

JE SUIS ABONNE, DONC JE SUIS...
VERS UNE NOUVELLE SOCIETE D'ABONNEMENT



Historiquement apanage des services publics et de la presse, l'abonnement est devenu progressivement une tendance à la fois sociétale et économique. Ce phénomène touche à présent tous les secteurs, des télécoms au transport, en passant par la mode, les contenus ou encore la grande distribution... De plus, l'abonnement se transforme radicalement en proposant des services allant bien au-delà du contenu et de la relation avec la marque traditionnels. Les abonnés deviennent des clients, pour lesquels le service prime désormais sur le produit. La tendance est en marche et s'intensifie. L'émergence de services de mobilité illimités comme celui du TGV, la guerre des opérateurs de télécommunications ou encore les services énergétiques délégués transforment le marché. Ainsi le client ne s'abonnera plus à un fournisseur d'énergie mais achètera un contrat de service garantissant une température ambiante. Ces mutations poussent les entreprises à transformer leur business model pour évoluer vers des modes d'acquisition et de rétention client selon des cycles plus longs et plus complexes.

Cet article vise à éclairer quelques-unes des évolutions sociétales et technologiques expliquant le développement de l'abonnement comme mode de consommation, ainsi que les impacts de cette tendance sur l'offre des entreprises.

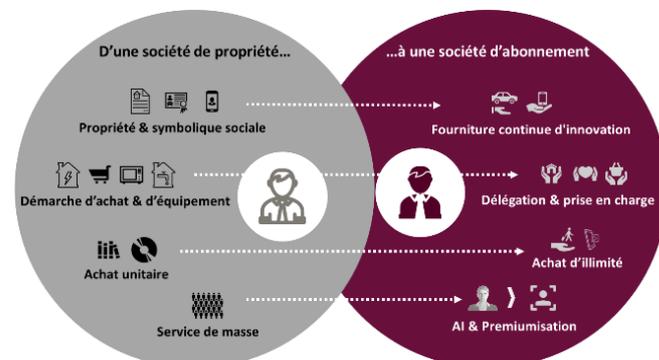
Une évolution de la société globale : la propriété délaissée au profit de l'accès

Le succès des formules d'abonnement est le résultat de deux tendances lourdes. D'une part la dématérialisation a rendu possible l'accès distant aux contenus à partir de plateformes de services. D'autre part, le rythme d'innovation qui rend rapidement obsolète les outils comme les contenus pousse à privilégier l'usage à la propriété. Le développement récent de l'intelligence artificielle qui anticipe les attentes, propose des réponses et devient le délégué attentif de l'organisation de de la vie quotidienne des consommateurs.

Un changement profond des habitudes

Plus qu'une mode, l'abonnement correspond à un changement profond de la philosophie et des modes de consommation. L'accès à l'innovation et

à la multitude de l'offre a désormais plus d'importance que la propriété d'un bien. L'abonnement permet aux consommateurs de concilier budget et envies. Une offre de service prise en compte depuis longtemps par les constructeurs automobiles, généralisant le leasing pour une part croissante de leurs clients.



Les consommateurs cherchent à accéder à un contrat de service leur permettant d'accéder de manière continue à un service libéré de toute contrainte conjoncturelle. Encourageant cette spontanéité contractuelle, avec TGVmax, SNCF propose un abonnement permettant aux clients éligibles de voyager en illimité sur TGV et Intercités. Une tendance que le secteur de l'aérien teste également, à l'image d'AirAsia avec ASEAN Pass : un crédit de 10 vols en Asie du Sud-Est pour 122€ hors taxes d'aéroports et qui est plus qu'éprouvé dans le domaine de la culture (musique, films, cinéma, musées...)

Cette tendance sociétale est soutenue par une réalité technologique : l'accès généralisé à internet et aux différents devices permet le développement de streaming, de transaction en ligne et de contacts directs avec les services souscrits. Il devient plus facile, et plus économique pour le consommateur de privilégier l'abonnement à l'achat d'un produit unique dans de nombreux secteurs.

