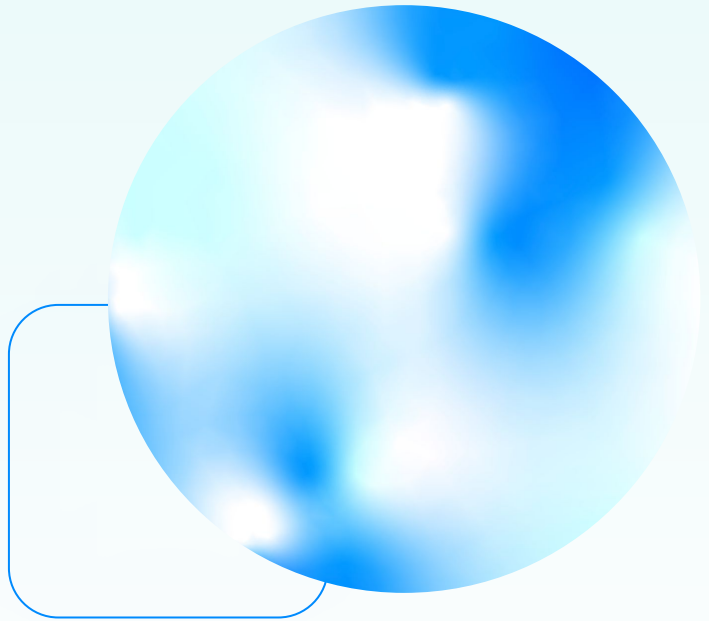


# Netflixisation :

vers une généralisation de l'économie de l'abonnement pour toutes les industries ?



**zuora**





# Cette étude est une grille de lecture pour comprendre le business model de l'abonnement.

Cette étude a été menée par les équipes de Fabernovel pour Zuora.

Cette étude est sous licence [Creative Commons BY-NC-ND](#) pour permettre d'autres contributions d'experts et d'utilisateurs en respectant ces règles :

- **Vous pouvez partager** copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- **Vous devez pour toutes utilisations mentionner un lien vers l'étude ainsi que sa référence** : “[Netflixisation : vers une généralisation de l'économie de l'abonnement pour toutes les industries ? par Fabernovel et Zuora, Janvier 2022](#)”
- Vous n'êtes pas autorisé à 1) faire un usage commercial de ce document et 2) distribuer ou mettre à disposition le document modifié

## Quelques mots sur Fabernovel

Fabernovel est un **groupe indépendant et international**, expert de la transformation numérique et de la création de produits et services numériques. Fondée en 2003 par **Stéphane Distinguin**, elle compte aujourd'hui plus de 350 talents, répartis sur 4 continents.

Depuis 2006, Fabernovel mène des études publiques pour contribuer à la **lisibilité** et à **l'accessibilité** de la révolution numérique et des transformations majeures de l'économie des plateformes.

Nos études sont l'occasion pour tous de **mieux comprendre** les recettes à succès des géants de la tech, de **s'inspirer des principales plateformes** et de **développer des cadres d'analyse**.

1

**L'abonnement, un modèle qui date du 17<sup>e</sup> siècle.**

2

**L'abonnement, un modèle de consommation à succès.**

3

**L'abonnement, nouvel eldorado pour les entreprises ?**

4

**Les clés pour implémenter le modèle d'abonnement.**

5

**Quel futur pour l'abonnement ?**



**L'abonnement,  
un modèle qui  
date du 17e siècle.**

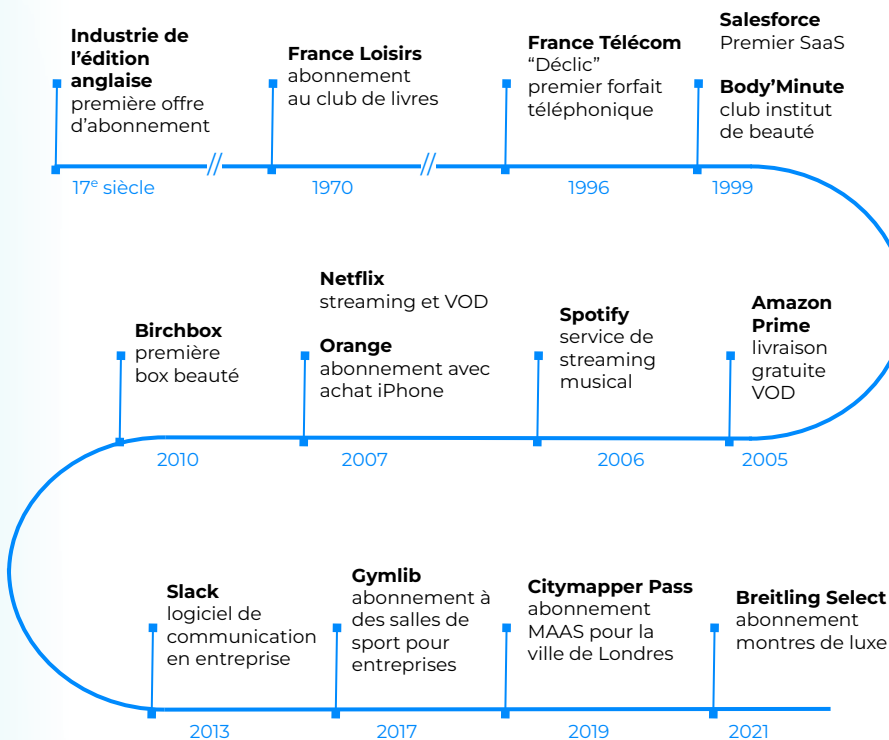


# De Mozart à Netflix : une nouvelle historiographie de l'abonnement ?

**Définition historique :** L'abonnement est un contrat entre un fournisseur et son client pour la livraison régulière ou la mise à disposition de produits/services en échange d'un paiement régulier et forfaitaire.

Bien qu'il se soit démocratisé récemment à travers les médias et les telcos, le modèle de l'abonnement ne date pas d'hier.

Netflixisation : vers une généralisation de l'économie de l'abonnement pour toutes les industries ?



# Orange : profiter des dernières technologies tout en lissant ses dépenses

Orange, comme la majorité des opérateurs de téléphonie, propose des formules d'**abonnement avec engagement incluant un téléphone mobile**.



