



# Mode et ÉCONOMIE de L'USAGE une lente transformation

---

Étude prospective  
novembre 2023



CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

# REMERCIEMENTS

**Nous remercions vivement les chefs d'entreprise, représentants de fédérations, écoles et laboratoires** qui ont accepté de faire part de leur expérience. La richesse et la diversité de leurs témoignages ont permis de saisir un ensemble de mutations fortes. Certains de leurs propos sont ici repris nominativement.

- **Rachel CHICHEPORTICHE**, Présidente, DANA.E.IO
- **Agathe CUVELIER**, Fondatrice de LES CACHOTIÈRES et LES CACHOTIÈRES FOR BRANDS
- **Thomas DELATTRE**, Directeur, FASHION ENTREPRENEURSHIP CENTER, Professeur, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE
- **Frédéric GALINIER**, Directeur délégué en charge de la représentation professionnelle et institutionnelle, FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE (FHCM)
- **Léa GERMANO**, Co-Fondatrice de STUDIO PAILLETTE
- **Christian GUELLERIN**, Directeur général, ÉCOLE DE DESIGN NANTES ATLANTIQUE
- **Miriam HENDEL**, Chief Marketing and Digital Officer, DELSEY PARIS
- **Ludovic KOEHL**, Professeur en Automatique et Informatique Industrielle à l'ENSAIT (entité de recherche GEMTEX)
- **Elly LELLOUM**, Directeur de l'Offre, UNE ROBE UN SOIR
- **Thierry LEMAIRE**, Fondateur et CEO, SMARTLUXE CONSULTING
- **Michael MANSARD**, Principal, Director of Subscription Strategy, ZUORA
- **Ralph MANSOUR**, Fondateur et CEO, LE CLOSET
- **Christian MARTIN**, Retail & Fashion-Beauty Technology Expert & Strategic Advisor, DISRUPT4STYLE - IOT4STYLE
- **Eugénie MASSABIE**, Co-CEO, LILI & JUDE
- **Marie MAUDOU**, Director of Operations and Human Resources, UNE ROBE UN SOIR
- **Pascal MORAND**, Economiste, Président de la FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE (FHCM)
- **Troy NACHTIGALL**, Chaired Professor of FASHION RESEARCH AND TECHNOLOGY, FACULTY OF DIGITAL, MEDIA & CREATIVE INDUSTRIES, AMSTERDAM UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (HVA)
- **Raphael MASVIGNER**, Co-Fondateur, CIRCUL'R, Membre du Sustainability Board, BA&SH
- **Danni ZHAO**, Docteur en Sciences de Gestion, Professeur Associé, Entrepreneur et Consultant

**Nous remercions également les membres du groupe de travail** qui, par leur participation fidèle et leurs interrogations ont permis de faire avancer la réflexion. **Nous remercions tout particulièrement Isabel RIBEIRO, Présidente du groupe de travail**, qui a accepté de porter cette réflexion et nous faire bénéficier de sa double expertise en tant que dirigeante et représentante du luxe. Merci à elle pour son regard bienveillant et sa disponibilité.

- **Isabel RIBEIRO\***, General Manager France, PAUL SMITH
- **Muriel BARNEOUD\***, Directrice RSE et Qualité, ORPEA (ex-Directrice de l'engagement sociétal du groupe La Poste)
- **Élisabeth BAUR\***, Consultant, CEO Fondatrice, NOVELISA CONSULTING
- **Rachel CHICHEPORTICHE\***, Présidente, DANA.E.IO
- **Adeline DARGENT**, Déléguée Générale, SYNDICAT DE PARIS DE LA MODE FÉMININE
- **Thomas DELATTRE**, Directeur, FASHION ENTREPRENEURSHIP CENTER, Professeur, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE
- **Amandine DUBESSEY**, Responsable de la filière Création – Mode – Design et Déléguée générale « Paris Capitale de la Création », CCI PARIS
- **Brigitte GOTTI\***, Administratrice de sociétés, Présidente du Conseil d'administration de l'École de production de la mode et du luxe : LA FABRIQUE et ISIPCA
- **Nadège LABADIE**, Directrice pédagogique, LA FABRIQUE
- **Pierre-François LE LOUET**, Président AGENCE NELLY RODI représenté par **Maxime COUPEZ**, Directeur Digital Business and Publishing
- **Nelly RODI\***, Fondatrice, AGENCE NELLY RODI, Présidente Déléguée de PARIS CAPITALE DE LA CRÉATION et Co-Présidente de R3ILAB
- **Thomas TCHEN\***, Fondateur et CEO, LANCASTER