Une recherche de valeur ajoutée au-delà de la consommation simple d'un produit ou service

L'explication de la tendance marketing des abonnements est simple : la capacité d'attention, de divertissement, de financement est limitée alors que la concurrence est de plus en plus forte. Pour capter l'attention, il faut donc proposer un service avec une plus forte valeur ajoutée. Les GAFAs sont

en avance sur ces thématiques : Siri d'Apple, Cortana de Microsoft, Allo de Google ou encore Alexa, assistant vocal intelligent d'Amazon, star du CES 2017, ont remplacé la fiction d'hier. Une part croissante du quotidien des consommateurs se trouve « commoditisée » et déléguée aux assistants intelligents développés par les *pure players*. C'est une emprise considérable que ces mêmes marques peuvent ainsi acquérir sur leurs clients, rendant plus complexe encore la compétition pour de nouveaux entrants et pour des marques historiques au périmètre sectoriel plus réduit.

Star du CES 2017 Alexa est l'un de ces nouveaux assistants vocaux intelligents, capable d'interagir vocalement avec l'utilisateur. Liste de courses, agenda, informations, santé des enfants, gestion des finances, Alexa prend en charge le fonctionnement de la maison et le confort de ses habitants. Amazon Echo, l'appareil électronique conçu pour interagir avec tous les éléments du foyer confère à Alexa un réel avantage concurrentiel. Entendant toujours tout, il peut anticiper les besoins et y répondre pro activement via des achats instantanés sur la plateforme de commerce Amazon...

Les standards imposés par les *pure players* et les startups du domaine de l'intelligence artificielle génèrent des attentes de plus en plus importantes de la part des consommateurs vis à vis de toutes les marques. Celles-ci réagissent en créant de nouvelles offres qui leurs permettent de mieux adresser les attentes de leurs clients. Toute la difficulté réside dans le niveau de développement de ces nouvelles offres attendues par les clients.

Première piste pour les marques : les *Box* pour développer en partenariat de nouveaux modèles d'acquisition et de rétention

La croissance massive des *box* et abonnements en tous genres fait écho à deux aspects de cette

nouvelle société de l'abonnement. Elle est le signe d'une nouvelle stratégie de marketing et d'acquisition client. Elle est également révélatrice de l'appétence des clients pour une offre de produits et services sur abonnement thématique dont ils confient le contenu à un agrégateur et tiers de confiance (beauté, décoration, mode ou encore autour d'une passion comme la moto, les fleurs...). Cette appétence traduit une philosophie de consommation et va au-delà de l'expression de besoins unitaires.

L'offre de *box* est abondante, plus de 300 en France, couvrant des produits de beauté aux jeux en passant par les bijoux, les produits de rasage, et bien sûr, l'alimentaire. Les *box* et coffrets mensuels multimarques proposés par des agrégateurs de contenus favorisent l'adoption de nouveaux usages auprès des consommateurs. Positionné à mi-chemin entre l'agence de communication et la distribution, ce nouveau modèle fait des émules et crée l'opportunité pour les marques de se lancer sur le marché de l'abonnement ou de se lancer tout court pour les nouveaux entrants.

Pour les marques, l'objectif en rejoignant un programme de *box*, est de toucher de nouveaux clients qu'elles n'auraient pas forcément réussi à atteindre par les réseaux de distribution classique (notamment pour les nouveaux entrants). Les marques peuvent voir dans ces partenariats un double avantage : la vitrine de produit et la connaissance client. En effet au-delà de l'abonnement, l'agrégateur propose la plupart du temps un espace boutique sur lequel sont distribués les produits des *Box* à des prix avantageux pour les clients abonnés, cet e-shop est une vitrine supplémentaire pour la marque. Les agrégateurs ont également le moyen de collecter de l'information client à valeur pour les marques qui choisissent de fournir du contenu. Cette connaissance client est d'autant plus intéressante que ces marques ont la plupart du temps des modèles de distribution en B2B2C qui les éloignent de leurs clients. Ainsi les abonnés aux *Box* remplissent des questionnaires pour définir leur profil et permettre à l'agrégateur de concevoir des colis personnalisés. Les clients peuvent également faire des retours sur les produits, ce qui peut permettre aux marques d'avoir des informations à valeur sur les clients, au-delà des classiques focus groups ou autres techniques d'écoute client.

Deuxième piste pour les marques : l'opportunité de développer leur propre offre d'abonnement en adéquation avec les attentes clients

Aujourd'hui, le modèle de l'abonnement se développe sur l'ensemble des secteurs : leasing automobile, multimédias, stockage de données, beauté, loisirs & culture, transports, *retail* & *e-commerce*. Ces abonnements peuvent être classifiés en 4 grandes catégories qui répondent à des enjeux différents.

