
Veille n°30

L'économie de l'abonnement

Décembre 2021 - Paris

Préambule

De nouveaux modèles fondés sur l'abonnement et la location fleurissent aujourd'hui, dans le sillage des Netflix et autres Amazon Prime, qui empruntent des formes très diverses. L'abonnement constitue l'une des pierres angulaires des programmes de fidélisation que la grande distribution réinvente comme par exemple Walmart, Carrefour et Monoprix. Mais chez d'autres comme Decathlon Rent, Ikea ou Muji, il incarne la pointe avancée des modèles serviciels vers lesquels le commerce se réoriente des produits aux clients, et de la transaction à une relation plus profonde et pérenne. Une bascule qui ouvre sur de nouveaux gisements de création de valeur bien plus durables, tout au long du cycle de vie des clients, à condition de déployer les solutions permettant d'épouser et accompagner leurs besoins divers et évolutifs.

Essor du numérique, bascule vers les usages, réorientation vers les clients, révolution vers les services... Autant de raisons pour lesquelles l'économie de l'abonnement semble une composante clé de l'avenir de la consommation, rompant avec un modèle historique des Trente Glorieuses fondé sur l'accumulation de biens. Un avenir déjà en émergence dans le secteur de la mode où la location est appelée à prendre son essor et s'installer dans les habitudes. Plus prévisible et résiliente pour les retailers à qui elle peut assurer des flux de revenus récurrents, plus bénéfique aux consommateurs à qui elle répond avec plus de précision de façon flexible et durable, l'économie de l'abonnement incarne aussi une piste pour renouer avec une croissance moins délétère pour l'environnement, comme l'un des piliers d'une économie circulaire qui semble l'une des seules voies à s'imposer pour demain.

► **Mode d'emploi pour l'ouverture des liens : lorsque du texte est souligné, faire clic-droit, « ouvrir lien hypertexte ».**

Sommaire

1. Tendances

- Une réorientation de la consommation vers les usages
- Un tournant vers la consommation responsable
- L'abonnement, nouveau modèle de consommation émergent

2. Impacts sur le commerce

- L'abonnement, formule d'avenir pour le commerce ?
- L'abonnement, nouveau levier de fidélisation des clients
- L'abonnement, nouveau modèle de création de valeur
- L'abonnement, nouveau mode de consommation réorienté autour des usages
- L'abonnement, nouvelle voie pour la consommation responsable

3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

4. Lexique et liste des sources

1. Tendances

Tendances : Une réorientation de la consommation vers les usages

La réorientation des produits vers les usages constitue l'une des tendances de fond qui reconfigurent le rapport à la consommation. Propulsée par le numérique se profile une nouvelle manière de consommer où l'important n'est pas d'acheter des produits pour les posséder mais de pouvoir accéder à leurs usages. Si les consommateurs adhèrent en majorité à cette idée, ils peinent encore dans les faits à renoncer à la possession d'objets. Mais d'importantes ruptures sont à prévoir avec l'arrivée de jeunes générations connectées, moins attachées à la propriété, à la fois en quête d'expériences, soucieuses de l'environnement et à la pointe de la numérisation inexorable des modes de vie.

■ Une bascule de la propriété aux usages

Dans le premier [Observatoire de l'Economie circulaire](#) publié par L'ObSoCo en 2019, les Français affichaient une forte disposition à l'économie des usages, 80% d'entre eux étant acquis à l'idée que l'important est dans l'usage plus que sur la propriété. Néanmoins, au-delà de ce principe général, on relevait dans le détail encore un attachement important à la possession d'objets. Si le renoncement à la propriété de certains équipements tels que l'outillage (55% y renonceraient, dont 16% sûrement), les équipements de loisirs (42% dont 9%) ou les moyens de transport dont les deux-roues (39% dont 9%) et l'automobile (37% dont 10%) apparaissait envisageable pour une assez grande partie des Français (toujours minoritaire, excepté pour l'outillage), d'autres équipements, plus intimes ou plus impliquants, restaient l'objet de résistances comme les vêtements (15% de oui dont 4% de certainement), le smartphone (19% dont 5%) ou les gros appareils électro-ménagers (19% dont 4%). Les consommateurs les plus sensibilisés à la cause écologique étaient néanmoins plus enclins à se détacher de la possession, apportant la preuve que la préoccupation environnementale et son intégration dans les comportements de consommation ont un effet important sur la disposition à renoncer à la propriété. L'étude montrait également que 55 % des Français avaient au moins un abonnement en cours (hors énergie, télécommunications, services bancaires...). En mettant de

côté les cartes de transports collectifs illimités, ce sont les services de streaming, vidéo (32 %) et musicaux (14 %), qui affichaient les plus forts taux de pénétration, suivis des salles de sport (13 %).

Au-delà du facteur de sensibilité écologique, la poussée des usages numériques pourrait bien aussi contribuer à changer la donne en faveur d'une réorientation de la consommation vers les usages, en modifiant les représentations associées à la propriété. Des travaux publiés par des chercheurs dans *The Journal of Marketing* démontrent que [l'innovation technologique peut induire à l'usage une forme de « sentiment de possession des objets »](#). Selon les auteurs, la bascule de la propriété à l'usage constitue un changement de perspective pour le marketing qui doit notamment compenser le sentiment de perte statutaire/symbolique/psychologique lié au renoncement à la possession et s'employer à le transférer dans d'autres domaines. Il apparaît nécessaire dans ce nouveau cadre, où le modèle de propriété bascule de l'individuel au collectif, de créer et valoriser un sentiment d'appartenance à une communauté dont les consommateurs deviennent membres en adhérant à un modèle de propriété non plus individuelle mais collective. Parmi les autres leviers évoqués dans cette recherche figure aussi la valorisation de la capacité d'expression de soi que rend possible le fait d'accéder à un vaste choix qui répond mieux aux préférences individuelles.

■ Une consommation d'expériences

La bascule de la consommation qui de matérielle devient expérientielle constitue également une tendance majeure. De profondes mutations sociétales contribuent à faire basculer les consommateurs contemporains de l'Avoir (accumulation de biens matériels) à l'Être (expression et réalisation de soi et quêtes identitaires) et au Faire (augmenter ses capacités de réaliser par soi-même un objet, une œuvre, un projet). Les consommateurs prennent en effet de plus en plus leurs distances par rapport au

Tendances : Une réorientation de la consommation vers les usages

modèle de l'hyperconsommation : 56% d'entre eux souhaitent ainsi consommer « mieux », dont 36% « moins et mieux » (Observatoire des perspectives utopiques, L'ObSoCo, 2019) quand 21% seulement aimeraient « consommer plus ». Dans ce contexte, on assiste à un déplacement de la création de valeur vers l'expérience, la part immatérielle/émotionnelle/personnelle de la consommation.

La mobilisation de l'expérience n'est pas nouvelle si l'on pense au développement déjà ancien de l'industrie des loisirs (culture, tourisme) mais elle change profondément d'ampleur et de nature en s'apparentant à un nouveau paradigme de la consommation. Les économistes B. J. Pine et J. H. Gilmore théorisent dès le milieu des années 1990 l'avènement de l'économie de l'expérience qui constitue selon eux une nouvelle étape dans la création de valeur économique. Les auteurs montrent qu'historiquement les biens manufacturés (*goods*), qui ont succédé aux matières premières (*commodities*), sont eux-mêmes supplantés par les services, puis par les expériences (*experiences*). Certains auteurs prolongent même le paradigme de l'expérience par un cinquième : la transformation de soi. L'expérience, par nature subjective, affecte intimement le sujet via des ressentis, des émotions et un cheminement intérieur qui s'accompagne d'une modification de soi (de ses perceptions, de ses représentations, de l'image de nous-même et/ou du monde qui nous entoure, etc.). De fait, si la personnalisation d'un bien le transforme en service, la personnalisation d'un service en fait une expérience et la personnalisation d'une expérience occasionne une transformation de celui qui la vit.