**Le client** bénéficie d'un prix du smartphone **lissé sur le temps**. A la sortie de l'iPhone en 2007, Orange proposait le terminal à 399 euros (au lieu de 649 euros nu) en souscrivant à abonnement allant de 49 à 119 euros mensuels sous réserve d'un engagement de 12 ou 24 mois.



**L'abonnement**, un modèle qui permet aux opérateurs téléphoniques d'**attirer de nouveaux clients** mais aussi de **capter et maintenir la relation client sur la durée**. Orange aurait vendu près de 300 000 iPhone entre sa sortie en 2007 et fin 2008.



# Fournisseurs d'énergie : accéder à des commodités



## Caractéristiques de mon offre

Offre online Electricité  
Profil : P04  
Puissance souscrite : 9 kVA  
Consommation Annuelle de Référence\* : 5960 kWh

Option Tarifaire : Heures Pleines/Creuses - MD  
Coefficient de lecture : 1

## ► Détail de ma facture

Facture basée sur une estimation de votre consommation.

### Abonnement d'électricité (HT)

Offre online du 10/08/2019 au 31/01/2020  
Offre online du 01/02/2020 au 31/07/2020  
Offre online du 01/08/2020 au 09/08/2020

Prix par mois **126,25 €**

10,45

59,67 €

### Consommation d'électricité (HT)

Période du 10/08/19 au 31/01/20  
Heures pleines  
Heures creuses : 23H00-7H00

Index au	Index au	Différence
10/08/19	31/01/20	
53577	54773	1196
39673	41621	1948

## MODE DE FACTURATION

Je paie tous les mois le même montant

11 mensualités de 130,00 €, puis une facture de régularisation le 12ème mois

Depuis de nombreuses années, les fournisseurs d'énergie (EDF, ENGIE, Total Energies...) proposent un modèle de facturation se rapprochant de l'abonnement avec un **montant mensualisé** comprenant l'**abonnement d'accès au réseau** auquel s'ajoutent les **consommations réelles**.



**Le client** paie à l'**usage** mais **lisse ses dépenses** tous les mois (des rattrapages peuvent être faits en cas de sur ou sous-consommation). Le déploiement de compteurs de télérelève vont permettre d'**ajuster au réel** la facturation.



**L'abonnement**, un modèle permettant de proposer au client le mode de facturation qui lui convient et des prélèvements automatiques **évitant les factures impayées ou en retard**.



# France Loisirs : accéder à des clubs avec des tarifs préférentiels

France Loisirs s'est lancé en 1970 avec la promesse de **démocratiser l'accès aux livres** pour les foyers français.

**Le Club**  
*France Loisirs*

**La cagnotte** *Premium*

Comment ça marche ?

1.

Je crédite ma cagnotte de 3,99€ chaque mois, que j'utilise quand je veux pour m'acheter des livres.

4.

Je profite de la reprise de mes livres 30% du prix payé et jusqu'à 100€ par an.



2.

J'achète mes livres jusqu'à 30% moins chers\* que partout ailleurs.

3.

Je cumule des euros dans ma cagnotte grâce à mes achats et offres de fidélité.



**Le client** bénéficie d'une **réduction importante** (25% en moins en moyenne par rapport au prix éditeur) en contrepartie d'un catalogue imposé.



**L'abonnement**, un modèle qui offre à France Loisirs une **hyper prédictibilité** de ses revenus. L'avantage principal tient néanmoins à la **maîtrise de ses coûts** grâce au contrôle du catalogue proposé.





# Body'Minute : accéder à des clubs avec des tarifs préférentiels

Body'Minute s'est positionné en contrepied des instituts de beauté traditionnels dont les **horaires**, la **réservation par téléphone** et les **prix élevés** dissuadent une partie de la **clientèle jeune**.



Voyagez dans le bien-être  
1 abonnement = 3 concepts

9,90€ /mois



**Le client** accède à un **réseau** de 200 instituts français à **petit prix** et **sans rendez-vous**, s'adaptant au rythme de vie des jeunes actifs.



**L'abonnement**, un modèle qui offre notamment à Body'Minute une **relation privilégiée et récurrente** avec une nouvelle cible : la clientèle jeune (15 à 45 ans). D'ailleurs, 90% des clientes de Body'Minute ne s'étaient jamais rendues en institut auparavant.



# Les Box : découvrir de nouveaux produits sélectionnés par des spécialistes

Il existe un peu plus de **320 box** différentes en France, et près de **900 000 personnes** sont abonnées à une box mensuelle.



**Le client** découvre tous les mois de **nouveaux produits à un prix négocié** auquel il n'aurait peut-être pas accès d'habitude. S'il est conquis, il peut les acheter par la suite de façon indépendante.



**L'abonnement**, un modèle qui offre une **flexibilité dans le contenu** de la boîte, et donc une **optimisation des coûts**. Les box étant similaires pour tous les abonnés, ils n'ont pas d'attentes précises sur le contenu. Aussi, certaines marques fournissent gratuitement des échantillons de produit aux entreprises qui proposent des box. Ainsi, ces dernières vendent des box avec des produits qu'elles ont reçus gratuitement. Cela représente pour elles un autre moyen d'optimiser les coûts.



# L'abonnement moderne : nouveaux services, nouveaux modes de consommation

Dans les faits, les services auxquels on s'abonne aujourd'hui évoluent et se détachent de la définition historique. Le paiement peut se faire à l'usage, le produit peut ne pas être livré chaque mois mais accessible de manière illimitée, le contenu de l'abonnement peut même être une surprise et personnalisé.

## Paiement à l'usage.

Abonnement de base et facturation à l'utilisation ou en fonction du contenu.



## Livraison régulière.

Presse, box, consommables récurrents, etc.



## Consommation illimitée.

Télécommunications, Streaming, SaaS, etc.



## Accès à des services et tarifs préférentiels.

Livraison gratuite, services VIP, exclusivité, etc.





# L'abonnement moderne : un business model disruptif

## Définition traditionnelle

Contrat entre un  
fournisseur et son client  
pour...

la **livraison régulière** ou  
la **mise à disposition** de  
produits/services...

en échange d'un  
paiement régulier et  
**forfaitaire.**

## Définition moderne

Contrat entre un  
fournisseur et son client  
pour...

**un service**...

en échange d'un  
paiement régulier **ou à**  
**l'usage.**

## Facteurs clés de succès

Être **personnalisable** en fréquence et en contenu, **s'adapter à tous types d'usages et d'acteurs** en proposant une hyper-modularité, une innovation et personnalisation constante ainsi qu'une solution de paiement sécurisée, rapide, et différable.