4 typologies d'abonnements à développer par les marques



- **L'accès à la fourniture constante, régulière ou prévisible de produits du quotidien** : ces abonnements cherchent à répondre à un besoin client existant et à remplacer un circuit de distribution traditionnel qui peut être non optimal pour le client. Ces types d'abonnements peuvent être gérés par la marque directement comme le fait Big Moustache en proposant des abonnements de produits de rasage livré selon le besoin exact du client ; ou encore désintermédié via un *pur player* comme le fait Amazon avec son Dashbutton par exemple.
- **L'accès à un service premium personnalisé** : ces abonnements ont pour objectif de fidéliser le client en lui proposant une offre complète haut de gamme. C'est ainsi que les clients peuvent s'abonner à la beauté by L'Oréal avec la Beauty Box ou encore au confort by EDF avec la maison connectée et au service Prime d'Amazon. Ces abonnements incarnent en fait une nouvelle génération de programme de fidélité.
- **L'accès à l'innovation à tout moment** : pour certains produits, les clients sont de moins en moins prêts à investir et voir leurs achats obsolètes au bout de quelques mois à peine. Le

leasing répond à cette attente. C'est le cas depuis longtemps pour les entreprises et les investissements SI avec les offres SaaS et avec les offres d'hébergement en cloud ; c'est également le cas pour les particuliers avec les offres de leasing de voiture, de téléviseur ou de smartphone. Apple propose par exemple aux Etats Unis l'iPhone Upgrade Program qui permet aux clients de bénéficier d'un nouvel iPhone et des services associés tous les ans. En France, Crédit Mutuel propose également ce service à ses clients téléphonie. La société Lokeo, convaincue que les évolutions des attentes client justifient l'abonnement, s'est également spécialisée dans la location de biens d'équipements en tous genres (électroménager, micro-informatique, image & son...)

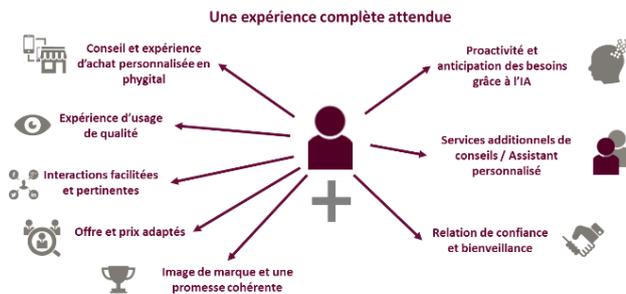
- **L'accès à l'illimité** : pour certains services une partie des clients est prête à déboursier une somme conséquente pour s'assurer d'un accès illimité aux services. La tendance dans les multimédias, la culture ou encore le sport n'est plus à démontrer mais d'autres secteurs s'y testent notamment pour reconquérir une partie de leurs clients avides des concepts illimités, comme le fait la SNCF avec l'offre TGVmax.

Ces nouveaux business models présentent de multiples objectifs : ils permettent aux marques de pallier à la saisonnalité des ventes en favorisant des revenus récurrents, d'avoir des prévisions de ventes plus précises, de fidéliser les consommateurs, de favoriser la création d'une communauté, mais aussi d'améliorer la connaissance clients (l'abonnement créant nécessairement un lien personnel avec le client final).

Que ce soit en s'investissant dans le modèle des *box* ou en recherchant l'offre d'abonnement la mieux adaptée à leurs clients, l'enjeu pour les marques est de constituer une offre attractive pour le client et bénéfique pour la marque. L'attractivité se définit autour d'une offre enrichie pour le client, une qualité garantie, une diversité et un renouvellement constant pour assurer de maintenir l'intérêt dans le temps et susciter la prolongation ou le passage à un niveau supérieur d'offre. Le défi passe également par l'animation de ces communautés d'abonnés et par la fourniture d'une expérience complète et renouvelée.

Troisième piste : livrer au client une expérience complète

Au-delà du modèle d'abonnement, l'attente du client va au-delà de l'usage du service ou des produits qu'il reçoit. Chaque marque doit donc réfléchir à une offre de service complète.