Si l'expérience d'achat consiste à faire de l'acte d'achat une expérience mémorable et à théâtraliser l'offre en faisant appel aux imaginaires de consommation, l'expérience de consommation traduit elle « l'ensemble des conséquences positives ou négatives que le consommateur retire de l'usage d'un produit ou service ». De fait, elle ne se limite pas au seul moment de l'achat mais se déroule comme un processus en quatre phases : l'expérience d'anticipation (rechercher, planifier, fantasmer l'expérience), l'expérience d'achat (relation de service, ambiance du point

de vente, etc.), l'expérience proprement dite (sensation, satisfaction, sources d'irritation, etc.) et enfin, le souvenir de l'expérience (mobilisation d'images pour revivre l'expérience et pour se projeter dans des expériences similaires ou d'autres types d'expériences futures).

Ce nouveau paradigme de la consommation d'expériences s'illustre tout particulièrement chez les nouvelles générations qui affichent des priorités et des systèmes de valeur très différents de leurs aînés. Les générations connectées des Gen Z et Millenials ont en commun de préférer investir dans des expériences plutôt que des biens matériels. Les souvenirs mémorables qu'ils en retirent ont davantage de valeur à leur yeux que l'accumulation de biens matériels, et cela d'autant plus qu'ils ont capacité à les partager avec leur réseaux de sociabilité, ce qui décuple leur satisfaction.

■ Une poussée des usages numériques qui entraîne une dématérialisation des modes de vie

La crise sanitaire a été l'occasion d'une intensification des usages numériques et d'une montée des compétences dans ce domaine, s'accompagnant d'un mouvement de rattrapage de la part des populations les plus âgées. La visioconférence est le cas le plus manifeste : alors qu'avant le confinement seuls 36 % des 65-75 ans s'y adonnaient, cette proportion a grimpé à 47 % depuis le confinement. Les jeunes, qui étaient déjà de gros utilisateurs des applications numériques, sont très nombreux à déclarer avoir encore augmenté leurs pratiques. Nombre d'entre eux ont vécu un confinement hyperconnecté. Fin 2020, 43% des Français interrogés avaient réalisé leurs courses alimentaires en ligne. Pour 18% de la population, la crise sanitaire avait été l'occasion de s'y mettre*.

*L'ObSoCo. *La vie avec. 2020-2021.*

Tendances : Une réorientation de la consommation vers les usages

Cette poussée des usages numériques propulse une nouvelle forme de consommation « dématérialisée ». Une étude réalisée par IPSOS pour Decathlon fin 2021 révèle que [la dématérialisation est désormais au cœur des parcours d'achat des Français et de leur vie quotidienne](#), évolution qu'ils apprécieraient plutôt positivement. [Une autre étude réalisée par Ipsos pour Hadopi](#) confirme ce même phénomène de dématérialisation des vies qui crée notamment un contexte propice à la consommation dématérialisée de biens culturels. 62% des internautes de 15 ans et plus déclarent avoir augmenté leur consommation d'au moins un bien culturel (musique, films, séries TV, jeux vidéo, presse, livre) depuis le début du confinement.

Tendances : Un tournant vers la consommation responsable

Les consommateurs sont aujourd'hui une majorité de 61% à estimer que la situation environnementale est très préoccupante au point d'appeler à un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société. Un lien s'est installé dans les esprits entre la santé de la planète et celle des individus et également entre la crise écologique et la consommation. En conséquence, ce sont aujourd'hui les modes de vie qui sont questionnés par des consommateurs dont une majorité, les 18-25 ans en tête, se montrent désireux adopter des pratiques plus responsables... Des pratiques qui passent notamment par le fait de préférer la durabilité à la jetabilité, en ouvrant la voie à d'autres modèles plus économes en ressources, fondés sur les usages et non plus sur l'accumulation de biens*.

■ Une préoccupation environnementale massive

Sur le plan général, la compréhension du lien entre la crise écologique et la consommation est aujourd'hui largement partagée : 86 % des Français estiment que « notre manière de consommer est nuisible à l'environnement ». 61 % se disent d'accord avec le fait que « la situation environnementale est préoccupante et appelle un changement radical dans l'organisation de l'économie et de la société, revenant à produire et à consommer moins mais mieux*.

Au-delà des frontières hexagonales, un mouvement de même ampleur se dessine. Les citoyens européens sont 93% à considérer que le changement climatique est le problème le plus grave auquel le monde est confronté. Il est frappant de constater que la pandémie de covid-19 qui constitue la pire crise sanitaire en 30 ans ne soit pas parvenue à affaiblir l'intensité de la préoccupation à l'égard de la situation de l'environnement. Preuve que le sujet constitue dorénavant une priorité pour tous les acteurs de la société.

*L'ObSoCo. L'Observatoire de la Consommation responsable. Perspectives Utopiques. 2020-2021.

■ Un consensus sur la nécessité de changer de modes de vie et de consommation

Face à l'urgence de la situation, un consensus se dessine chez les Français qui sont 92% à considérer qu'il va falloir changer les modes de vie et leurs habitudes de consommation. Bien que le sujet apparaisse relever de tout un ensemble d'acteurs, il est frappant de noter que les consommateurs s'attribuent une part de responsabilité de plus en plus importante, à la 2^{ème} place des entités auxquelles il incombe le plus d'agir (derrière l'Etat, mais devant les entreprises). Une tendance qui s'observe aussi au plan européen où plus de quatre citoyens sur dix estiment avoir un rôle important à jouer face au changement climatique.

Cette prise de conscience s'accompagne d'une intégration de la préoccupation environnementale chez plus de six citoyens européens sur dix (69% en France). Parmi les types de changement impulsés par les consommateurs figurent par ordre décroissant la réduction des déchets et le recyclage (75%), la lutte contre les emballages superflus (59%), la réduction de la consommation énergétique lors de l'achat d'un appareil ménager (42%) et, chez près d'un tiers, une modification de la consommation alimentaire en faveur du bio ou de la réduction de viande.

Mais au-delà de ces pratiques éco-responsables se dessinent des pistes potentielles d'évolution du côté d'une consommation plus économe en ressources, visant à donner une plus grande longévité à l'usage des produits plutôt qu'à l'achat (réparabilité, seconde main, mutualisation...). L'Observatoire de la Consommation responsable réalisé par L'ObSoCo révélait que cette orientation était bien plus développée chez les femmes et plus particulièrement les jeunes, en pointe en matière de sensibilité environnementale.

Tendances : L'abonnement, nouveau modèle de consommation émergent

Ces deux dernières années ont vu [le nombre de possesseurs d'abonnements s'accroître en France comme à l'étranger](#). La Chine mène la tendance, avec 89% de sa population équipée, suivie de près par l'Espagne (84% d'abonnés). L'abonnement se porte bien en France où il a bondi de 6 points entre 2018 et 2020, pour gagner 72% des Français. Si les loisirs culturels figurent en bonne place, la donne pourrait toutefois changer et voir les formules d'abonnement s'étendre à d'autres pans de la consommation. Ce nouveau modèle présente en effet de multiples avantages aux yeux des consommateurs pour lesquels il combine durabilité de la consommation (76% des consommateurs interrogés dans 12 pays dont la France), accès à une variété de services (35%), économies potentielles avec des prix adaptés aux usages (42%), évolutivité/flexibilité selon sa situation personnelle (73% des Français) et accès aux dernières nouveautés (31%).

■ Une accélération de l'abonnement avec la crise sanitaire

La crise sanitaire a propulsé l'essor de l'abonnement aux USA en dehors des frontières de la consommation culturelle (vidéo, musique...) pour l'installer de plein pied dans le champ de la vie courante. [Près de 20% des consommateurs](#) auraient souscrit pour la première fois pour des formules de box des produits de la vie courante, tels les ingrédients livrés avec des recettes proposés par HelloFresh (21% de souscripteurs) ou par Blue Apron (19%), les aliments pour animaux de BarkBox (21%), et les produits de soin et de rasage de Dollar Shave Club (18%). Ces évolutions marquent un tournant au point que les retailers s'attendent à ce que 75% des marques vendant en direct à des consommateurs proposent à horizon 2023 une option de base de souscription à un abonnement. Le succès de ces nouveaux acteurs s'expliquerait par l'écho rencontré par leurs messages publicitaires, tournés autour des bénéfices d'économie, de praticité et de flexibilité et en résonance avec les attentes des consommateurs. La crise agirait comme un accélérateur de la transformation des habitudes en faveur de services digitaux et des modèles

d'abonnement.