Nous remercions enfin, pour leur précieux soutien à ce travail et leur regard aiguisé : **Valérie AILLAUD**, Responsable Développement & Ingénierie, **Hélène ZWANG**, Responsable de la valorisation des Etudes et **Catherine FAURE**, Coordinatrice de projets numériques, CCI Paris Ile-de-France

\* Membre, régional, départemental ou associé, de la CCI Paris Ile-de-France



# SOMMAIRE

PRÉFACE .....	4
INTRODUCTION	
<b>L'émergence de la location masque d'autres dimensions de l'économie de l'usage .....</b>	<b>5</b>
PARTIE 1	
<b>Quand l'usage est préféré à la propriété : l'émergence de la location .....</b>	<b>7</b>
CHAPITRE 1 - <b>État des lieux et perspectives .....</b>	
1. Un intérêt croissant pour la location.....	8
2. Une communauté grandissante d'acteurs depuis la pandémie.....	10
3. Une progression encore hésitante malgré des projections optimistes.....	14
CHAPITRE 2 - <b>Enseignements des modèles existants .....</b>	
1. En termes de segments .....	17
2. En termes d'avantages comparatifs .....	21
3. En termes de modèles d'affaires.....	24
PARTIE 2	
<b>Quand le produit se transforme en service ou est précédé de services .....</b>	<b>27</b>
CHAPITRE 1 - <b>Le potentiel de transformation des biens en services .....</b>	
1. La vente d'un effet utile grâce aux textiles fonctionnels.....	28
2. L'augmentation d'un produit grâce à la réalité virtuelle et la connectivité.....	29
3. Le changement d'usage d'un produit grâce au design et à la technologie .....	31
CHAPITRE 2 - <b>De plus en plus de services en amont du produit .....</b>	
1. Le service comme levier de réinvention de l'expérience-client et de personnalisation.....	32
2. L'éclosion de services à la mode et autour de la mode : essai de typologie.....	33
CONCLUSION	
<b>Quatre conditions pour que la mode devienne (vraiment) servicielle .....</b>	<b>37</b>
ANNEXE .....	39
BIBLIOGRAPHIE .....	40



## PRÉFACE

### Isabel Ribeiro,

General Manager France, Paul Smith

Membre de la CCI Paris

C'est peu de dire que la mode est aujourd'hui au cœur de nombreuses contradictions.

Forte empreinte carbone de la production de vêtements, saisonnalité remise en cause par le dérèglement climatique, obsolétisation de la mode par l'ultra « fast-fashion », antinomie de la centricité-client avec la notion de création, révolution de l'idéation et de la conception par l'intelligence artificielle... Ce sont là autant de transformations qui mettent l'univers de la mode dans une position complexe, parfois inconfortable, et qui l'invitent à se réinterroger, à questionner son rôle et son essence.

Parce qu'un nombre croissant d'acteurs tentent aujourd'hui des voies alternatives pour répondre à tous ces enjeux, on a choisi, dans le cadre d'un groupe de travail, de mener une réflexion autour de la notion d'usage et de cerner plusieurs déclinaisons possibles.

On pense souvent à l'optimisation de l'usage, impératif d'une économie circulaire, grâce aux entreprises qui adoptent des modèles de location avec ou sans abonnement.

