

## L'Opcommerce

### OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

#### SYNTHESE DE LA VEILLE N°30

##### - L'abonnement -

Propulsées par l'essor des usages numériques, les formules d'abonnement fleurissent aujourd'hui dans le sillage des Netflix et autres Amazon Prime, et semblent s'inviter dans tous les secteurs de la consommation. Nouvelle mécanique compétitive pour doper les programmes de fidélisation des acteurs de la grande distribution alimentaire tels Walmart, Carrefour ou Monoprix, l'abonnement constitue également une voie pour réenchanter le e-commerce et y injecter de la découverte, comme l'illustre l'engouement rencontré par les box qui combinent [fonctionnalité et surprise](#). 20% de la population des Etats-Unis se serait convertie à la souscription de box depuis la crise sanitaire quand le Royaume-Uni, où l'on compte tout confondu 80% d'abonnés, a connu un pic de souscription au point de se transformer en « *subscription society* » (société de l'abonnement).

En faisant une percée dans le secteur de la mode, où les acteurs traditionnels comme M&S ou Burberry emboîtent le pas des [Rent The Runway](#) et autres start-ups, ou dans celui du mobilier de la maison avec [Muji](#) ou Ikea, ou encore dans le sport avec Decathlon Rent, l'abonnement ouvre la voie à une transformation bien plus profonde des modèles de commerce. Il constitue l'élément pivot d'une bascule des produits vers les usages vers laquelle tendent les consommateurs. En installant avec ces derniers une relation beaucoup plus profonde, durable et individualisée, l'abonnement se profile aussi comme la pointe avancée d'une révolution vers un commerce serviciel. Un nouveau modèle réorienté vers les clients, où le rôle du commerce se transforme pour leur [fournir des services dans le but de les transformer en abonnés](#) et qui recèle des opportunités de création de valeur dans la durée.

Vertueux pour les retailers auxquels il assure des revenus récurrents et aussi pour les consommateurs à qui il propose des solutions d'usage plus flexibles, personnalisées et accessibles, l'abonnement l'est aussi pour les ressources de la planète, dont il est par nature plus économe.

Bien qu'elle soit encore émergente, l'économie de l'abonnement pourrait devenir une [lame de fond](#) avec la numérisation galopante de la vie et l'appétence grandissante des consommateurs pour les usages et les expériences davantage que les produits. Elle pourrait alors participer à redessiner les contours de la consommation de demain, en offrant une alternative au modèle des Trente Glorieuses assis sur l'accumulation et la jetabilité. Un modèle fondé sur les usages qui se révèle comme une alternative possible pour générer une croissance plus sobre en ressources de la planète, dimension à laquelle les populations sont massivement de plus en plus sensibles.

#### ■ Une économie de l'abonnement encore émergente mais prometteuse

Ces deux dernières années ont vu décoller les formules d'abonnement. En pointe en Chine, où elles ont séduit 89% de la population, elles ont également décollé en France où le nombre d'abonnés a bondi de 6 points entre 2018 et 2020 pour culminer à 72%. Si les loisirs culturels et les plateformes de vidéo streaming telles Netflix ou Amazon Prime restent en bonne place, la donne est en train de changer. Le recours à l'abonnement ou à la location fait une percée dans bien d'autres secteurs de la consommation (mobilité, maison, alimentaire...) en recueillant de multiples avantages aux yeux de ses nouveaux

adeptes : durabilité, accès à une grande variété de choix et de services, flexibilité et évolutivité et enfin accès aux dernières nouveautés, [selon une étude internationale menée en 2020](#).

Nombre d'experts voient dans cette explosion de l'abonnement les indices d'une lame de fond et d'un tournant à venir dans le rapport à la consommation. On assisterait à l'avènement d'un nouveau mode de vie où l'usage l'emporterait sur la possession d'objets, qui signerait la « fin de la propriété » (« [the end of ownership](#) ») et au principe duquel [une majorité de 80% des consommateurs adhère](#). Même si elles peinent encore à renoncer à la propriété dans les faits, les générations montantes y semblent davantage disposées.