Un engouement analogue pour les abonnements pendant la crise sanitaire a été observé au Royaume-Uni au point d'être décrit comme relevant de [l'addiction](#) dans [un article du Financial Time du 12 août dernier](#). Café, fromage, pâtes fraîches, papier toilette, fleurs coupées et alcools... Nombre d'articles et de produits auraient définitivement basculé du chariot des courses aux box livrées sur abonnement. [Plus de 80% des consommateurs britanniques](#) auraient ainsi souscrit à au moins un abonnement régulier contre 65% un an auparavant selon un rapport publié par Barclaycard Payments. Avec des budgets pouvant atteindre des pointes de 52£ en moyenne (soit 620£ par an), en augmentation de 12% par rapport à l'année précédente. A côté des plateformes de loisirs (46% d'abonnés), d'autres secteurs enregistrent des taux non négligeables de souscription, tels les box alimentaires/repas (16%), les produits de soin et les cosmétiques (12%), les fleurs et le jardinage (11%), les produits pour animaux (11%), les boissons alcoolisées (9%). La question qui se pose désormais est de savoir si ce pic de souscription se maintiendra au-delà de la crise sanitaire. Une étude menée par la plateforme de gestion des abonnements Stripe auprès de 5 000 consommateurs européens penche vers l'affirmative. Près de 20% d'entre eux seraient en effet disposés à recevoir sur une base mensuelle des produits de beauté, d'hygiène ou des vêtements.

Marché qui représente déjà 323 millions de livres, l'essor de l'abonnement au Royaume-Uni est majeur : certains observateurs estiment que [le pays est en train de se transformer en « subscription society »](#) (société sur abonnement). Cette transformation apparaît aussi comme l'opportunité pour les acteurs de l'offre de pivoter vers de nouveaux gisements de flux de revenus.

Tendances :

L'abonnement, nouveau modèle de consommation émergent

- L'abonnement, un nouveau mode de vie ?

Face à des consommateurs qui sont de plus en plus nombreux à préférer disposer de l'usage d'un bien plus que le posséder et à souhaiter adopter une consommation plus respectueuse de l'environnement, l'abonnement pourrait bien s'imposer comme un modèle d'avenir. La société de logiciel Zuora spécialisée dans la gestion de services par abonnement a fondé un « Think Tank » en partenariat avec l'Insead pour étudier les implications de ce nouveau modèle économique réorienté vers les usages. Zuora avait précédemment publié aux Etats-Unis un rapport intitulé « *The End of Ownership* » (la fin de la propriété) dont la 2^{ème} édition parue en 2020 s'appuie sur une vaste enquête quantitative. Les principaux enseignements convergent vers une accélération de la souscription d'abonnements qui est le signe d'une transformation profonde des modes de consommation.

Selon ces experts, l'économie de l'abonnement est une lame de fond qui peut potentiellement concerner tous les secteurs économiques. Elle présente de nombreux intérêts, à commencer par le fait de rompre avec une société du tout jetable pour passer à un modèle circulaire réorienté autour des fonctionnalités et « effets utiles » à même de produire des biens et des services de façon durable. L'économie de l'abonnement répond aussi aux contraintes de pouvoir d'achat des consommateurs en leur permettant de bénéficier d'une expérience qualitative et flexible de façon plus accessible.

2. Impacts sur le commerce

Impacts sur le commerce : L'abonnement, formule d'avenir pour le commerce ?

- Une économie de l'abonnement encore émergente mais prometteuse

L'économie de l'abonnement connaît une croissance rapide au point qu'elle apparaît à certains experts comme porteuse du [futur de l'entreprise](#) en transformant son rôle qui devient de fournir un service à leurs clients pour les transformer en abonnés. Dans le sillage des Netflix, ou Spotify, l'essor des usages numériques ainsi que l'explosion à venir de l'internet des objets laissent imaginer que la notion de propriété pourrait ne plus exister dans le monde de demain et [que n'importe quel bien serait susceptible d'être accessible sur abonnement](#). Ce nouveau modèle offrirait au passage aux acteurs de l'offre des perspectives de revenus récurrents et prévisibles, en les incitant à créer des relations plus fortes et durables avec les clients, plutôt que de chercher en permanence à en recruter de nouveaux. Un modèle qui en conséquence œuvre aussi dans l'intérêt des consommateurs, auxquels cette relation plus profonde et personnalisée rend possible une meilleure résolution de leurs problèmes. L'abonnement ajoutant à ces avantages, comparativement à l'achat, plus de flexibilité et la possibilité d'accéder à l'usage de biens de façon plus économique.

- Des perspectives inédites de création de valeur

De fait, reposant sur l'idée d'instaurer une relation durable avec les consommateurs, l'économie de l'abonnement ouvre sur un nouveau modèle de création de richesse qui se fonde sur [la valeur qui peut être créée avec chaque client dans la durée \(Customer Lifetime Value\)](#). Il consiste à affecter à chaque client un potentiel de valeur dans le long terme (*LTV : Long Time Value*) de façon à guider le pilotage de la stratégie. Dans un contexte où les acteurs de l'offre ont tendance à raisonner avant tout en termes de coût à attirer et acquérir de nouveaux clients, il s'agit de s'intéresser en premier lieu au bénéfice financier à délivrer une expérience plus qualitative afin de fidéliser et développer la relation avec les clients acquis, en considérant ces derniers comme un « actif » clé. D'où le fait que l'économie de

l'abonnement apparaisse comme la pointe avancée du mouvement de réorientation vers les clients que doit aujourd'hui emprunter le commerce dans son ensemble pour se réinventer.

- Différents modèles de souscription

Une étude menée par McKinsey aux USA auprès de plusieurs milliers de consommateurs souligne l'importance de la tendance de l'abonnement comme le signe d'une rupture dans les modes de vie. [Trois grands modèles de souscriptions](#) se dégagent au global : réapprovisionnement; curation (sélection de produits) et accès aux usages.

Le modèle du réapprovisionnement consiste à automatiser l'achat de biens de première nécessité tels que les couches pour bébé ou les rasoirs. Celui de la curation, de loin le plus populaire à l'époque où l'étude a été menée (2018) vise à créer la surprise par des propositions renouvelées et hyper personnalisées dans des domaines tels que l'habillement, la beauté et l'alimentation. Et enfin dans le modèle fondé sur l'accès à des usages, les souscripteurs payent une somme tous les mois pour obtenir des prix réduits ou des offres exclusives.

Parmi les modèles économiques qui se profilent dans le sillage de l'abonnement, on a aussi vu apparaître le « *rentail* »; hybridation entre retail et location (*rent* en anglais). Pionnière du secteur, la filiale du groupe Eram Bocage a développé [une formule d'abonnement permettant de disposer d'une nouvelle paire de chaussures tous les deux mois](#).

Ce nouveau secteur du « *rentail* » affiche de très fortes perspectives de croissance, ne serait-ce que sur le marché de la location de vêtements qui devrait [atteindre 2 milliards de dollars \(1,6 milliards d'euros\) d'ici 2025](#) selon une [étude](#). Soit deux fois plus qu'en 2019.

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouveau levier de fidélisation des clients

Fondée sur la souscription des clients, l'économie de l'abonnement se révèle comme un puissant levier de rétention. S'abonner à un commerce comme à Netflix préfigure une voie nouvelle pour [l'avenir de la fidélisation](#).

Dans le sillage d'Amazon, le premier à proposer avec son [service Amazon Prime](#) une formule d'abonnement dès 2005 aux USA, nombre de retailers à la façon des Netflix et Spotify, ont récemment pris ce virage pour attirer et fidéliser leurs clients.