Les acteurs historiques de l'abonnement sont majoritairement des sociétés fournissant des biens de première nécessité : énergie, eau, télécommunications. Ces sociétés qui n'ont pas eu besoin de réinventer leur business model pour s'adapter aux nouveaux usages d'abonnements, cherchent tout de même à fidéliser leurs clients en développant des offres enrichies de services (inclus dans le contrat de fourniture ou en complément)

Le modèle qui semble aujourd'hui le plus développé sur l'accompagnement du consommateur dans l'ensemble des sphères de son écosystème est Amazon. Avec Prime, Echo et Amazon.com, le groupe peut gérer le confort de l'utilisateur au sens large : au sein de son habitat, comme dans ses habitudes de consommation d'information, de services, de multimédia, etc. L'apport de l'intelligence artificielle au concept même d'abonnement ici est majeur. C'est la promesse d'une offre en adaptation constante des besoins clients, avec un service de plus en plus personnalisé, constamment ajusté aux usages clients sans aucune action de sa part. Tout ceci est complété par une commande instantanée de produits & services permettant une consommation désormais au plus juste avec moins de gaspillage.



Les réflexions sur ce modèle de conciergerie connectée et d'assistant délégué des besoins et du bien-être de l'individu, s'imaginent dans tous les secteurs :

- Demain, le fournisseur d'énergie, aujourd'hui garant de la fourniture d'électricité et de gaz, pourra ainsi être le garant du bien être dans le foyer. En gérant la température, l'éclairage, l'allumage des appareils au plus juste de l'équilibre offre / demande d'énergie, la maintenance des appareils connectés, il fournira au consommateur un service de confort dans l'habitat.
- La box des opérateurs télécoms s'enrichit au fil du temps de promesses sur la qualité du contenu et de l'expérience, visant progressivement à personnaliser le lien avec leur clientèle et donner de la profondeur à leur offre
- Les innombrables offres de divertissement existantes et proposant de plus en plus de solutions d'abonnements illimités (cinéma, opéra, musée, vidéo en ligne, livre digital, etc.) devront, pour être convaincantes, produire une valeur ajoutée mesurable pour le consommateur. Ceci implique une offre agrégée, personnalisée et proactive de différentes solutions de divertissement adaptée aux évolutions du client. Les agrégateurs de contenu et les plateformes investissant massivement dans l'intelligence artificielle et le big data sont les plus susceptibles de proposer ces offres.
- Dans l'univers de la distribution, et notamment de l'alimentaire, le consommateur n'attendra plus seulement de son réfrigérateur connecté qu'il lui assure le réapprovisionnement des produits. Il souhaitera que les solutions connectées de son foyer lui fournissent un accompagnement personnalisé pour imaginer et réaliser les recettes de la semaine.
- Dans l'assurance, les opérateurs poursuivront l'extension de leur positionnement vers l'amont des sinistres en apportant à leurs clients conseils personnalisés, applications accompagnant l'activité physique, préconisations

contextualisées et personnalisées d'entretien de l'habitat, etc. Une nouvelle offre « garantie zéro sinistre » viserait ainsi à éviter le sinistre plutôt qu'à le couvrir.



3 questions à
Nicolas Gueugnier,
Co-fondateur de Bigmoustache.com

1 - Selon vous pourquoi les consommateurs sont friands d'abonnements aujourd'hui?

C'est l'augmentation de la transparence des services d'abonnement qui séduit les clients. La facilitation des parcours d'abonnement et désabonnement donne l'impression aux clients d'avoir la main sur leur engagement.

C'est d'ailleurs le parti pris qu'a choisi Big Moustache en proposant des abonnements 100% adaptables à tout moment. L'objectif est de faire en sorte que le client ait réellement besoin de ses lames de rasoir quand il les reçoit à la maison. Tous les acteurs ne jouent pas le jeu, certains continuent à exercer une pression importante pour pousser l'offre d'abonnement, comme Amazon et son abonnement Prime poussé d'une manière qui pourrait sembler insistante voire abusive à chaque achat...

2 - Quel est l'ingrédient secret d'une bonne relation client d'abonnement?

Développer un maximum de points de contact, être disponible à tout moment quelque soit le canal de contact choisi par le client : mail, téléphone, chat, réseaux sociaux, etc.

3 – Demain, qu'est ce qui sera caractéristique du business de l'abonnement pour vous ?

Je vois une explosion des abonnements sur les biens de consommation courante (par rapport aux achats plaisir) avec une tendance à la multiplication des acteurs spécialisés. Particulièrement en France, les clients sont à la recherche de l'histoire - terroir et ne souhaitent pas s'abonner à un seul distributeur plateforme pour tous l'ensemble de leurs produits de consommation.

panier d'achat, de reconquérir des clients perdus ou encore d'acquérir de nouveaux clients en proposant une offre découverte. Le modèle de l'abonnement étant récent pour la plupart des marques, il est important de fonctionner en *test & learn* pour affiner au fur et à mesure l'offre ainsi que le modèle économique.