## Contreparties

Ne pas considérer l'abonnement comme le nouveau canal de distribution d'une offre traditionnelle mais comme **une offre à part entière, indépendante.**

**Repenser ses indicateurs** pour comptabiliser ses revenus, dépenses, coûts d'acquisition ou de rétention.

Disposer d'une **infrastructure technique capable d'absorber la modularité** intrinsèque à ce nouveau modèle.



# Un modèle installé aux États-Unis qui se développe en Europe

Les États-Unis sont en avance par rapport au marché Européen en terme d'adoption du modèle d'abonnement. Selon UnivDatos Market Insight, **70% des entreprises qui proposent de l'abonnement sont installées aux Etats-Unis.**

Avec en moyenne 3,4 abonnements par consommateur et une dépense moyenne de 237 dollars par mois pour des abonnements, les Etats-Unis se démarquent de l'Europe qui compte en moyenne 2,5 abonnements par personne et une dépense de 130 euros par mois par personne sur des abonnements. Les Européens consacrent **5% de leurs dépenses** à l'abonnement.

Plus globalement, le marché de la vente d'abonnement en ligne devrait connaître une croissance importante dans les prochaines années. En effet, le marché devrait croître à un taux annuel moyen de 68% entre 2019 et 2025 pour atteindre **478,2 milliards de dollars en 2025.**



**3,4**



**2,7**



**2,6**



**2,5**

**Nombre moyen d'abonnements souscrits par consommateur par pays.**



# Une réponse à des besoins multiples pour créer une relation client de long terme :

“L’abonnement permet de faire du **cross-sell** ou de **l’upsell**, ce qui **augmente la valeur du parc** tout en **fidélisant** le client.”

Tiphaine Bougeard,  
Directrice Générale **Sowee**

“L’abonnement est essentiel sur les modèles qui ont des CAPEX. Il permet de **couvrir les coûts fixes**.”

Rafaël de Lavergne,  
CEO **TOTEM**

“L’abonnement, c’est le **graal des business models** car la récurrence génère une **prédictibilité très fiable du revenu et de la marge**. Le rapport LTV/CAC , qui est le nerf de la guerre de tous les business, est souvent très favorable.”

Quentin Reygrobellet,  
CEO **Blissim (ex-Birchbox)**

“L’abonnement est le modèle le plus adapté pour répondre aux **nouveaux usages numériques**. Mais dans les coulisses, l’entreprise doit transformer ses **processus historiques internes** pour que l’expérience client soit une réussite.”

David Kronfeld,  
Marketing Director & Chief Data Officer **Mediafin**



## **L'économie de l'abonnement : simple tendance ou modèle du futur ?**

Décryptons les clés du succès  
et les points de vigilance.

2

**L'abonnement,  
un modèle de  
consommation  
à succès.**





**Véritable raz de marée  
ces dernières années,  
l'abonnement fait désormais  
partie du quotidien  
des particuliers mais aussi  
des entreprises.**



# #1 Des usages de plus en plus numériques

Le nombre de transactions en ligne a été multiplié par 3 entre 2014 et 2020. Sur les 4 dernières années, on observe une croissance du e-commerce de 13% en moyenne par an. L'usage du smartphone s'est aussi démocratisé. Aujourd'hui, 77% des français possèdent un smartphone, soit autant que ceux qui possèdent un ordinateur.

Les consommateurs s'habituent à vivre des expériences en ligne, à avoir des recommandations ciblées en fonction de leurs préférences, ainsi qu'un accès au même contenu sur tous leurs médias.

Les plateformes de streaming l'ont très bien compris : avec leurs modèles d'abonnement, elles capitalisent sur la relation de long terme pour comprendre les comportements. **75% du contenu consommé sur Netflix est fondé sur des recommandations ciblées** et est disponible sur ordinateur, tablette, smartphone, etc.





## #2 Une recherche de flexibilité et de praticité

Les exigences en matière de facilité et flexibilité de consommation augmentent. Les consommateurs veulent être inspirés par l'offre qu'ils consultent. Ils souhaitent payer rapidement et de manière sécurisée, être livrés vite et gratuitement.

Le paiement et la livraison récurrents proposés par le modèle de l'abonnement correspondent parfaitement à ces nouvelles habitudes de consommation.

En 2019, **34% des consommateurs en ligne français adhèrent à une offre permettant la livraison gratuite et accélérée.** 25% des ces consommateurs sont abonnés à Amazon Prime.





## #3 Accéder à des services au moment opportun

Les consommateurs souhaitent accéder à des services ponctuels quand ils en ont le besoin et sans avancer des frais onéreux. Il y a ainsi un réel désintérêt pour la propriété.

La commodité qu'apporte l'abonnement est d'ailleurs la raison première pour laquelle un consommateur choisit de s'offrir un abonnement à un produit ou service plutôt que de le posséder. **En France, 28% des consommateurs adultes pensent que la commodité qu'offre l'abonnement est l'un des bénéfices clés du modèle.**

Le modèle d'abonnement promet au consommateur un produit qui ne sera jamais obsolète : les logiciels d'Office 365 seront toujours à jour. L'abonnement permet d'ajuster la consommation à l'usage, de suspendre ponctuellement son abonnement ou simplement de l'annuler sans contraintes.





## #4 Une consommation responsable et à faible impact

La conscience collective tend vers une volonté de consommer de manière circulaire et responsable.

Selon une étude Oney de 2020, 90% des consommateurs européens attendent des marques qu'elles s'engagent et qu'elles les aident à mieux consommer. L'étude relève que depuis 3 ans, les pratiques responsables s'accroissent, et près d'un consommateur sur 2 consomme plus de produits bio, locaux, trie ses déchets, achète des produits recyclables et/ou recyclés.

**76% des consommateurs ayant souscrit à des abonnements sont convaincus de l'impact positif qu'ils ont sur l'environnement en n'achetant pas les produits/services qu'ils consomment**, selon une étude publiée par Zuora. En effet, de nombreux types d'abonnement garantissent une plus grande circularité et réutilisabilité des biens, ainsi qu'une plus grande dématérialisation - souvent positive. De plus en plus d'entreprises proposent aussi des solutions d'éco-responsabilité lors du paiement (arrondis, dons, ...).





**Cinq entreprises qui ont révolutionné leur industrie grâce à l'abonnement.**



# Netflix : accéder à des services et à du contenu en illimité

Netflix a su **adapter son service d'abonnement du DVD** au numérique, et par la même occasion, a profondément transformé la consommation de contenus audiovisuels.