- **L'abonnement, nouvelle arme compétitive**

L'abonnement pourrait bien devenir un nouveau terrain pour la bataille concurrentielle qui se joue entre les acteurs du commerce. De façon à rivaliser avec Amazon, qui affiche 150 millions de souscripteurs dans le monde qui lui versent 119 \$ en moyenne, Walmart a lancé en 2021 [un service en souscription intitulé Walmart+](#) qui ressemble à s'y méprendre à Amazon Prime. Pour un coût mensuel de 98 \$ à l'année, les clients disposeront de nombreux avantages : livraison dans la journée, prix réduits, accès à des livraisons en moins de deux heures et à une carte de crédit au nom de l'enseigne, ainsi qu'à des services « Scan & Go » leur permettant de retirer leurs achats sans passer par la caisse afin d'éviter les files d'attente.

Walmart qui entend se positionner comme un alternative plus accessible à Amazon Prime multiplie les avantages compétitifs, en allant jusqu'à proposer, dans le secteur de la pharmacie, [des promotions pouvant aller jusqu'à 85% du prix des produits](#).

Une étude réalisée en octobre dernier révèle que cette initiative vient concurrencer frontalement Amazon. Une proportion de [11% des consommateurs aux USA ont souscrit à un abonnement chez Walmart](#) dont un peu moins de la moitié (43%) sont aussi abonnés à Amazon Prime. Les efforts colossaux de Walmart en particulier pour améliorer sa présence digitale semblent porter aujourd'hui porter leurs fruits dans la mesure où l'enseigne serait parvenue à surpasser le géant du net dans le secteur de l'alimentaire en ligne, sa part de marché se hissant à 30% contre 27% Amazon qui

aurait depuis contesté ces données.

Dans la bataille acharnée que Walmart déploie sur le terrain de l'abonnement, [son réseau physique constitue un atout maître](#). Environ 90% des citoyens américains résident dans un rayon se situant à moins de 10 miles d'un des 2 700 magasins que possède Walmart, ce qui constitue un avantage décisif pour parvenir à assurer des livraisons dans la journée dans des délais imbattables, notamment par Amazon.

Ce dernier de son côté mise sur les contenus de loisirs, sportifs et culturels pour conquérir de nouvelles clientèles et fidéliser. Dans le cadre [d'une stratégie globale d'acquisition de droits sportifs](#), le géant du net s'est retrouvé être le vainqueur surprise de l'appel d'offres pour les droits du football français aux dépens du diffuseur historique Canal+. Amazon a annoncé dans la foulée le lancement d'une chaîne dédiée à la Ligue 1 accessible à un tarif préférentiel de 12,99€ réservé aux abonnés de son service payant Prime qu'il souhaite développer en France. Alors que la crise sanitaire a encouragé les consommateurs à souscrire des abonnements tous azimuts, la question va néanmoins à l'avenir se poser de savoir comment ils vont arbitrer entre les différentes formules en leur possession qui cumulent par ailleurs différentes options avec des accès à des plateformes de streaming vidéo (Amazon Prime, Netflix...) ou de musique en ligne.

- **L'abonnement, nouvelle mécanique de fidélisation**

Le second semestre 2021 a vu nombre d'acteurs de la grande distribution alimentaire s'essayer à l'abonnement dans le cadre d'expérimentations locales avant de le déployer à grande échelle, que ce soit Costco avec ses 160 000 porteurs de carte en France, Casino, Monoprix ou Carrefour entre autres. Pour la grande distribution, la formule est l'outil idéal pour [doper les volumes en stimulant récurrence des achats et des revenus](#), et donner un nouveau souffle aux programmes de fidélisation.

Impacts sur le commerce :

L'abonnement, nouveau levier de fidélisation des clients

Les options de souscriptions diffèrent selon les enseignes. Après une phase de test, [Carrefour a déployé début décembre un service d'abonnement en ligne](#) portant sur une liste de 400 produits du quotidien dont les consommateurs choisissent la quantité et la fréquence d'approvisionnement (mensuelle, tous les deux ou tous les trois mois). Le service qui est gratuit au-delà de 50 € d'achat, garantit aux consommateurs des prix fixes tout au long de leur abonnement ainsi que des remises de 5%. Monoprix, avec Monopflix lancé cet été, et Leader Price avec son Club Leader Price initié en avril 2021, se sont également lancés sur le créneau de l'abonnement.

La formule de [Monopflix](#) (contraction de « Monoprix » et « Netflix ») reprend un principe similaire à celui de Casino Max Extra, qui avait été lancé par le groupe Casino en 2019, et offre 10% de réduction sur les catégories alimentaires, entretien et hygiène moyennant un abonnement qui s'étage entre 9,90 euros pour un mois, 54,90 euros pour 6 mois ou 99,90 euros pour un an. La particularité du service est d'être le premier valable sur l'ensemble des canaux physiques et digitaux de l'enseigne. L'approche de [Leader Price](#) combine des avantages analogues (10% de réduction sur une liste de 800 produits couplé à un service de livraison à domicile). Néanmoins elle se distingue par le choix de valoriser à plein le statut de membre auquel les consommateurs accèdent en s'abonnant, via l'appellation « Club » qui signe la dénomination du service.

▪ L'abonnement, nouveau mode d'approvisionnement

Les [petfoods](#) (aliments pour animaux) constituent par excellence des « commodités », produits essentiels au quotidien, pour lesquels les formules d'abonnements semblent particulièrement bien adaptées. Elles ont fleuri aux USA, sous l'impulsion d'acteurs tels que Chewy, Petco et Bark. Ces derniers ont en commun d'être portés par l'accélération de deux tendances majeures depuis la crise

sanitaire : un boom de l'adoption d'animaux de compagnie et l'explosion du e-commerce. Sur ce marché extrêmement compétitif et relativement indifférencié, le modèle de l'abonnement permet d'assurer des revenus récurrents et, bien au-delà, de fidéliser les clients par des services de facilitation du quotidien qui vont répondre à l'ensemble de leurs préoccupations tout au long de la vie de leurs petits compagnons (alimentation, soins, jouets, produits et services vétérinaires...). Et qui sont autant de moyens d'enrichir la relation et aussi d'optimiser la création de valeur dans la durée.

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouveau modèle de création de valeur

L'économie de l'abonnement instaure un nouveau modèle de relation personnalisée avec les clients, plus durable et plus profonde, qui se révèle un puissant levier pour créer des flux récurrents mais aussi, dans la durée, mieux les connaître et ainsi développer la valeur créée avec eux dans le long terme. Le revers de cette relation plus riche est qu'elle est également beaucoup plus exigeante. Il importe en effet d'améliorer continuellement l'expérience des consommateurs de façon à maintenir leur satisfaction dans la durée. Mais ces efforts sont à l'arrivée payants, parce que c'est au prix de cette amélioration continue que les acteurs peuvent se démarquer de la concurrence en place et engager plus avant les consommateurs pour créer plus de valeur avec eux.

▪ L'abonnement, créateur de flux

La chaîne Pret a Manger qui est opérée par le conglomérat allemand JAB Holdings s'est inspirée du retail pour déployer en septembre dernier une formule d'abonnement aux USA, à New York et à Washington après l'avoir en premier lieu lancée avec succès au Royaume-Uni. Preuve de l'engouement des consommateurs, 16 500 souscriptions avaient été enregistrées dès le premier jour du lancement en 2020 dont le but était à l'origine de remonter les ventes, après que les restaurants aient été désertés pendant la crise sanitaire.

La chaîne de magasins de proximité Circle K qui est l'une des plus importantes aux Etats-Unis s'est également lancée dans l'abonnement en mai 2021 avec son programme « Sip & Save » (« Siroter et économiser ») qui concurrence frontalement la restauration rapide. Moyennant 5,99 dollars par mois, les consommateurs ont droit à une boisson par jour à choisir dans une gamme. L'ambition de l'enseigne est par ce biais d'inciter les clients à revenir dans les points de vente tout en renforçant leur

fidélité. Une expérimentation conduite dans 100 magasins a en effet préalablement montré que les résultats obtenus dépassaient de loin les objectifs, tant sur le plan de la fréquentation des magasins par les clients que sur celui de leur consommation à cette occasion, en nette augmentation.