### Un modèle qui offre de nouvelles perspectives de création de valeur

L'abonnement instaure une nouvelle conception de la relation client, dont la focale ne se limite pas à la transaction mais s'approfondit bien au-delà tout au long du cycle de vie des clients. Cette perspective ouvre sur un nouveau modèle de création de richesse qui se fonde sur la valeur susceptible d'être créée avec chaque client dans la durée (*Customer Lifetime Value*). La stratégie des acteurs de l'offre se réoriente sur le potentiel de valeur qui peut être créé avec chacun des clients déjà acquis en considérant ces derniers comme un actif clé dans un nouveau modèle qui donne priorité à la rétention plus qu'à l'acquisition et la conquête.

Il est dès lors crucial de monter en puissance dans la connaissance des clients, en ayant la capacité à intégrer les données de front et de back office afin de [forger une vision à 360 des parcours des consommateurs](#). Il importe aussi de faciliter l'appropriation de ces données par les différents métiers afin qu'ils œuvrent de façon unifiée pour chaque client. Ce nouveau modèle appelle aussi à la création de nouveaux métiers comme celui de [Customer Success Management](#), poste de plus en plus recherché dans l'économie digitale. Opérant au cœur du développement de l'entreprise et plus précisément des pôles marketing, ventes, digital et support, sa mission est d'être le garant d'une expérience réussie de façon à fidéliser les clients dans la durée.

### Différents modèles de souscription

Soulignant l'importance de la tendance de l'abonnement comme signe d'une rupture dans les modes de vie, McKinsey a réalisé une étude aux USA qui dégage trois grands modèles de souscription : réapprovisionnement, curation (sélection de produits dans des box par exemple) et accès aux usages.

Le modèle du réapprovisionnement consiste à automatiser l'achat de biens de première nécessité ou de consommation courante tels que les couches pour bébé ou les rasoirs. Portées à la fois par le boom de l'adoption d'animaux de compagnies et l'explosion du e-commerce, les formules d'abonnement ont fleuri aux USA dans le secteur des petfoods (aliments pour animaux) qui est particulièrement compétitif et indifférencié. Les marques qui les proposent, telles que [Chewy, Petco et Bark](#), y voient un moyen de fidéliser les clients par des services qui facilitent leur quotidien et répondent à leurs préoccupations tout au long de la vie de leurs petits compagnons (alimentation, soins, jouets, produits et services vétérinaires...).

Le modèle 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. Ce modèle trouve l'une de ses principales applications avec [le marché des box](#) qui, en explosion, devrait peser 1,8 milliards de livres au Royaume-Uni (contre 1,4 milliards en 2020), pays où l'on relève une véritable addiction à leur égard. Le succès des box s'explique par leur capacité à combiner fonctionnalité et surprise, avec d'un côté des offres qui facilitent le quotidien à des prix abordables et de l'autre, le fait de découvrir des nouveautés sélectionnées en affinité avec ses goûts particuliers, sans avoir à sortir de chez soi.

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. Pour [le constructeur automobile Ford](#) qui se définit dorénavant comme une entreprise de mobilité, l'économie de l'abonnement se distingue radicalement de la location dans la mesure où il s'agit d'organiser le déplacement d'une personne depuis son lit jusqu'à son bureau et inversement. Cette nouvelle perspective suppose de 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. Et avec comme

conséquence pour les métiers, de monter en capacité en intelligence artificielle pour naviguer dans des écosystèmes connectés.

Le modèle du « *rentail* », hybridation entre retail et location (*rent* en anglais), se profile également dans le sillage de l'abonnement. 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 doubler par rapport à 2019 et [atteindre 2 milliards de dollars \(1,6 milliards d'euros\) d'ici 2025](#).

## ■ L'abonnement, nouveau levier de fidélisation

Dans le sillage d'Amazon, le premier à proposer une formule d'abonnement avec Amazon Prime, nombre d'acteurs de l'offre montent sur le créneau, tels [Walmart en 2021 avec son service Walmart +](#) qui entend concurrencer frontalement le géant du net. 11% des consommateurs aux USA y auraient déjà souscrit dont un peu moins de la moitié (43%) qui étaient précédemment aussi abonnés à Prime.

Pour les acteurs de la grande distribution, les [Carrefour](#), Monoprix avec Monopflix (contraction de Monoprix et de Netflix) et autres Leader Price ou Cotsco, la formule est l'outil idéal pour doper les volumes en stimulant récurrence des revenus et donner un nouveau souffle aux programmes de fidélisation.