Mais on voit que l'on peut aussi augmenter l'usage d'un vêtement, d'un accessoire ou de tout autre article de mode ou, plus étonnamment, en transformer l'usage.

C'est ce champ de possibilités encore largement sous-exploité par le monde économique que ce travail d'observation et d'exploration donne à voir.

Je remercie, à cette occasion, les entreprises qui ont accepté d'enrichir la réflexion de leur expérience ainsi que les experts, chercheurs, designers qui ont apporté un éclairage nouveau.

Je remercie aussi les membres du groupe de travail représentant l'Agence Nelly Rodi, La Fabrique, l'Institut Français de la Mode (IFM), Paris Capitale de la Création, le Syndicat de Paris de la Mode Féminine ainsi la CCI Paris Ile-de-France. Ils ont, durant plusieurs mois, apporté leurs idées, leurs analyses et fait avancer la réflexion.

Les modèles d'usage n'apportent probablement pas la réponse à toutes les contradictions contemporaines. Mais grâce à cette réflexion, certaines mutations fortes ont pu être mises en évidence. Elles pourraient bien dessiner les usages de demain...



## INTRODUCTION

# L'émergence de la location masque d'autres dimensions de l'économie de l'usage

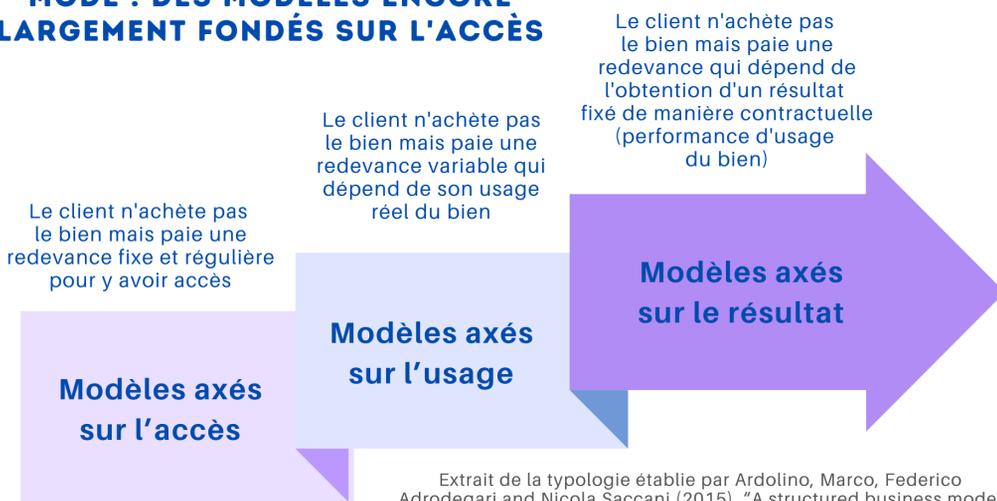
L'univers de la mode n'échappe pas au basculement d'une économie de la possession vers une économie de l'usage. Si la période pré-Covid a vu émerger des expériences plus ou moins fructueuses, le mouvement vers l'usage d'un vêtement, d'une chaussure ou d'un accessoire semble s'accélérer. Ce mouvement que l'on désigne par l'expression « mode en tant que service » représente « la façon dont l'industrie de la mode s'adapte aux nouvelles tendances de la clientèle, tout en plaçant le client au centre, et non le produit »<sup>1</sup>.

**La location** - au sens où le client n'achète pas un article de mode mais paie une redevance pour y avoir accès - **n'est que la première étape du mouvement vers l'économie de l'usage.**

On s'est ici intéressé aux entreprises qui proposent la location via un abonnement (le client bénéficie d'une personnalisation du service en fonction de ses attentes et usages) ou sans abonnement (le client accède alors à un vêtement à la demande). Des offres de location se développent, en effet, sur différents segments (voir infra). Et les marques premium ou de luxe accessible s'y intéressent, en particulier pour les données d'usage auxquelles elles peuvent accéder via un partenariat avec ces plateformes de location.