▪ L'abonnement, levier de montée en gamme

A l'été 2021, l'enseigne britannique LK Bennett a lancé son premier service de location de vêtements à l'abonnement, qui porte sur ses pièces les plus populaires. L'objectif poursuivi est de capter une nouvelle clientèle qui n'aurait pas les moyens d'acheter du neuf ou qui recherche une tenue pour des occasions particulières. La formule leur donne la possibilité de se créer une garde-robe idéale en puisant parmi les centaines de styles de la marque. Concrètement, moyennant une souscription de 79 livres par mois, les clients peuvent louer deux articles ou changer leurs choix à hauteur de huit articles différents pendant un mois entier. Ils peuvent également acquérir leurs articles préférés avec une réduction pouvant aller jusqu'à 50% du prix.

La relation personnalisée que rend possible l'abonnement se révèle un précieux actif pour fidéliser les clients et les encourager à monter en gamme. Le spécialiste du whisky en ligne The Scotch Malt Whisky Society (TSMWS) qui opère depuis sa création en 1983 sur abonnement a repensé en 2020 tout le parcours des consommateurs sur son site et dans sa communication de façon à basculer, depuis une approche historiquement centrée autour des produits, à une logique repositionnée autour des consommateurs. Cette démarche a permis de repenser l'expérience consommateur tout au long du cycle d'achat et de consommation et de la réaligner à la hauteur du positionnement haut de gamme de la marque. A l'arrivée cette stratégie a permis de consolider la fidélisation, en incitant à un renouvellement des abonnements, tout en développant les ventes.

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouveau modèle de création de valeur

- L'abonnement, nouvelle forme de consommation expérientielle

Alimentaire, cosmétique, beauté...Le développement du marché des box qui devrait culminer à 1,8 milliards de livres au Royaume-Uni en 2025 (contre 1,4 en 2020) bénéficie d'un engouement sans précédent de la part des consommateurs. Propulsé pendant la crise sanitaire, période pendant laquelle 55% des souscriptions étaient motivées avant tout par le désir de se faire plaisir, le secteur n'a pas faibli depuis, bien au contraire, affichant une progression de 23% entre 2020 et 2021 que les retailers estiment à 30% pour les 12 prochains mois. Pour [Mel Tym, directeur chez Naveo Commerce](#), le succès des box s'explique par leur capacité à combiner fonctionnalité et surprise, en offrant d'un côté des produits essentiels à des prix abordables et de l'autre, le fait de découvrir des nouveautés sélectionnées (curation), sans avoir à sortir de chez soi. Des dimensions auxquelles se conjugue la personnalisation qui donne toute sa valeur ajoutée à la box en permettant de construire une expérience « complète » plus qu'une simple addition de produits emballés ensemble. Des expérimentations conduites par des retailers historiques tendent à démontrer qu'ils peuvent aussi se positionner sur cette tendance. Le distributeur Asda a créé un « bouquet » d'ingrédients correspondant à la tendance culinaire des pâtes à la tomate et à la feta, très populaire sur TikTok, dans le but de cibler une population plus jeune. Tesco projette également de s'y lancer dans le cadre de son programme d'abonnement « Clubcard Plus ».

[Les box pour enfants de KiwiCo aux Etats-Unis](#) illustrent la façon dont l'abonnement peut s'adapter au fil des besoins des consommateurs. Cette marque positionnée sur le créneau des activités ludo-éducatives propose différentes versions dont les contenus, conçus par des experts, évoluent avec l'âge des enfants.

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouveau mode de consommation réorienté autour des usages

Les offres d'abonnement semblent réaliser une percée dans des domaines où l'attachement des consommateurs semblait particulièrement enraciné : mobilier, habillement, articles de sport... L'économie de l'abonnement fait dans ces secteurs l'objet d'expérimentations, non seulement de la part de start-ups pointues mais aussi de mastodontes de l'envergure d'un Ikea ou de Decathlon, signe qu'elle progresse dans les mœurs et va prendre une place dans le paysage de la consommation.

- **L'émergence de modèles réorientés des produits aux usages**

Les formules d'abonnement se multiplient dans le secteur de l'équipement de la personne dans le sillage de la seconde main, premier jalon d'une économie de l'usage. [Kiabi](#), après avoir précédemment lancé une offre de vêtements d'occasion, teste depuis juin dernier un service de location sur abonnement de vêtements de maternité. Lancée dans le cadre de son programme de RSE Human, cette initiative vise à prolonger son ADN de « la mode à petit prix » par un accompagnement des clientes dans ce moment de vie important. Les tarifs donnent le droit de louer pour un mois minimum 1 à 2 vêtements pour 9 € par mois et jusqu'à 6 à 10 vêtements pour 29 € par mois.

Dans le secteur de la mode, les services de location et d'abonnement commencent à se multiplier et à se démocratiser, dans le sillage de la start-up américaine *Rent the Runway*. Cette dernière qui a été l'une des premières à se positionner avec succès sur le créneau a obtenu suffisamment de capitalisation pour devenir une [licorne](#) en 2019. Ces nouveaux acteurs visent une clientèle désireuse de renouveler sa garde-robe sans pour autant encombrer ses placards et surtout, en accédant à des articles de marques qui lui seraient hors de portée au prix du neuf.

Si la pratique demeure encore très confidentielle en raison des tarifs pratiqués (la formule de souscription plancher est de 99 \$ par mois chez *Rent the Runway*), de nouveaux entrants tels que [Haverdash](#) (69 \$ par mois) se démarquent par des prix plus abordables qui pourraient contribuer à élargir le cercle des consommateurs.

D'autant que les *retailers* traditionnels se positionnent également sur le secteur. La chaîne de grands magasins Selfridges basée au Royaume-Uni qui veut être à la pointe des tendances a décidé de tester un service de location dans le cadre d'[un pop-up store éphémère créé en partenariat avec Hurr Collective](#). Ce spécialiste en ligne se définit comme le « Airbnb » de la location avec un modèle collaboratif « peer-to-peer », dont la vocation est de connecter entre eux des particuliers, loueurs ou emprunteurs. La collection mise en location comprendra 100 pièces de plus de 40 marques différentes.

M&S s'est également allié à la plateforme spécialisée Hirestreet pour se lancer dans la location de vêtements avec [une approche itérative « Test and Learn »](#) (tester et apprendre). La chaîne de grands magasins entend tirer profit de la forte croissance dont la location bénéficie, mais au-delà, en tant que l'un des leaders du marché au Royaume-Uni, se transformer pour devenir l'un des acteurs majeurs du futur de la mode. L'offre d'abonnement est la composante d'un nouveau modèle qui met l'accent sur la qualité et la responsabilité plus que sur la seule dimension de style.

Les habitudes des consommateurs changent aussi [dans le domaine du meuble où la location affiche une forte croissance, en particulier au Royaume-Uni](#). Les marqueurs de style personnel se déplacent de l'habillement à l'aménagement de la maison, secteur qui a été propulsé par la crise sanitaire et le recours au télétravail. La location s'avère très attractive aux yeux des consommateurs qui désirent tester et renouveler leur mobilier de façon facile et accessible. De plus, les 4 *retailers* présents sur le secteur en Grande-Bretagne (John Lewis, Harth, Modern Art Hire et Fat Llama) relèvent l'émergence d'une nouvelle frange de consommateurs moins

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouveau mode de consommation réorienté autour des usages

attachés à la possession ou n'ayant pas les moyens de s'équiper avec du neuf qui forment une « génération location ». Une nouvelle génération que les acteurs du secteur n'entendent pas laisser leur échapper. Ikea notamment annonçait en 2019 plancher sur une formule de location qu'il prévoyait de tester dans 30 pays et qui sera effectivement lancée aux [Pays-Bas](#), en Suède, en Suisse et en Pologne.

Les changements d'habitudes des consommateurs en faveur de l'usage s'observent également dans le secteur du meuble au Japon. Ce pays a vu ses travailleurs du tertiaire, traditionnellement au bureau pendant de longues journées, réintégrer leurs domiciles pour y télétravailler depuis la pandémie. [La chaîne Muji vient de lancer un service d'abonnement sous la marque « Idée »](#) dont la durée peut courir entre 1 à 4 ans. La formule répond aux nouveaux besoins qu'entraînent les activités professionnelles à la maison dans les logements nippons qui sont particulièrement exigus quand la surface de l'appartement moyen à Tokyo fait moins de 47 m². Dans le prolongement de sa vocation de qualité et design durables, Muji propose un tarif de départ de 800 yens (7,5€ par mois) pour disposer du minimum pour installer un bureau chez soi avec d'autres options plus étoffées pour meubler la chambre à coucher et le salon.