**Le client** bénéficie d'une expérience **ultra-personnalisée** et d'un catalogue de contenus de **qualité** et **constamment enrichi**.






**L'abonnement**, un modèle qui a permis à Netflix de **maximiser la rétention** de ses abonnés – dont l'acquisition est par nature très coûteuse et donc longue à rentabiliser – et son **attractivité** vis-à-vis des futurs clients. Plus le temps passe, plus la notoriété de Netflix grandit et plus il est difficile de convertir de nouveaux clients et donc d'autant plus important de garder ses abonnés existants.

La communication de Netflix auprès de ses investisseurs se concentre sur le nombre d'utilisateurs actifs mensuels ou encore le temps passé sur la plateforme pour rendre compte de l'engagement réel de sa base. En effet, Netflix compte **221 millions** d'abonnés dans le monde. Sa valorisation boursière est de 176 milliards de dollars début 2022 pour près de 30 milliards de chiffre d'affaires (estimation Fabernovel).



# Clyde : se déplacer sans les inconvénients liés à la possession

Clyde propose de la **location de véhicules moyenne durée** (1 à 12 mois) sous forme d'abonnement.

VW up! Your Ajay	ŠKODA Fabia Your Achilles	VW up! Your Eco
		
45 HP from <b>369</b> CHF monthly <small>included 100 kilometers per month includes insurance and tax</small>	95 HP from <b>399</b> CHF monthly <small>included 100 kilometers per month includes insurance and tax</small>	45 HP from <b>369</b> CHF monthly <small>included 100 kilometers per month includes insurance and tax</small>
Manual Transmission Front Drive Petrol Fuel Ø 5.5 l Consumption A Energy efficiency	Manual Transmission Front Drive Petrol Fuel Ø 4.1 l Consumption A Energy efficiency	Manual Transmission Front Drive Petrol Fuel Ø 5.5 l Consumption A Energy efficiency
Subscribe	Subscribe	Subscribe
Car details	Car details	Car details



**Le client** bénéficie d'une voiture **adaptée à son usage sans apport et sans avoir à se soucier de son entretien**. Il peut demander à acheter le véhicule en fin d'abonnement.



**L'abonnement**, un modèle qui permet à Clyde de **monétiser un véhicule sur un temps long** et de **rester en contact** avec le client pour maximiser les chances de poursuite de la relation à la fin d'un engagement.

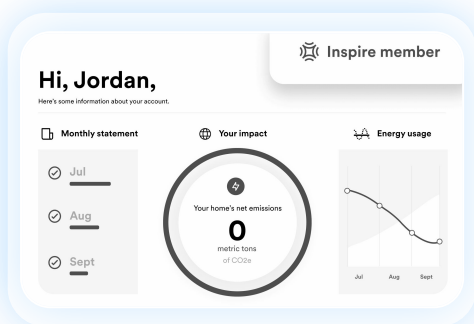
Le modèle de Clyde est gagnant à plusieurs niveaux de la chaîne : nouveau canal de distribution pour les concessionnaires pour exploiter des stocks de véhicules disponibles, reprises de leasing,... D'ailleurs le marché de l'abonnement automobile devrait croître de 71% d'ici 2022.





# Inspire : accéder à des services plus responsables tout en maîtrisant ses dépenses

Inspire révolutionne le monde de l'électricité. Cette startup américaine est la première à proposer un **abonnement mensuel fixe en amont** pour couvrir sa **consommation électrique en énergie verte**.



**Le client** profite d'un **prix fixe, calculé en amont** à partir d'une multitude de facteurs, **sans surprise** et **indépendant de sa consommation effective** d'énergie. Inspire incite le client à consommer raisonnable.



**L'abonnement**, un modèle qui permet à Inspire d'**aligner ses intérêts avec ceux de ses clients**, soit une **meilleure maîtrise des dépenses énergétiques** et une facilité d'utilisation du service. Inspire mise sur la diminution constante du prix de l'énergie verte pour assurer sa rentabilité.

Inspire affirme avoir déjà permis d'éviter 3,6 milliards de kilogrammes d'équivalent CO2 (juin 2021). Le marché des offres d'énergie durable devrait générer environ 8 milliards d'euros d'EBITDA en 2030 pour les pays européens clés selon Accenture. Ces offres prendront soit la forme de leasing soit la forme d'abonnement. Inspire a été racheté par Shell Oil Company en septembre 2021.




# Metromile : être assuré au bon moment tout en réduisant ses dépenses

Metromile propose une assurance automobile en abonnement dont le **prix s'adapte aux habitudes de conduite des abonnés**. C'est le modèle pay-per-use : moins un abonné utilise sa voiture, moins son abonnement sera important.



**Traditional Car Insurance**

Traditional auto insurance is unfair to most consumers leaving 65% of drivers overpaying for auto insurance.



**Pay Per Mile Insurance**

With Metromile, your rate is based on your actual driving habits. Our customers save 47% on average compared to what they were paying their previous auto insurer.



**Le client** paye ainsi seulement **en fonction de son utilisation**. L'abonnement est géré grâce à une application pour déclarer facilement des sinistres, adapter sa couverture, localiser son véhicule. L'offre Metromile a été pensée pour le client en offrant une **expérience d'assurance simple et sans couture**.



**L'abonnement**, un modèle qui permet à Metromile de **collecter des données sur l'utilisation réelle** des voitures et propose ainsi à ses abonnés un service toujours plus **personnalisé, adapté** à leurs besoins.

Les abonnés de Metromile économisent en moyenne 741 dollars/an.



# Microsoft : collaborer sans friction

Microsoft a **profondément transformé son modèle**, du CD-rom à la vente de licences, puis au service de plateforme à la demande.



**Le client** bénéficie des **mêmes services** sans avoir de logiciel à installer. La plateforme à la demande permet aussi à tous les utilisateurs de **synchroniser** leurs données, et de bénéficier d'une très forte **scalabilité**, le tout sans **rien héberger** eux-mêmes.



**L'abonnement**, un modèle qui permet aux entreprises des tests et **mises à jour instantanées**, une large **automatisation** des tâches ainsi que la standardisation d'une grande partie des approches et pratiques d'exploitation. Il permet aussi d'éviter la reproduction, transmission de logiciels illégaux.