Cependant, si « le modèle économique de location répond à un besoin d'accès (et de fraîcheur continue) tout en augmentant la durée de vie des produits et en atteignant ainsi l'un des objectifs de l'économie circulaire »<sup>2</sup>, il peine à entrer dans une logique d'usage. En outre, les offres de location ne s'éloignent pas du produit pour une puissante raison : la mode est un produit aspirationnel, ce qui rend toute forme de rationalisation difficile.

### MODE : DES MODÈLES ENCORE LARGEMENT FONDÉS SUR L'ACCÈS



Extrait de la typologie établie par Ardolino, Marco, Federico Adrodegari and Nicola Saccani (2015), "A structured business model typology for product-service systems in capital goods sector"

<sup>1</sup> Alfonso Segura (2019), "Fashion as a Service (2)", The Fashion Retailer, June 3.

<sup>2</sup> Alfonso Segura (2019), "Fashion as a Service (2)", The Fashion Retailer, June 3.



En outre, l'évangélisation est lente, le caractère vertueux incomplet et les « business models » complexes. On comprend alors que la location n'est que le début du chemin. Comment aller plus loin ?

La perspective d'un modèle d'usage reste très incertaine. Les modèles d'usage – au sens où le client paierait l'utilisation réelle d'un bien – n'émergeront vraisemblablement qu'avec la personnalisation. Demain, on pourrait imaginer que l'utilisateur d'une technologie de fabrication du fond de teint sur-mesure paie une redevance variable en fonction de son usage réel. Les paramètres qui permettent de personnaliser la fabrication et les données d'utilisation seront au cœur de telles solutions. Pour l'heure, on ne voit rien émerger en ce sens.

On s'est, par conséquent, davantage intéressé à la façon dont un produit peut être vendu pour ses fonctionnalités ou transformé ou encore augmenté via les technologies et le design.

**L'alliance des technologies et du design apparaît comme une source d'opportunités.** Les technologies, qui ont apporté la plateforme digitale dans les modèles de seconde main et de la location, ont la capacité de :

- mettre en valeur les effets utiles des produits grâce aux tissus et aux vêtements techniques,
- augmenter l'aptitude d'un vêtement ou en changer l'usage grâce à la connectivité,
- changer l'apparence d'un objet grâce à la réalité virtuelle ou à l'intelligence artificielle,
- concevoir des articles de mode personnalisés grâce à la collecte et l'exploitation des données.

Le design, de son côté, peut créer les usages de demain et changer les activités d'une entreprise et ce, dans une démarche responsable. Or, toutes ces opportunités éclairées dans cette étude sont aujourd'hui largement sous-exploitées. Elles posent la question du rapport de la mode à la technologie.

On a, enfin, cherché à comprendre si les services qui se développent dans la mode ou autour de la mode peuvent également permettre d'aller plus loin.

**Le service devient de plus en plus le fondement du produit.** Le service a toujours été une puissante dimension dans le monde du luxe. Mais l'éclosion de ces services tout au long du parcours client est aujourd'hui considérable.

D'une part, les technologies (connectivité, réalité virtuelle, metavers, IA...) démultiplient les possibilités. D'autre part, ces services permettent d'optimiser l'expérience-client et de personnaliser l'offre alors que le « retail » cherche à se réinventer.

En faisant la typologie de ces services, il en ressort de puissants enseignements, et notamment un possible changement de paradigme de l'écosystème de la mode.

Ce sont toutes ces évolutions possibles ou probables que l'on a tenté de comprendre et décrire dans cette réflexion en associant ceux qui pensent ou vivent la mode au quotidien.