[Après avoir testé la location de vélos](#), l'enseigne Decathlon a décidé de déployer cette formule à grande échelle avec le lancement de son [Decathlon Location](#) disponible en ligne et dans tout ou partie de ses magasins pour toute une gamme d'articles, depuis le matériel de musculation au matériel de camping en passant par le matériel d'escalade.

■ Prendre appui sur l'abonnement pour réinventer le commerce

L'économie de l'abonnement offre de nouveaux points d'appui aux acteurs de l'offre pour réinventer leurs modèles. Stitch Fix, qui s'est fait connaître pour ses box à l'abonnement, entend aujourd'hui [réinventer radicalement l'expérience des achats sur les sites de e-commerce](#). En s'appuyant sur sa capacité de traitement des données accumulées depuis 10 ans et sur l'expertise de ses stylistes, Stitch Fix a lancé Freestyle, un nouveau service dont l'ambition est de proposer, en addition des box sur abonnement, une expérience d'achat qui reproduit le processus de découverte dans une vraie boutique. La nouveauté réside dans le fait de customiser une boutique pour chaque client dans laquelle l'offre, équivalente à celle d'un grand magasin physique, se renouvelle en permanence. Cette approche fondée sur la personnalisation et la découverte constitue aux yeux des créateurs un nouveau paradigme pour le e-commerce.

Avec [l'acquisition de la start-up « Mirror »](#), qui a mis au point un miroir connecté, couplé à des sessions de coaching sportif sur abonnement, Lululemon entend passer à la vitesse supérieure pour devenir un acteur majeur du « home fitness » (sport à domicile) en explosion depuis la pandémie. Au-delà des revenus récurrents que va lui assurer l'abonnement, Lululemon entend se doter de nouveaux débouchés commerciaux avec ce miroir connecté. Ce « 3^{ème} écran » à domicile permettra d'acheter des articles en ligne ou de converser avec d'autres consommateurs. Un moyen aussi pour l'enseigne de changer de catégorie en prenant pied sur le marché très prometteur du bien-être.

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouvelle voie pour la consommation responsable

Fondée sur un mode de contractualisation qui n'est plus basé sur la simple vente de biens et de services mais sur les « effets utiles » (bénéfices retirés des usages) avec des offres adaptées aux besoins des personnes, l'économie de l'abonnement permet de rompre avec un modèle linéaire (produire, consommer, jeter) pour passer à un modèle circulaire qui limite le gaspillage des ressources et l'impact environnemental. Le fait qu'elle soit ainsi rebasculée sur les usages et les effets utiles la rapproche de l'économie de la fonctionnalité, modèle émergent pointé par l'Ademe (Agence de la Transition Ecologique) comme offrant une alternative crédible pour les entreprises désireuses de s'inscrire dans le développement durable.

L'économie de l'abonnement ouvre ainsi une voie très prometteuse aux acteurs dans la mesure où elle conjugue responsabilité, orientation client et relation d'accompagnement dans les usages, trois dimensions qui répondent à des attentes clés et peuvent nourrir dans la durée un lien de confiance avec les consommateurs.

- **L'abonnement, voie pour consommer de façon responsable**

Alors que l'achat d'alimentaire en ligne semble bien parti pour s'imposer dans le paysage, la start-up Imperfect Foods, créée en 2015, qui propose un service d'abonnement à des produits alimentaires « imparfaits » a vu ses ventes s'envoler de 44% en 2020 et le nombre de ses clients grimper à 400 000. Raison pour laquelle des investisseurs interrogés par Business Insider la créditent d'une forte croissance pour les années à venir. Œuvrant avec jusqu'à plus de 1 200 partenaires, Imperfect Foods s'est fixé comme mission de lutter contre le gaspillage alimentaire, vocation qui a trouvé un écho chez des consommateurs à la fois très sensibilisés à l'écologie mais restreints en termes de pouvoir d'achat, séduits par l'attractivité des tarifs proposés. Pour 16 \$, le client a droit à un colis qui comprend des légumes variés, de la volaille et des produits d'épicerie. Par ailleurs, dans un contexte de pandémie où

la logistique a été sous pression, la start-up est parvenue à servir une demande en explosion tout en tenant en parallèle ses engagements vis-à-vis des banques alimentaires qu'elle a continué à alimenter.

Avec son service Darty Max qu'il vient de renforcer, Fnac Darty a également fait le choix de s'appuyer sur l'abonnement, ici à la réparation, comme axe fort de son plan stratégique Everyday dont l'une des ambitions est de « participer à un quotidien durable ». Opéré par les 2 500 techniciens du groupe, le service s'étend à de nouvelles catégories de produits : après le gros électroménager, ce sont désormais les catégories petit électroménager, TV home cinéma, son, photo et multimédia qui sont concernées. L'objectif est d'atteindre deux millions d'abonnés à horizon 2025, contre 200.000 fin 2020, 18 mois après le lancement. Un partenariat avec Sofinco a été noué de façon à accroître le nombre de souscripteurs dont le nombre devrait s'accroître dans le temps, les tarifs étant appelés à baisser à mesure que les produits répondront de plus en plus aux critères de réparabilité.

Le modèle de l'abonnement implique des usages plus pérennes qui supposent d'un côté un accompagnement et une assistance de la part des acteurs de l'offre, mais aussi de l'autre, une démarche plus soignée et attentive aux objets de la part des consommateurs. L'application « Whering » qui vise à développer une communauté collaborative autour de la mode responsable en Grande-Bretagne, a ouvert en septembre dernier un pop-up store en plein cœur de Soho, à Londres. L'ambition de Whering est de populariser un nouveau rapport aux vêtements, en normalisant la location de vêtements et en encourageant des pratiques de soin et d'entretien permettant d'accroître leur longévité. Dans le but de dispenser des conseils en ce sens, un programme partenarial « Caring Partner » a été mis en place avec d'autres marques (*Sojo*, application spécialisée dans les retouches et *Kair*, marque de détergent premium).

Impacts sur le commerce : L'abonnement, nouvelle voie pour la consommation responsable

▪ L'abonnement, composante d'une économie circulaire

La responsabilité environnementale s'annonce comme le nouvel horizon du secteur de la mode et s'impose comme un enjeu majeur pour les acteurs de l'offre s'ils veulent rester dans la course. Hélène Smits, qui conduit un programme sur le textile circulaire au sein de l'ONG néerlandaise [Circle Economy](#) estime que la seconde main et le recyclage sur lesquels ont jusque-là porté les efforts des acteurs sont nécessaires mais non suffisants. De façon à découpler la croissance économique de l'utilisation des ressources de la planète, il est nécessaire d'agir pour optimiser la vie des vêtements en [popularisant les modèles de l'abonnement et de la location](#).

Dans les faits, l'avenir semble plutôt radieux pour les *retailers* du secteur qui se lancent dans l'abonnement ou la location si l'on en croit la multiplicité des initiatives en ce sens. Ne serait-ce qu'au Royaume-Uni où [le marché de la location devrait atteindre un montant de 2,3 milliards de livres](#) contre seulement 400 millions aujourd'hui. En Suède, H&M teste un service de location réservé aux membres de son programme de fidélité. Le géant du retail a également lancé une plateforme en ligne, [Singular Society](#), dont le credo est la durabilité et qui n'est accessible que sur abonnement comme Amazon Prime ou Netflix.

Dans le secteur de la mode, le recours à la location semble s'élargir, au-delà des grandes occasions à des tenues plus « casual » de tous les jours, signe qu'elle commence à entrer dans les mœurs. C'est ce que constate [Eshita Kabra-Davies](#), fondatrice de l'application de location collaborative By Rotation. D'origine indienne, la créatrice revendique son lien culturel avec le tiers-monde comme l'élément fondateur de son projet pour lutter contre le gaspillage des vêtements, dont l'ambition est de les faire circuler pour en maximiser l'usage.