La plateforme à la demande de Microsoft permet de réduire les coûts de fonctionnement des services de production et d'exploitation de son fournisseur entre 75% et 90%.

D'ici 2022, 53% des revenus des logiciels proviendront des modèles d'abonnement.

3

**L'abonnement,  
nouvel eldorado  
pour les entreprises ?**



**75% des entreprises D2C  
proposeront des services  
d'abonnement d'ici 2023  
selon Gartner.**



# Renforcer la relation client

**Pour Rafaël de Lavergne, CEO de TOTEM, “l’abonnement crée de la confiance avec l’utilisateur final.”** Les coûts de déverrouillage sont relativement élevés dans le modèle d’abonnement, ce qui peut inciter les entreprises à **investir davantage dans l’acquisition**. Les efforts commerciaux à fournir par la suite seront moindres si la qualité de service est au rendez-vous et que le service sait évoluer dans le temps.

Amazon, grâce à son service **Prime**, illustre bien comment l’abonnement permet de fidéliser ses clients. 93% des membres d’Amazon Prime renouvellent leur abonnement au bout d’1 an, 98% après 2 ans. L’éditeur Bayard qui propose des abonnements mais aussi une box jeunesse est à l’origine du **principe de “chaînage”**. Il propose à ses clients des produits qui les accompagnent tout au long de leur jeunesse de 1 à 19 ans. Un client de 3 ans commencera avec Popi, puis J’aime Lire puis Okapi. Bayard fidélise ainsi sa clientèle, sur une relation client de long terme.

**L’abonnement crée des occasions pour échanger régulièrement avec les clients, les suivre tout au long de leur cycle de vie et ainsi construire des relations plus fortes sur la durée.** Laurent Bizot, fondateur du label indépendant NoFormat, évoque “la **passion economy**” en parlant de l’abonnement. “Au lieu d’avoir des millions de clients qui apportent un millième de centime, un modèle d’abonnement peut vivre de peu d’abonnés qui sont attachés au service. Pour ce type d’abonnés, il y a un côté **militant** dans la démarche.”

Les échanges réguliers et le suivi en temps réel des habitudes de consommation de leurs clients permettent aux entreprises d’avoir une **connaissance très fine** des besoins de leurs clients. Cela permet ainsi de proposer des produits et services pertinents et augmente ainsi la **rétenion client**. Le taux de résiliation moyen pour les modèles B2C en abonnement est de 7%. Celui de **Netflix** se situait en 2020 entre 2% et 3%. Avec l’analyse de ses données, le leader du streaming propose à chaque client une interface unique avec du contenu recommandé.



# Améliorer la prédictibilité

L'abonnement offre des revenus récurrents et prévisibles sur la durée. Cette capacité à sécuriser les revenus et la demande est un avantage concurrentiel fort.

Tiphaine Bougeard, Directrice Générale de Sowee, compare l'abonnement à un **“contrat à durée indéterminée avec le client”**.

Cela permet de **calculer la valeur vie client** facilement, mais aussi de **l'étendre dans le temps**. En effet, la valeur vie client sur les produits ou services proposés par abonnement est en moyenne 38% plus élevée que sur les produits ou services vendus à l'unité. Selon Zuora, les entreprises qui proposent des modèles d'abonnement voient leurs revenus croître **huit à neuf fois plus vite** que le S&P 500, depuis 2012.

**La prédictibilité de l'abonnement permet aux entreprises d'anticiper leurs coûts de production et/ou d'entretien ainsi que la fréquence de ses livraisons et toute la chaîne d'approvisionnement associée.** Elle permet aussi d'éviter aux professionnels de revendre leurs services à chaque amélioration de l'offre et d'anticiper les opérations liées à celle-ci.

Le service de streaming de musique **Spotify** fonctionne sur un modèle hybride basé sur un modèle freemium d'abonnement avec 30% d'utilisateurs payants et de publicité. **90% de ses revenus proviennent des abonnements payants**, ce qui lui permet d'anticiper facilement les revenus futurs et les potentiels coûts associés.



# Élargir sa cible

**Les TPE et PME sont clientes de l'abonnement car c'est un modèle qui leur permet d'accéder à des services à la pointe de la technologie, sans risque qu'ils ne deviennent obsolètes et sans investir massivement.**

Beaucoup de solutions leur proposent de payer proportionnellement à leur nombre d'employés. Le modèle leur donne accès aux mêmes solutions que celles disponibles dans les grandes entreprises, la complexité technique ou les investissements physiques étant pris en charge par les offreurs de services.

La solution **DocuSign** - comme **Slack** - propose une **tarification flexible et évolutive** en fonction du nombre d'utilisateurs, qui s'adresse parfaitement aux petites entreprises, tout en leur laissant la possibilité de croître en fonction du besoin.

## **B2B, B2C, B2B2E... B2ANY**

Le marché des PME et des TPE peut être difficile à pénétrer. Il demande un investissement commercial fort pour des volumes d'affaires faibles. Pourtant, les modèles d'abonnement et leur récurrence permettent de **concentrer les efforts commerciaux** sur l'acquisition client et de pouvoir adresser la cible malgré tout.

Les entreprises offrant ces services d'abonnement ont donc non seulement réussi à transformer leurs clients en abonnés, mais aussi des entreprises de toutes tailles. Le marché des PME représente une réelle opportunité business pour l'abonnement.

L'entreprise **Buroespresso** propose par exemple la location de machines à café, ainsi que la livraison régulière de café en fonction des usages de l'entreprise. L'offre s'adresse aussi aux restaurateurs cherchant à renouveler leur parc de machines mais ne souhaitant pas investir.





# Un modèle séduisant avec des complexités à anticiper pour se lancer



## Une complexité logistique due à une sur-personnalisation des box.

Honest Beauty a voulu résoudre un des points sensibles des box où le client reçoit des produits dont il n'a pas vraiment besoin ou pas adapté à son rythme de consommation. Honest Beauty laissait ainsi le choix aux clients de composer leur box tous les mois avant son expédition. Ce modèle a dû être arrêté à cause de la complexité logistique liée à la préparation des box personnalisées.



## Une infrastructure IT incompatible à la facturation mensuelle.

Après avoir lancé T.O by Lipton, Unilever a souhaité mettre en place un abonnement pour recevoir des capsules de thé adapté à la consommation mensuelle de ses clients. Le projet a été très vite avorté du fait de l'incapacité de l'infrastructure IT à être en mesure d'intégrer une brique de paiement supportant une facturation récurrente mensuelle.