**Partie 1**

**Quand l'usage  
est préféré à la PROPRIÉTÉ :  
l'émergence de la location**



# Chapitre 1

## Etat des lieux et perspectives

### 1 | Un intérêt croissant pour la location

Dans le mouvement de la mode vers l'économie de l'usage, c'est la location (avec ou sans abonnement) qui domine.

#### • Plusieurs facteurs à l'origine

**Le rapport à l'objet change progressivement.** « Le statut n'est pas donné parce que vous possédez le produit mais parce que vous le portez »<sup>3</sup>. Cette tendance devrait s'affirmer avec les jeunes générations qui font preuve de comportements contradictoires mais n'en adoptent pas moins les nouveaux codes<sup>4</sup> : ce sont surtout les générations Y et Z qui consomment le plus mais qui expérimentent aussi les nouveaux modèles.

En outre, **la mode a subi une forme d'obsolescence**<sup>5</sup> ou de « commoditisation » avec l'ultra « fast-fashion » : les vêtements, rapidement et facilement accessibles, sont banalisés, peu différenciés (faible valeur ajoutée) et éphémères (productions rapides, collections fréquentes). « Nous vivons toujours à un moment où n'importe qui peut fabriquer n'importe quoi n'importe où », constate Troy Nachtigall. Ces vêtements sont là pour mettre en scène - sur les réseaux sociaux notamment - ceux et celles qui les acquièrent. Dans ce contexte, le modèle commercial de la location peut apporter de la différenciation et redéfinir ce qui est nouveau<sup>6</sup>.

**La numérisation transforme le parcours utilisateur du client.** « La location dans l'ère digitale est quelque chose de différent par rapport à l'ère pré-digitale : frais de location fractionnés, placard dans le cloud, commandes à la demande via une application numérique, connexion sociale », souligne Danni Zhao. Avec le cloud, la logistique de la location est facilitée.

**Le contexte économique n'est plus le même.** La part de la consommation de vêtements dans le budget des ménages diminue encore avec l'inflation. Le marché du prêt-à-porter connaît une tendance baissière. Dans un contexte concurrentiel, il est, en outre, devenu difficile d'atteindre une croissance en volume : les coûts d'acquisition des clients (entre 10 et 15 % du chiffre d'affaires d'une marque<sup>7</sup>) qui avaient diminué avec la numérisation ont tendance à augmenter.

#### • De nombreux avantages pour les clients comme pour les marques

**Pour le client**, ces modèles ont l'avantage de **renouveler sa garde-robe** par l'accès à un immense vestiaire virtuel (variété)<sup>8</sup>. Pour 37 % des femmes, c'est là l'atout principal<sup>9</sup>. La location est aussi un moyen de découvrir des marques et de jeunes créateurs, de tester des articles, d'essayer le produit et éviter les achats compulsifs ou erronés. On peut prendre le **risque d'affirmer ou changer son style** car il n'y a pas d'engagement (*gain stylistique*).

<sup>3</sup> "Fashion as a Service (2)", Fashion Retail, June 3, 2019.

<sup>4</sup> « Tendances mode : les attentes changent, le marché se restructure, mais consommons-nous plus responsable ? », L'ADN, 17 avril 2023.

<sup>5</sup> Interview d'Emmanuel Brizay, « Panoply, le site pour Cendrillon des temps modernes », Leather Fashion Design.

<sup>6</sup> Max, Austin, "How Fashion-as-a-Service (FaaS) is Disrupting the Global Fashion Industry", January 22, 2022.

<sup>7</sup> Selon Yann Rivoallan, Président de la Fédération française du prêt-à-porter.

<sup>8</sup> Voir la thèse de Danni Zhao référencée dans la bibliographie en fin de ce document qui conceptualise le mécanisme du modèle de location et explore comment certains traits psychologiques des consommateurs les plus pertinents, à savoir "matérialisme", "frugalité", "recherche de variété" et "engagement de la marque dans le concept de soi", influencent les choix des consommateurs en faveur de la location plutôt que de l'achat.

