navigation bar with links for 'Learn More About Scent Marketing', 'Download our Whitepaper', 'EN', 'Hudson Global Industries, Inc.', and a search bar. The main header features the Hudson Global logo and the company name 'SUPREMO INTERIORS'. Below the header, there are five main menu items: 'Services', 'Workplace', 'Fragrance', 'Styles', and 'Furniture'. The dashboard is divided into several sections: 'QUICK ORDER' (with 'MANUAL ENTRY' and 'BULK UPLOAD' buttons), 'ACCOUNT MANAGEMENT' (with 'MANAGE ACCOUNT' button), 'PROJECT BUILDER' (with 'MANAGE PROJECTS' button), and 'SERVICE LEVEL' (set to 'GOLD', with an 'UPGRADE' button). A 'CREDIT STATUS' section shows 'YOUR CREDIT USED: \$663,473.40' and 'ORG CREDIT LIMIT: \$1,600,000.00'. Another section shows 'YOUR CREDIT LIMIT: \$1,000,000.00'. Below these are tabs for 'DASHBOARD', 'QUOTES', 'ORDERS', 'SUBSCRIPTIONS', 'SERVICE TICKETS', 'INVOICES', and 'ACCOUNT CREDIT'. A chart titled 'ORDERS PER MONTH' shows data for November 2019 through April 2020. To the right, a circular gauge indicates '287 OPEN ORDERS' and '213 IN PROGRESS'.

# À tous ceux qui créent des expériences innovantes

Les clients d'aujourd'hui semblant évoluer sans cesse, il est essentiel de se montrer à la hauteur de leurs attentes. Pour vous aider, nous avons créé la série Ignite qui vise à alimenter votre quête continue d'expériences clients qui font toujours la différence.

Des guides comme celui-ci sur les business models par abonnement visent à accroître votre expertise et à vous aider à élaborer des stratégies de base plus rapidement de manière à pouvoir séduire les clients et à générer des revenus.

## Et ensuite ?

- [Vidéo : la vente réactive devient plus facile grâce à la gestion des abonnements](#)
- [Blog : le modèle par abonnement : la voie à suivre pour chaque entreprise](#)
- [Guide : vous migrez vers la tarification par abonnement ? Des conseils révolutionnaires pour aider les directeurs financiers à réussir](#)



## À propos d'Oracle Advertising and CX

Faites en sorte que chaque interaction client ait du sens en connectant toutes vos données commerciales à travers la publicité, le marketing, les ventes, le commerce et le service. Oracle Advertising and Customer Experience (CX) est une suite connectée d'applications qui va au-delà du CRM traditionnel pour vous aider à créer et à entretenir des relations durables avec vos clients. Créez une vue complète sur chaque interaction et chaque client, quels que soient la manière et le moment où ils interagissent avec vous. Donnez à l'ensemble de votre entreprise les moyens d'offrir une expérience client exceptionnelle, de l'acquisition à la fidélisation, en passant par toutes les étapes intermédiaires.

### Sources

1. « [Public cloud application services/software as a service \(SaaS\) end-user spending worldwide from 2015 to 2022](#) », Statista, 19 mars 2021 (abonnement nécessaire)
2. « [The Rise of the Subscription Business Model](#) », Forrester, 22 avril 2020 (connexion client nécessaire)
3. « [How do companies monetize their data?](#) », Business Application Research Center, consulté le 2 avril 2021
4. « [Device as a Service \(DaaS\) Market to Surpass USD 190.163.86 Million by 2026 with Registering a CAGR of 55.8%](#) », Market Research Future, 8 février 2021