## Un pricing inadapté et mal dimensionné vis-à-vis des partenaires.

Gymlib proposait une offre très avantageuse pour les utilisateurs permettant un accès quasi illimité à un réseau de salles de sport premium via un abonnement peu onéreux. Néanmoins ce modèle illimité était mal dimensionné et pas assez rémunérateur pour Gymlib et son réseau. L'entreprise pivote désormais sur des abonnements incluant des crédits de consommation.



## Un coût de maintenance trop élevé et un maillage insuffisant.

Autolib, le service d'autopartage par abonnement du groupe Bolloré a été arrêté en 2018. Cet échec s'explique par un nombre insuffisant de bornes de recharge des voitures dégradant l'expérience, par un parc de voitures rapidement détériorées mais aussi par des objectifs et prévisions financières surestimés. Deux ans après le lancement du service, le nombre d'abonnés n'a atteint que 39% de la prévision initiale du groupe.

4

**Les clés pour lancer  
un business model  
par abonnement.**



# Passer d'une vision produit à une vision client

Plus qu'un nouveau modèle de transaction, l'abonnement est un business model à part entière, un changement d'état d'esprit qui implique de passer d'une vision produit à une vision client. Ainsi, dans l'abonnement ce n'est pas uniquement le produit qui compte mais la **valeur apportée au client**.

Ce changement de vision implique de faire évoluer sa **culture d'entreprise**, de ré-imaginer une organisation d'entreprise **dé-silotée** et **agile** avec des **nouveaux métiers et responsabilités** qui favorisent la collaboration entre les différents métiers pour répondre aux besoins du client et continuer de lui apporter de la valeur.



« Les gens ne veulent pas acheter une perceuse d'un millimètre, ils veulent un trou d'un millimètre... »

**THEODORE LEVITT**  
Economist



Cette citation illustre bien ce **changement de paradigme**. Ainsi, un client qui cherche à faire un trou d'un millimètre dans son mur ne cherche pas forcément à acheter une perceuse : il pourrait payer quelqu'un pour sous-traiter la tâche ou alors louer une perceuse et payer seulement pour le temps pendant lequel elle a été utilisée !



# Repositionner la DSI au centre de l'innovation

Le modèle de l'abonnement implique une transformation de la DSI. Souvent associée au département des “plaintes techniques”, ce modèle lui permet de **se repositionner comme un centre d'innovation, d'expérimentation, de lancement de nouveaux services**. La DSI ne doit plus arriver en bout de chaîne des décisions mais être représentée par un CTO tenu responsable au niveau du business de l'entreprise. Elle doit aussi basculer en apportant de la valeur sur front-office pour analyser l'usage des solutions technologiques des clients. Cela permet d'améliorer son produit/service et de faire évoluer le business model plus facilement.

En proposant des solutions rapides à mettre en place et qui peuvent facilement passer à l'échelle, la DSI pourra mieux travailler avec les métiers et éviter ainsi le **“shadow IT”** (l'utilisation d'outils ou solutions numériques par les métiers d'une entreprises sans consultation de la DSI, ou encore le lancement de **“POC jetables”** qui ne passeront jamais à l'échelle). En fonctionnant en mode **agile**, la DSI pourra tester rapidement, réduire le time-to-market et passer à l'échelle les solutions tout en maîtrisant ses budgets.

**“Ce qui représente le plus de travail pour les équipes marketing, c'est de travailler ensemble et de manière flexible avec les équipes IT.”** témoigne David Kronfeld, Marketing Director & Chief Data Officer **Mediafin**, en parlant de l'impact qu'à eu le passage à l'abonnement au niveau de ses équipes.



# La DSI, fournisseur de solutions flexibles

Gérer une offre d'abonnement signifie gérer aussi **la complexité de facturation** associée. En effet, selon l'offre et les besoins du client la facturation peut s'opérer tous les mois, tous les trimestres ou tous les ans. Elle peut être indexée sur l'usage de l'abonnement d'un client et mise en pause de manière flexible par le client.

Toute cette complexité doit pouvoir être gérée **sans friction avec l'expérience du client**. Pour cela, la DSI, garante de nouveaux projets d'innovation, d'expérimentation et d'itération, doit pouvoir fournir les métiers d'outils capables d'absorber la complexité de l'abonnement. **Soit la DSI développe son propre outil soit elle souscrit à un outil SaaS. Ces outils appelés aussi "plateformes d'abonnement" doivent pouvoir permettre de lancer une expérimentation d'abonnement mais aussi de passer l'offre à l'échelle si la demande suit.** Ainsi, les plateformes d'abonnement doivent pouvoir **automatiser les tâches** liées à l'abonnement et se connecter facilement **via des API** sur les outils existant de l'entreprise comme son CRM ou alors son site e-commerce.

Le marché de la gestion des abonnements et de la facturation est en pleine **croissance**. Évalué à 3,8 milliards de dollars en 2018, il devrait atteindre les **10,5 milliards de dollars d'ici 2025** selon Zion Market Research.

## mediafin

Mediafin utilisait un outil développé en interne pour gérer l'abonnement de ses différents produits. Dès qu'il y avait un changement à opérer pour faire évoluer l'outil, les coûts étaient trop élevés et le développement était chronophage. Ainsi, Mediafin a opté pour un outil SaaS afin de gagner en flexibilité. La réussite du projet a **nécessité une implication très forte de la part du département marketing, afin de piloter les développements avec le département IT.**



# Rapprocher la finance de la stratégie

Selon le CFO Magazine, 48% des entreprises ayant un modèle de revenus récurrents peinent à relever les défis de comptabilité et de reporting liés au modèle d'abonnement.

En effet, le modèle d'abonnement implique un changement de posture comptable qui consiste à regarder vers l'avant, calculer les **revenus prévisibles et sécurisés** pour les mois à venir plutôt que se concentrer sur les revenus passés. Les responsabilités des directions financières sont alors étendues vers des **prérogatives plus stratégiques**. Ce changement de posture s'illustre également dans les **indicateurs extra-financiers** que les équipes suivent lors du passage à l'abonnement.