<sup>9</sup> Étude quantitative de Neo Market Studies pour Lizee, portant sur un échantillon représentatif de 500 personnes âgées de 20 à 35 ans consultées en ligne du 17 au 27 juin 2022.

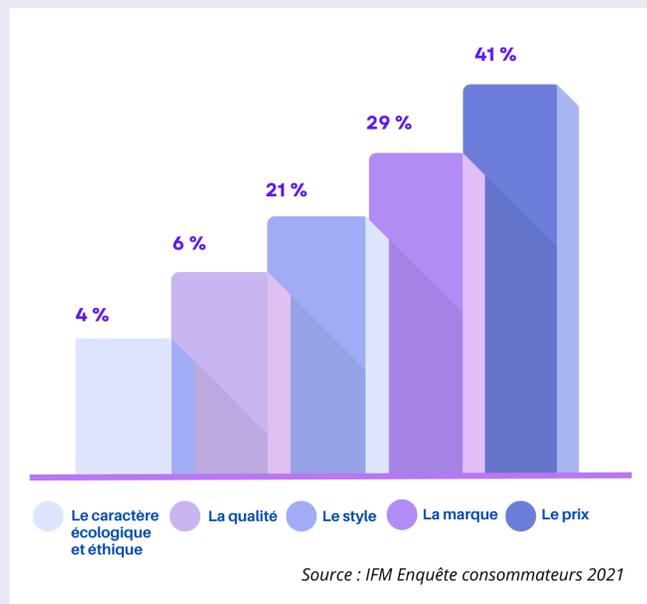


De plus, ce mode de renouvellement permet de **s'exonérer des limites d'espace** que connaissent les clients des grandes métropoles (*gain fonctionnel*). « L'abonnement est un facilitateur : il donne un droit d'usage de vêtements pour tant de jours », observe Thierry Lemaire.

Par ailleurs, ces modèles apportent de **l'accessibilité à des produits de luxe ou premium** à des prix relativement modestes. La possibilité d'accéder à des pièces inaccessibles via l'achat est même le principal atout (*gain économique*). « C'est l'argument financier qui incite à la location. Seule une petite partie des clients fonctionne sur les valeurs », observe Agathe Cuvelier. La plupart des plateformes offrent, en outre, la possibilité d'acheter le produit à prix réduit à la fin de la location.

### Le critère du prix, loin devant le développement durable

(part en % de chaque facteur décisif dans l'acte d'achat, 2021)



Les bases de données et les enquêtes de consommateurs le confirment : « la préoccupation financière du consommateur ressort avant le développement durable », rapporte Thomas Delattre. Les consommateurs sont sensibilisés mais le développement durable n'est pas un facteur décisif dans l'acte d'achat.

Aux États-Unis, DRESS FOR SUCCESS HOUSTON (émanation de Bag Romance) ou RENT THE RUNWAY (via sa fondation avec UBS) estiment que les solutions d'usage contribuent à **l'égalisation des chances** dans l'entrepreneuriat (*gain social*) voire permettent aux femmes d'atteindre l'indépendance économique<sup>10</sup>.

Un troisième intérêt majeur est de **lutter contre le gaspillage et la surconsommation** (*gain environnemental*) par une virtualisation du dressing : 27 % des femmes interrogées trouvent que la location de vêtement est une manière d'éviter le gaspillage vestimentaire<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> "Fashion as a Service (2)", Fashion Retail, June 3, 2019.

<sup>11</sup> Selon l'enquête de Neo-Market Studies pour Lizee.

Mais quand il s'agit de passer à la location, l'impact écologique n'est crucial que pour 9 % des répondantes de l'enquête (voir note 11), les facteurs les plus déterminants étant le prix (23 %), l'hygiène (23 %), le choix proposé (22 %) et la simplicité d'usage (21 %).