Une étude menée par la Fondation Ellen MacArthur qui est une référence en matière d'économie circulaire confirme cet optimisme en projetant [une croissance de 23%](#)

[d'ici à 2030 pour la seconde main et la location dans le secteur de la mode](#) (contre 3,5% aujourd'hui), ce qui ouvre sur des opportunités équivalentes à 700 milliards de dollars. Néanmoins pour être véritablement vertueux sur le plan environnemental, les modes d'organisation doivent être repensés en profondeur. Il s'agit en effet de réorienter la croissance non plus sur la production qui doit décroître, mais sur les usages, qu'il s'agit de maximiser. Selon Marilyn Martinez, spécialiste de la mode à la Fondation Ellen MacArthur, les modèles d'économie circulaire ont potentiellement capacité à se généraliser et à devenir la norme au vu des perspectives qu'ils recèlent sur le plan économique et environnemental. En permettant aussi à ce marché de rompre avec une spirale délétère : la production de vêtements a doublé entre 2000 et 2015 quand dans la même période la durée d'utilisation des vêtements a chuté de plus d'un tiers.

Face à cette perspective, [l'abonnement et la location permettent aux retailers de marquer une première étape dans leur transformation vers l'économie circulaire](#). Burberry a ainsi lancé en Décembre dernier un service de location de vêtements en association avec la plateforme de luxe spécialisée My Wardrobe HQ qui porte sur une sélection de pièces iconiques (sacs à main, imperméables) qu'il est possible de louer pendant 7 à 14 jours. Pour Pam Betty, vice-président en charge de la RSE chez Burberry, l'adoption des principes de l'économie circulaire est clé pour relever le défi de devenir une entreprise à impact positif d'ici à 2040.

Ces modèles d'économie circulaire attirent les investisseurs comme l'illustre [la plateforme de location à l'abonnement d'appareils électroniques berlinoise Grover dont le modèle s'inscrit dans l'économie circulaire](#). Elle est parvenue à lever 1 milliard de dollars pour soutenir ses objectifs de développement qui se comptent en nombre de produits mis en circulation. La start-up a l'ambition de mettre cinq millions de produits en circulation d'ici à 2024, sachant que les 475 000 déjà réalisés ont permis d'économiser 1 400 tonnes de déchets électroniques.

3. Quelles implications sur les métiers et les formations ?

Quelles implications sur les métiers et les formations ?

- **L'adoption du modèle de l'abonnement, nouveau départ pour l'entreprise**

Le modèle par abonnement attire de plus en plus d'acteurs mais suppose selon Salesforce, géant mondial des logiciels de gestion et des applications pour les entreprises, d'importants changements à mener qui constituent une forme de nouveau départ. Il importe tout d'abord « d'agiliser l'organisation » notamment pour passer au digital et déployer de nouveaux modes de distribution. Il s'agit également de repenser toute la chaîne de valeur, depuis les produits et la politique de tarification, en passant par les modalités de livraison et d'accessibilité des produits, l'analyse de l'utilisation des produits de façon à en améliorer les fonctionnalités, en se dotant d'une nouvelle façon de concevoir le cycle de vie du client, de bout en bout. Dans cette perspective, les métiers doivent se doter de nouvelles capacités de façon à être en mesure de prendre en charge le modèle d'abonnement dans tous les services : gestion du parcours client, vision à 360 des consommateurs, gestion des renouvellements ou du e-commerce, gestion du cycle de vie des contacts, gestion des requêtes et des services... Ils doivent également opérer de façon plus transversale et moins silotée dans le cadre d'une organisation unifiée autour des clients. Ultiment, ces transformations enclenchent un nouveau cercle vertueux dans la mesure où les informations perçues chez les clients permettent d'améliorer l'expérience client et de nourrir en continu la croissance.

- **Un nouveau modèle de création tout au long de la relation et du cycle de vie des clients**

Le modèle de l'abonnement se fonde sur une personnalisation extrême de la relation avec les clients avec lesquels il devient plus facile de créer un lien et de les accompagner dans leurs usages. Ce modèle bouleverse la relation client qu'il réoriente sur la création de valeur dans la durée tout au long du cycle de vie des clients. Dans cette perspective, il importe de prendre soin des clients en veillant à ce

qu'ils tirent le plus de bénéfices des services, d'innover en co-crédant avec eux des solutions répondant toujours mieux à leurs besoins afin de créer de la valeur tout au long du cycle de vie. Ce nouveau modèle de relation, qui privilégie la rétention à l'acquisition, s'appuie sur de nouveaux métiers comme celui de Customer Success Management, poste clé dans l'économie digitale. Ce métier plus répandu au Royaume-Uni qu'il ne l'est en France est de plus en plus recherché. Opérant au cœur du développement de l'entreprise et plus précisément des pôles marketing, ventes, digital et support, sa mission est de fidéliser et accompagner les clients dans la durée. Pour une entreprise, la mise en place d'une telle fonction marque un virage stratégique en matière de création de revenus, qui bascule en priorité chez les clients acquis et non plus chez les clients potentiels ou prospects.

Cette nouvelle conception de la relation client implique une parfaite maîtrise du back office comme condition de réussite pour le front office. Ce qui nécessite de se doter d'une vision à 360 des consommateurs qui soit accessible à tous les agents de l'entreprise susceptibles d'être en relation avec les clients. L'un des moyens d'y parvenir est de se doter d'une plateforme intégrée qui puisse connecter les données de front et back office afin d'opérer de façon réactive. Cette visibilité des données est en effet décisive pour gérer les abonnements et prévenir le risque d'attrition des clients. Leur volatilité est en particulier l'écueil majeur du modèle.

Quelles implications sur les métiers et les formations ?

- Une bascule des métiers sur les expériences et la maximisation des « effets utiles »

Pour le constructeur automobile Ford qui se définit désormais comme une entreprise de mobilité, l'économie de l'abonnement n'a plus rien à voir avec la location dans la mesure où ce qui importe est de pouvoir organiser le déplacement d'une personne depuis son lit jusqu'à son bureau et inversement. Ce qui suppose des capacités en intelligence artificielle pour naviguer dans des écosystèmes connectés et connaître les conditions météorologiques, les places de parking disponibles et les temps nécessaires à un trajet... comme autant de nouveaux standards pour apprécier la qualité d'une expérience de mobilité.

Cette bascule vers l'économie de l'abonnement suppose aussi de repenser les offres comme des bouquets agrégeant différentes composantes aptes à répondre aux besoins des clients et qui se définissent par les bénéfices de nature différente qu'ils peuvent leur apporter.

Enfin le modèle de l'abonnement et celui de l'économie de l'expérience ont en commun de se concentrer sur les usages de façon individualisée. Tous deux reposent sur une même importance cruciale de l'analyse des données pour décrire, prédire et prescrire des usages pour chaque utilisateur, en se différenciant d'une consommation, voire d'une « customisation » (personnalisation) trop générique ou massive. De façon à opérer un pilotage de la création de valeur, il importe de consolider l'ensemble des données des clients (consommateur, marketing, finance, fidélité et comportements d'usage). Et aussi de faciliter le décodage des données comme un nouveau langage utile et accessible à tous. Cette appropriation collective de la donnée est clé pour créer en interne un effet de réseau et embarquer dans ces nouveaux modèles économiques fondés sur les usages et les expériences.

4. Lexique et liste des sources

Lexique

ECONOMIE CIRCULAIRE

Selon l'ADEME, Agence de la transition écologique, l'économie circulaire vise à changer de paradigme par rapport à l'économie dite linéaire, en limitant le gaspillage des ressources et l'impact environnemental, et en augmentant l'efficacité à tous les stades de l'économie des produits. L'économie circulaire cible la gestion sobre et efficace des ressources. L'avenir va donc conduire à une mutation profonde des organisations (tant locales que mondiales) et des modes de vie. Le Ministre de la Transition écologique et solidaire a lancé en 2017 une feuille de route pour mettre en place les outils opérationnels pour passer d'un modèle économique linéaire à un modèle fondé sur le cycle de vie du produit appréhendé comme une ressource.

ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

L'économie de la fonctionnalité privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes. Elle établit une nouvelle relation entre l'offre et la demande qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfices) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable. Ce nouveau modèle économique constitue un véritable changement de culture consistant à sortir de la logique transactionnelle immédiate entre un fournisseur de produits et son client pour passer à un contrat de confiance évolutif et sur le plus long terme, nécessitant une véritable relation personnalisée et de proximité avec le bénéficiaire. Plus largement, il induit des transformations profondes dans les modes de production et de consommation : consommation sans propriété des biens, investissement stratégique dans les ressources immatérielles de l'entreprise (développement des compétences des salariés, management coopératif...), développement du réemploi et de la réparation des biens, revenus liés aux effets utiles, répartition équitable de la valeur entre les partenaires de l'offre, nouvelle gouvernance...

ORIENTATION CLIENTS

Pour Bertrand Barthelot, professeur de marketing spécialisé dans le marketing digital, la notion d'orientation client désigne généralement le fait qu'une entreprise ou organisation se donne pour priorité le fait de maximiser la satisfaction et l'expérience client et que cette volonté soit effectivement et réellement partagée par les collaborateurs pouvant contribuer à l'atteinte de cet objectif. La notion d'orientation client est souvent vue comme un synonyme ou au moins un complément de la notion de culture client.

CUSTOMER SUCCESS MANAGER

Dans l'écosystème digital, le Customer Success Manager (CSM) est en charge d'accompagner les clients sur l'ensemble des aspects suivants : l'installation, l'utilisation, la personnalisation, la formation et l'optimisation d'un SaaS (Software as Service – logiciel en tant que service). Le CSM s'impose comme un acteur central dans les startups mais aussi dans les grands groupes sur un éventail de secteurs assez variés (SaaS de marketing prédictif, SaaS de génération de lead Drive to store, SaaS en E-Learning...). Son rôle est de mobiliser les énergies et expertises des équipes métiers internes (éditorial, technique, recherche & développement) afin de les fédérer autour du projet du client, de le mettre en succès dans l'utilisation de son SaaS et in-fine, de le fidéliser.

Interviewée par les Echos en janvier 2021, Sandrine Dos Santos, Customer Success Manager, se définit comme la voix des clients au sein de leur entreprise : un couteau suisse au service de la satisfaction des clients, garante de la fidélisation et de la réussite des projets.

Liste des sources (1/2)

P. 5-6 : Tendances

- [L'ObSoCo](#). Economie circulaire : les Français prêts à adopter de nouveaux comportements de consommation. Septembre 2019.
- [Journal of Marketing](#). Evolution of consumption. A Psychological Ownership Framework. 01.01.2021.
- [Harvard Business Review](#). Welcome to the Experience Economy. Juillet-Août 1998.
- [Consumers](#). Arnould, Eric J., Linda Price, and George Martin Zinkhan. McGraw-Hill/Irwin, 2002
- [ResearchGate](#). MILLENNIAL'S AND EXPERIENCE ECONOMY. James Seligman. Juillet 2019.
- [Usine Digitale](#). Selon une étude, 64% des consommateurs français voient la dématérialisation du parcours d'achat d'un bon œil. 05.12.2021.
- [Hadopi](#). Consommation de biens culturels dématérialisés en situation de confinement. Avril 2020.
- [Eurobaromètre](#). Juillet 2021. Climate Action and the Environnement Energy.
- [L'ObSoCo](#). L'Observatoire de la Consommation responsable. 2020.
- [L'ObSoCo](#). L'Observatoire des Perspectives Utopiques. 2020-2021.
- [e-commerce Magazine](#). L'abonnement gagne du terrain. 17.03.2021
- [Forbes](#). 15.07.2021. Retail Subscriptions Thrive During COVID-19.
- [This is Money](#). 04.05.2021. Is it time to kick YOUR subscription addiction?
- [Financial Times](#). How's your subscription addiction? 12.08.2021*.
- [Retail Gazette](#). The rise and rise of subscription boxes in UK retail. 09.08.2021.
- [Zuora](#). The End of Ownership – U.S.
- [BFM TV](#). La révolution de l'usage ne fait que commencer ? 23.03.2021.
- **P. 11-16 : Impacts sur le commerce**
- [Journal du Net](#). L'économie de l'abonnement connaît une croissance rapide en Europe. 17.01.2020
- [HBR Ideacast](#). Every Business Can Be a Subscription Business. 21.07.2021.
- [Forbes](#). Customer Lifetime Value And The Subscription Economy. 20.12.2019.
- [McKinsey](#). Thinking inside the subscription box : New research on e-commerce consumers. 09.02.2018.
- [Influencia](#). Transformation servicielle : vers de nouveaux business models. 10.10.2021.

* Bien que payant cet article dont les premières lignes sont lisibles a été conservé en raison de son intérêt.

- [L'ADN](#). Le boom de la location de vêtements entre particuliers. 25.05.2021.
- [Le Hub La Poste](#). S'abonner à un magasin comme à Netflix, l'avenir de la fidélisation ? 07.10.2021.
- [Les Echos](#). Comment Prime est devenu l'atout maître d'Amazon. 06.08.2021.
- [MyTotalRetail](#). Walmart to Launch Membership Program to Compete With Amazon Prime. 12.07.2021.
- [Business Insider](#). Walmart Plus, Walmart's Amazon Prime competitor, costs \$98 a year and offers free shipping on all orders — here's what you get for the price. 11.03.2021.
- [Retail Dive](#). Study: 11% of U.S. shoppers have signed up for Walmart+. 02.10.2021.
- [New York \(CNN Business\)](#). Walmart on Tuesday unveiled a subscription service that will go toe-to-toe with Amazon Prime. 09.01.2020.
- [Challenges](#). Football: Amazon va lancer une chaîne payante en France pour la Ligue 1. 13.07.2021.
- [LSA](#). L'enjeu de l'abonnement pour le commerce. 13.09.2021.
- [LSA](#). Carrefour lance un service d'abonnement en ligne sur 400 produits. 02.12.2021.
- [LSA](#). Monoprix, l'abonnement qui offre 10% de réduction sur ses courses Monoprix. 26.08.2021.
- [LSA](#). Leader Price lance "le club", son service de livraison et d'abonnement. 06.04.2021.
- [Modern Retail](#). Pet supply retailers are betting on subscriptions and services to drive growth. 09.09.2021.
- [Subscribed](#). How the Subscription Economy is Changing the World of CX.
- [Business Insider](#). Pret A Manger is tempting US coffee lovers with its subscription service, capitalizing on a booming trend among retailers. 26.09.2021.
- [Business Insider](#). Pret a Manger launches UK's first barista coffee subscription service. 04.09.2020.
- [CNBC](#). Circle K launches beverage subscription program for \$5.99 per month. 05.05.2021.
- [Fashion United](#). LK Bennett launching rental service. 26.07.2021.
- [MyTotalRetail](#). How The Scotch Malt Whisky Society Uses Personalization to Shift Focus From Bottles to Customers. 11.02.2020.
- [Retail Gazette](#). The rise and rise of subscription boxes in UK retail. 09.08.2021.
- [Business Insider](#). KiwiCo subscription boxes for kids are loaded with fun, educational activities — the box for toddlers was perfect for my 18-month-old. 10.03.2021.

Liste des sources (2/2)

P. 17-20 : Impacts sur le commerce

- [Salesforce](#). Guide. Repenser le business model par abonnement.
- [BFM TV](#). La révolution de l'usage ne fait que commencer? 23.03.2021.
- [Les Echos, Start](#). « Customer Success Manager : je suis la voix des clients au sein de mon entreprise ! ». 06.01.2021.
- [Subscribed](#). How the Subscription Economy is Changing the World of CX.
- [Forbes](#). Are We At The Subscription Economy Tipping Point? With Tien Tzuo. 02.06.2020.
- [HBR](#) Ideacast. Every Business Can Be a Subscription Business. 21.07.2021.
- [Forbes](#). Data: The Key To Leading In The Experience Economy. 14.10.2021.