Le paiement est essentiel dans un parcours d'abonnement et doit être pensé pour garantir aux clients **une expérience fluide**. Or, les deux principales causes d'échec de paiement d'un abonnement sont les **cartes de crédit** qui ne fonctionnent plus (cartes expirées ou perdues/volées) et les **comptes bancaires** qui sont à découvert. **En moyenne, les paiements récurrents par carte bancaire ont un taux d'échec de 5% à 10%**. Ce taux s'amplifie aujourd'hui avec l'utilisation des cartes bancaires virtuelles. En travaillant en collaboration avec la DSI, la direction financière pourra venir renforcer l'expérience de paiement en s'équipant d'outils de **prélèvement automatique qui notifie en temps réel** les cartes bancaires qui arrivent à expiration avant que le paiement échoue.



# Les indicateurs de performance, une nouvelle façon de mesurer les revenus générés

Ce changement de paradigme des équipements financiers se reflète également sur les indicateurs clés de performance suivis dans le modèle d'abonnement.

Les indicateurs les plus communément suivis sont les suivants :

**L'ARR (Annual Recurring Revenue ou Revenu Annuel Récurrent)** indique le montant des revenus attendus au cours d'une année. L'ARR est un moyen de mesurer la croissance et le dynamisme d'une entreprise.

**Le MRR (Monthly Recurring Revenue ou Revenu Mensuel Récurrent)** indique le montant des revenus attendus au cours d'un mois donné. Le MRR est un moyen de prévoir les revenus futurs et de vérifier la stabilité de l'entreprise.

**La CLV (Customer Lifetime Value)** ou Valeur Vie Client est le revenu moyen attendu d'un client au cours de son abonnement.

**L'ARPU (Average Revenue Per User ou Revenu Moyen par Utilisateur)** représente le revenu généré par chaque abonnement sur une période donnée par mois ou par an. L'ARPU aide à mieux définir des personas et tester des pricing.

**Le NPS (Net Promoter Score)** mesure la fidélité des clients et leur probabilité à recommander l'entreprise à d'autres.

**Le taux de Churn** représente la vitesse à laquelle une entreprise perd ses abonnés.

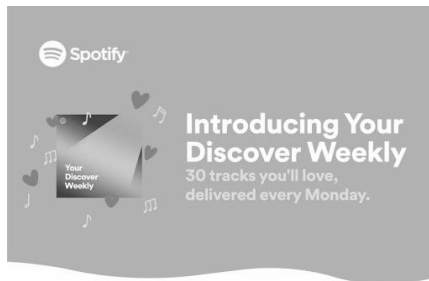
**Le CAC (Coût d'Acquisition Client)** indique le montant dépensé pour acquérir de nouveaux clients. La compréhension du CAC est essentielle pour connaître la rentabilité de l'activité d'abonnement.



# Passer du marketing produit à l'expérience client personnalisée

Le modèle de l'abonnement - générant des revenus et points de contacts réguliers avec les clients - devient pour les entreprises un prétexte pour **rester en contact et échanger** avec ses abonnés. Entretenir ainsi des relations régulières avec les clients implique la **mise en place d'une stratégie CRM (Customer Relationship Management) avec un outil CRM** qui permet de **retrouver toutes les informations** concernant le client (nom, adresse, coordonnées bancaires, préférences de paiement, type d'abonnement, etc) et de **suivre les usages** du client en rapport avec l'abonnement mais aussi l'historique des échanges.

Les données récoltées via l'abonnement sont une mine d'or pour les entreprises. Couplées à une stratégie CRM, une entreprise est capable d'**imaginer de nouveaux plans de communication avec des messages ciblés et personnalisés sur le long terme** qui ne sont pas uniquement liés à une transaction.



Le service de streaming de musique par abonnement **Spotify** mise sur l'ultra personnalisation de son produit en créant de manière hebdomadaire pour chaque client une playlist avec des titres musicaux qui correspondent à leurs goûts.





# Rendre disponible la donnée pour tous

Dans un modèle d'abonnement, **la donnée doit être accessible à tous les métiers de l'entreprise au-delà de la DSI et du marketing** pour apporter de la valeur au client en continu.

C'est en développant **une infrastructure adaptée au business qu'une entreprise pourra s'assurer que chaque collaborateur puisse avoir accès à la donnée, la trouver facilement, la comprendre, la manipuler, l'analyser et la diffuser**. C'est d'ailleurs pour cela que chez Netflix la donnée est au cœur des métiers. Il n'existe pas d'équipe dédiée. L'accompagnement au changement par de la **formation et l'acculturation interne** doit venir parfaire la connaissance des collaborateurs pour utiliser la puissance des données afin d'améliorer les process existants et favoriser l'innovation.

**TOTEM**, l'entreprise qui propose des magasins de proximité dans les bureaux en abonnement, cherche à **insuffler la culture data** dans son équipe grâce à un **dashboard** mis à jour en temps réel avec les principaux indicateurs suivis et accessibles par tous, des **partages automatiques sur Slack** (leur outil de communication interne) **des données pertinentes** aux groupes de personnes concernées, une **newsletter** hebdomadaire avec les chiffres-clés et une **revue de chaque compte** client pour analyser les usages.

Le Chief Data Officer (CDO) est responsable d'aligner les données et leur circulation sur la stratégie de l'entreprise. Il définit un cadre de gouvernance des données plus cohérent avec la stratégie et accélère l'évolution des plateformes pour les collecter, les manipuler et les exposer. Le CDO facilite la digitalisation des processus et la circulation des données. Le premier rôle du CDO, c'est surtout de signaler à toute l'entreprise que les data ne sont ni le territoire ni le patrimoine de la DSI !



# Accompagner le changement de culture d'entreprise vers la culture de l'innovation

Pour continuer à enrichir la **proposition de valeur** et éviter la lassitude côté clients tout en les **fidélisant**, les offres d'abonnement doivent pouvoir **évoluer dans le temps**.

Si on prend l'exemple du marché du streaming qui est de plus en plus concurrentiel, **Amazon** rachète **MGM** pour proposer plus de contenu à ses abonnés **Prime**, **Netflix** signe un partenariat avec la société de production de Steven Spielberg pour réussir à produire des films dignes d'un Oscar ou encore Spotify se lance dans la diffusion de podcasts en rachetant la société de Podcast **Megaphone**.

Les organisations qui proposent de l'abonnement **adoptent ainsi une culture de l'innovation continue pour proposer des offres évolutives à leurs clients**. La **remise en question** et la **prise de recul** sont essentielles pour adopter cet état d'esprit critique et continuer à faire évoluer le produit/service au gré des besoins des abonnés.