Les marques ne sont pas forcément outillées pour développer un modèle d'abonnement. Certaines solutions technologiques se sont spécialisées sur ce métier de l'abonnement pour permettre aux marques de bénéficier d'une flexibilité et en s'articulant autour de solution *front-office* qui s'intègrent dans les sites de e-commerce des marques mais aussi d'outils back-office et d'ensemble d'outils financiers et marketing qui permettent de gérer efficacement les abonnés et de maximiser la fidélité client. C'est par exemple le business de la société Zuora ou encore celui de la startup française Ziqy.

Vision de Zuora : *"Your customers want a new way to relate to you. Subscriptions give them what they're looking for"*

Copyright © 2017 Sia Partners. Reproduction totale ou partielle strictement interdite sur tout support sans autorisation préalable de Sia Partners.

Comment travailler sur ces modèles pour les marques :

Chaque marque doit rechercher l'offre d'abonnement qui correspond aux attentes de ses clients pour transformer le lien produit – client en un lien client – expérience / intention de la marque. L'abonnement permet en ce sens de fidéliser les clients à la marque en évitant la dispersion de leur

VOS CONTACTS

MARINE DUPUIS

SUPERVISING SENIOR

Marine.dupuis@sia-partners.com

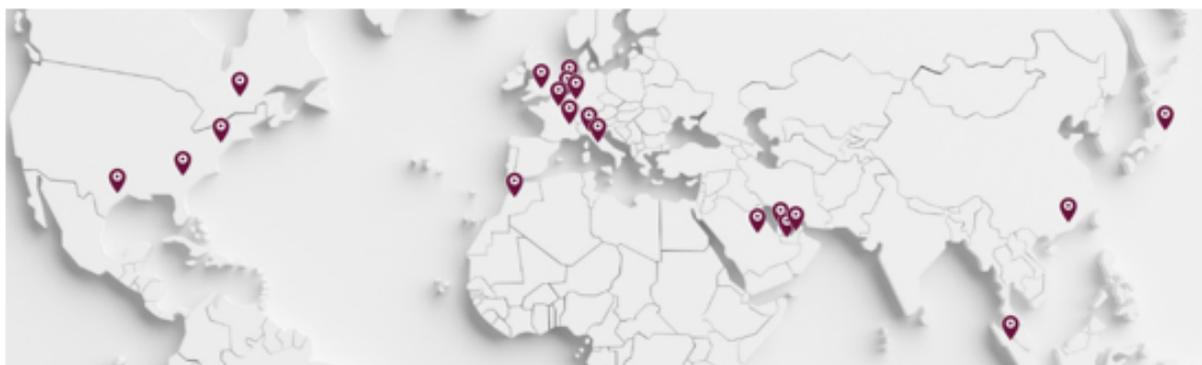
ELSA MARTINEAU

SUPERVISING SENIOR

Elsa.martineau@sia-partners.com

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en dix-sept ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



Abu Dhabi

PO Box 34605
West Tower #605
Abu Dhabi Mall - UAE

Amsterdam

Barbara Strozzielaan 101
1083 HN Amsterdam -
Netherlands

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels - Belgium

Casablanca

14, avenue Mers Sultan
20300 Casablanca -
Morocco

Charlotte

401 N. Tryon Street, 10th Floor
Charlotte, NC 28202 - USA

Doha

PO Box 27774 Doha
Tornado Tower #2238
West Bay - Qatar

Dubai

PO Box 302663
Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
Dubai - UAE

Hong Kong

23/F, The Southland Building
48 Connaught Road Central
Central - Hong Kong

Houston

800 Town and Country Blvd
Suite 300
Houston TX 77024

Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap
London EC3M 1AE -
United Kingdom

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon - France

Milan

Via Gioberti 8
20123 Milano - Italy

Montréal

2000 McGill College
Suite 600
Montreal QC H3A 3H3 -
Canada

New York

40 Rector Street, Suite 1111
New York, NY 10006 - USA

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris - France

Riyadh

PO Box 91229
Office 8200 - 12, Izdihar city
Riyadh 11633 - KSA

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma - Italy

Singapour

137 Market Street #10-02
Grace Global Raffles
048943 Singapore

Tokyo

Level 20
Marunouchi Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan



Pour plus d'informations: www.sia-partners.com

Suivez-nous sur LinkedIn et Twitter @SiaPartnersFR

siapartners

Driving Excellence