### Une nouvelle manière de créer des flux de revenus

L'un des atouts de l'économie de l'abonnement est sa capacité à créer des flux récurrents. La chaîne de restauration rapide britannique Pret a Manger s'est inspirée du retail pour lancer en septembre dernier une formule d'abonnement aux USA, après l'avoir expérimentée avec succès au Royaume-Uni dans le but premier de remonter les ventes affectées par la crise sanitaire. Preuve de l'engouement des consommateurs, 16 500 souscriptions ont été enregistrées dès le premier jour du lancement en 2020. Circle K qui est l'une des plus importantes chaînes de magasins de proximité aux Etats-Unis a également initié en mai 2021 un [programme d'abonnement « Sip & Save »](#) (« Siroter et économiser ») qui concurrence frontalement la restauration rapide en donnant droit à une boisson par jour moyennant 5,99 dollars par mois. L'ambition de l'enseigne est de créer du trafic en magasins tout en renforçant la fidélité des clients.

### Un nouveau levier de montée en gamme

L'abonnement est aussi un moyen d'inciter les clients à monter en gamme dans l'offre comme l'illustre l'exemple de [The Scotch Malt Whisky Society \(TSMWS\)](#). Ce spécialiste du whisky en ligne a fait le choix de recentrer son approche, non plus sur les produits mais sur les consommateurs, en repensant leur expérience, tout au long du cycle d'achat et de consommation, de façon à la personnaliser et à l'aligner avec son positionnement haut de gamme.

Cette logique de montée en gamme a également présidé à la mise en place à l'été 2021 d'un premier service de location de vêtements à l'abonnement par [l'enseigne britannique LK Bennett](#). 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 donne la possibilité de se créer une garde-robe idéale en puisant parmi les centaines de styles de la marque pour une souscription de 79 livres par mois.

## ■ L'abonnement, nouveau mode de consommation réorienté autour des usages

L'abonnement opère une percée dans des domaines où les consommateurs semblaient particulièrement attachés à la possession d'objets : mobilier, habillement, articles de sport... où l'on s'abonne à des commerces comme on le ferait à Netflix. Le fait que la formule ne soit plus l'apanage des start-ups mais que des mastodontes du retail commencent à s'en emparer, tels [Ikea](#) ou Decathlon est le signe que l'usage commence à s'installer dans le paysage de la consommation.

Après avoir testé la location de vélos, Decathlon déploie à grande échelle et sur une large gamme de son offre un service de location intitulé [Decathlon Rent](#).

Mais c'est le secteur de la mode qui est en pointe dans cette bascule des produits aux usages. Quand [Kiabi](#) lance un service de vêtements de maternité dans le prolongement de son programme de RSE, d'autres retailers montent à l'offensive comme au Royaume-Uni où nombre d'acteurs « traditionnels » s'allient avec des plateformes spécialisées ou des start-ups pour accélérer sur la location. C'est notamment le cas de M&S qui a lancé une approche itérative « Test and Learn » (tester et apprendre) sur le sujet, ou celui de la chaîne de grands magasins Selfridges qui, pour être à la pointe des tendances, teste un service de location dans un pop-up store éphémère créé en partenariat avec la plateforme collaborative Hurr Collective.

Avec la crise sanitaire et le recours au télétravail, les habitudes des consommateurs évoluent aussi dans le domaine du mobilier en faveur de la location. Ce nouveau contexte a imposé des réaménagements et déplacé les marqueurs de style personnel de l'habillement à l'aménagement de la maison qui devient l'objet de toutes les attentions. Les formules de location qui fleurissent au [Royaume-Uni](#), au Japon avec [Muji](#) ou ailleurs, se révèlent très attractives aux yeux de consommateurs désireux de tester et renouveler leur mobilier de façon facile et accessible.

### Une nouvelle relation avec les clients

L'économie de l'abonnement offre de nouveaux points d'appui aux acteurs de l'offre pour réinventer leur relation avec les clients. Tout d'abord en misant sur la personnalisation à la façon de Stitch Fix, qui s'est fait connaître pour ses box à l'abonnement aux USA, et qui entend aujourd'hui [réinventer radicalement l'expérience des achats sur les sites de e-commerce](#). Fort de sa capacité de traitement des données récoltée en 10 ans, Stitch Fix a lancé *Freestyle* dont l'ambition est de renouveler les codes pour proposer une expérience de découverte analogue à celle d'une vraie boutique dont l'offre, conçue par des stylistes, est customisée pour chaque client et se renouvelle en permanence.