« Culture eats strategy for breakfast. »

**PETER DRUCKER**

Auteur, Expert en management



Même si l'entreprise choisit de mettre en place une stratégie d'abonnement bien pensée et détaillée, son exécution ne sera pas au rendez-vous si la **culture d'entreprise** n'est pas alignée avec cette **stratégie**. **Il devient ainsi essentiel pour les entreprises d'accompagner cette transformation vers l'abonnement et faire évoluer la culture dans ce sens.**

Chez TOTEM, le passage à l'abonnement et l'évolution de la culture ont été accompagnés par des **formations** dédiées. **L'engagement, le partage de convictions fortes, une vision commune** pour l'abonnement par le management sont clés pour réussir cette transformation vers l'abonnement.

5

**Quel futur pour  
l'abonnement ?**



# Vers une agrégation des abonnements ?

Avec un nombre d'abonnements par consommateur de plus en plus important, **69% des interrogés préféreraient regrouper leurs abonnements s'ils pouvaient choisir lesquels inclure**. Le marché de l'abonnement se dirige ainsi vers **l'agrégation de services** en un abonnement unique et personnalisé où chaque consommateur pourra choisir ses prestations et mettre en pause celles dont il/elle n'aura plus besoin. Ainsi, l'offre d'abonnement s'adapterait à chaque **moment de vie** des clients.

Ce modèle d'agrégation est commun dans le monde des télécoms avec les packs de chaînes TV et prend de l'ampleur sur d'autres secteurs.



Par exemple, l'application de mobilité **Citymapper** a mis en place depuis 2019 une offre d'abonnement "Citymapper Pass" qui donne la possibilité d'utiliser **l'écosystème de transport** de Londres (transport public, vélos, trottinettes, taxi) au sein d'un même abonnement. Pour les consommateurs cela implique un seul paiement et un seul canal pour gérer leurs abonnements de transports. L'expérience est simplifiée et plus fluide et efficace pour les consommateurs. Dans la même logique, **Apple** a lancé début 2020 l'abonnement "Apple One" qui combine les services Apple Music, Apple Plus et Apple Arcade en une seule offre.

Cette tendance d'agrégation des abonnements va s'amplifier dans le futur. Ainsi, dans ce cadre, la question de l'accès à **la relation et la connaissance client** se posera ; la donnée clients étant un des avantages clés de l'abonnement pour fidéliser sa clientèle.



# Vers de plus en plus de paiement à l'usage ?

**Rendre les données intelligibles de sorte à comprendre l'usage réel des services et leur facturation.**

Grâce à cette relation en continu avec les clients et les données remontant de l'utilisation des services, il devient possible pour les entreprises de **proposer des services couvrant uniquement les besoins réels des utilisateurs et d'adapter les tarifications en conséquence**. La **montée de l'IoT** permet notamment de récupérer **des données d'utilisation en temps réel** et d'activer des services.

Par exemple, dans l'univers automobile, il est désormais possible de souscrire à des formules **"Pay as you Drive"** qui prennent le contre-pied des abonnements traditionnels qui couvrent les risques 24/24, 7/7 peu importe le kilométrage parcouru. Un boîtier installé dans le véhicule permet de relever le kilométrage et de le transmettre à l'assureur pour ne facturer que les kilomètres parcourus. C'est le cas aussi dans l'énergie avec les **compteurs communicants** qui permettent une relève mensuelle et des factures adaptées à la consommation même si la base de paiement reste mensuelle.



Dans le secteur de l'énergie, Soweel, filiale du groupe EDF, propose un service d'abonnement à une station connectée qui permet de contrôler les dépenses énergétiques de son habitation. La station connectée suit en temps réel et adapte la consommation d'énergie en fonction du budget fixé par le client tout en alertant en cas de dépassement de budget.

Au delà de l'IoT, on pourrait imaginer des adaptations **personnalisées d'offres** grâce à une analyse de la donnée avec comme point de vigilance à garder à l'esprit que trop de personnalisation peut nuire à la lisibilité des offres.

**Et si demain, Netflix me proposait des abonnements de façon proactive en fonction de ma consommation de contenus ?**

---

## Contacts

### **Caroline Martin**

Directrice, Fabernovel

[caroline.martin@fabernovel.com](mailto:caroline.martin@fabernovel.com)

### **Stéphanie Alves**

Senior Regional Marketing Manager SEMEA, Zuora

[salves@zuora.com](mailto:salves@zuora.com)





# Sources

## Entretiens

David Kronfeld, Marketing Director & Chief Data Officer Mediafin

Laurent Bizot, Fondateur NoFormat

Quentin Reygrobellet, CEO Blissim (ex-Birchbox)

Rafaël de Lavergne, CEO TOTEM

Tiphaine Bougeard, Directrice Générale Sowee

## Bibliographie

[ARCEP - Baromètre du numérique 2019](#)

[Autolib' autopsy d'un fiasco](#)

[Bonnes pratiques pour l'encaissement des paiements récurrents](#)

[Car Subscription Market Set to Grow 71 Percent](#)

[Deliver New Energy Experiences for Future Growth](#)

[European study on sustainable consumption](#)

[Global retail e-commerce market size 2014-2023](#)

[Global Renewable Energy Market Research Service 2021](#)

[Global Subscription And Billing Management Market Worth Reach USD 10.5 Billion By 2025](#)

[How to holistically plan for switching to a subscription selling model](#)

[Investing in digital subscriptions](#)

[Le marché des Box par abonnement](#)

[Must-know trends for success in the \\$240B+ subscription economy](#)

[Netflix Is Killing the Competition in This One Key Category](#)

[Now that we subscribe to music, are tools and toiletries next?](#)

[Recurring Revenue Rising](#)

[Software subscriptions are eating the world: Solving billing and cash flow woes simultaneously](#)

[Spotify — Spotify Technology SA Announces Financial Results for Fourth Quarter 2020](#)

[Study: 69 Percent of consumers say they want subscription bundles](#)

[Subscription E-Commerce Market Current Scenario & Forecast \(2019-2025\)](#)

[Subscription models - the end of car ownership?](#)

[Subscription churn rate industry benchmarks - Recurly research](#)

[Subscribed - Why the subscription model will be your company's future and what to do about it, Tien Tzuo](#)

[The End of Ownership Report, Subscribed Institute](#)

[The 2 Types of Data Strategies Every Company Needs](#)

[The Science Behind the Netflix Algorithms](#)

[The Subscription Economy Grows More Than 300% In The Last Seven Years](#)