L'approche plus globale de résolution des problèmes des clients que permet le modèle de l'abonnement constitue un autre point d'appui pour réinventer la relation avec les clients. [Lululemon a fait l'acquisition de la start-up Mirror](#) précisément en ce sens. Cette dernière a mis au point un miroir connecté couplé avec des services de coaching sur abonnement qui a vocation à devenir un « 3<sup>ème</sup> écran » au domicile. Et qui, en embarquant d'autres fonctionnalités notamment commerciales, pourrait permettre à Lululemon de changer de catégorie afin de devenir un acteur clé du « home fitness », secteur en plein boom.

## ■ L'abonnement, nouvelle voie pour consommer de façon responsable

Fondée sur un nouveau mode de contractualisation qui se détache de la vente de biens pour se focaliser sur les « effets utiles » (bénéfices retirés des usages), l'économie de l'abonnement permet de rompre avec un modèle « linéaire » (produire, consommer, jeter) pour passer à un modèle circulaire plus économe en ressources. Elle se rapproche ainsi de « l'économie de la fonctionnalité », modèle émergent reconnu par l'Ademe (Agence de la Transition Ecologique) comme offrant une alternative crédible aux entreprises désireuses de s'inscrire dans le développement durable.

### L'abonnement, piste d'innovation pour des solutions de consommation responsable

Face à des consommateurs en attente de solutions pour consommer de façon plus responsable, le modèle de l'abonnement offre de nouvelles perspectives d'innovation pour les acteurs de l'offre. La start-up *Imperfect Foods*, créée en 2015, propose [un service d'abonnement à des produits alimentaires « imparfaits »](#) dont les ventes se sont envolées de 44% en réalisant un pic de 400 000 abonnés sur tout le territoire des USA en 2020. L'attractivité des tarifs proposés a rencontré un écho chez des consommateurs très sensibilisés à l'écologie mais également très restreints en termes de pouvoir d'achat.

Fnac Darty a également fait le choix de s'appuyer sur l'abonnement, en renforçant [son service Darty Max dédié à la réparation](#), opéré par les 2 500 techniciens du groupe comme l'axe fort de son plan stratégique Everyday. L'une des ambitions est de « participer à un quotidien durable ».

### Une voie vers l'économie circulaire

La responsabilité environnementale s'annonce comme l'enjeu majeur du secteur de la mode qui doit basculer dans un modèle de croissance économe en ressource. A côté de la seconde main et du recyclage, il sera aussi nécessaire d'optimiser la durée de vie des vêtements en popularisant les modèles de

l'abonnement et de la location. Les acteurs de l'offre initient de nouvelles offres plaçant le développement durable au cœur de leurs modèles. H&M, a lancé une plateforme en ligne sous le signe de la durabilité, *Singular Society*, qui n'est accessible que par abonnement. Burberry qui vise à devenir une entreprise à impact positif d'ici à 2040 vient également de lancer un service de location d'une sélection de pièces iconiques qui constitue la première étape de sa transformation vers l'économie circulaire.

#### Les impacts pour les métiers

- Une nécessité « d'agiliser » les organisations en les réorientant autour des clients et en adoptant des fonctionnements plus transversaux
- Une montée des capacités en analyse des données de façon à être en mesure de décrire, prédire et prescrire des usages pour chaque client
- Une capacité à consolider l'ensemble des données client (consommateur, marketing, finance, fidélité et comportements d'usage) de façon à opérer un pilotage de la création de valeur
- Une facilitation du décodage de la data qui doit devenir accessible à tous et constitue une clé pour embarquer l'interne dans un effet de réseau autour des clients
- Une capacité à repenser les offres comme des bouquets de solutions agrégeant différentes composantes de produits et de services aptes à répondre aux besoins des clients
- Une capacité à 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
- De nouveaux métiers experts dans la gestion de l'expérience des clients comme celui de Customer Success Management