**Pour les marques**, les solutions de location présentent l'avantage d'**attirer de nouveaux clients**, souvent plus jeunes et au pouvoir d'achat moins élevé dans un contexte de recul de la consommation. Alors que les habitudes d'achat changent vite, c'est un moyen de **fidéliser en apportant une expérience basée sur le client** et non plus sur le produit. Le fait de s'abonner change le rapport du client à la marque : 40 % des clients ayant souscrit un abonnement ont ainsi réduit leurs visites auprès de marques concurrentes<sup>12</sup>. Pour la marque, la location permet aussi d'**augmenter les revenus** (57 % des clients ont commencé à dépenser plus d'argent après avoir souscrit un abonnement)<sup>13</sup> ou d'**avoir des revenus récurrents** alors que les gens s'habillent de moins en moins<sup>14</sup>.

Le second intérêt est de **disposer d'informations clients** lors de l'ouverture de compte et lors de l'utilisation : les données d'usage permettent de connaître les articles fréquemment loués ou les vêtements que les clients associent et peuvent être récupérées pour identifier les tendances. « Grâce à l'analyse de données, les entreprises peuvent estimer la demande avec une précision raisonnable »<sup>15</sup>. Les marques peuvent aussi **s'adapter plus rapidement à l'air du temps** : construction différente des garde-robes (pièces de mode saisonnière, coups de cœur, basiques, des pièces uniques voire personnalisées et pièces de seconde main et pièces plus durables).

La location émerge aussi largement dans le but de **contribuer à une plus grande circularité de la filière mode**. La sous-utilisation des vêtements – on ne porte que 20 % de sa garde-robe en moyenne<sup>16</sup> – et le manque de recyclage de la filière représenteraient une perte de plus de \$500 milliards chaque année<sup>17</sup>. L'idée est de redonner de la considération pour le vêtement, celui-ci étant alors entretenu, nettoyé et réparé pour plusieurs clients. Un vêtement loué est porté 15 fois en moyenne alors qu'un vêtement acheté l'est six fois.

Un dernier et puissant intérêt réside dans le fait que ces modèles d'usage peuvent **créer de fortes barrières à l'entrée**. De lourds investissements logistiques et technologiques sont nécessaires comme le montre l'achat, en 2022, d'un entrepôt équipé d'une chaîne d'expédition mécanisée (Seine-et-Marne) par la plateforme LE CLOSET. Cet investissement eut été difficile sans apports de capitaux et financements (une vingtaine de millions d'euros depuis 2016)<sup>18</sup>.

## 2 | Une communauté grandissante d'acteurs depuis la pandémie

Les initiatives en vue d'offrir un service de location aux clients sont de plus en plus nombreuses tous segments confondus, à l'exception des marques d'ultra-luxe. Les expériences lancées avant ou pendant la pandémie ont connu un premier essor mais n'ont pas toujours été pérennes. « On est dans le "step by step". Les sites de location n'ont pas marché il y a 4-5 ans », observe Eugénie Massabie. **On peut en citer quelques-unes en France.**

- DRESSING AVENUE, service en ligne créée en 2015 et mettant en relation des particuliers pour louer leurs vêtements, sacs et accessoires de mode haut de gamme, s'est transformé en site de vente.

<sup>12</sup> "Demystifying the hype of subscription", Rapport Deloitte, 2022.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Selon Gildas Minvielle cité in : « La location, des essais à transformer », LSA Conso, 7 novembre 2022.

<sup>15</sup> Max, Austin, "How Fashion-as-a-Service (FaaS) is Disrupting the Global Fashion Industry", January 22, 2022.

<sup>16</sup> Interview d'Emmanuel Brizay, « Panoply, le site pour Cendrillon des temps modernes », Leather Fashion Design.

<sup>17</sup> Selon la Fondation Ellen Mc Arthur.

<sup>18</sup> « La crise redonne des ailes aux start-ups de location de vêtements », Les Échos, 3 novembre 2022.



- L'HABIBLIOTHÈQUE a lancé, en 2014, un modèle de location de vêtements associant pièces du quotidien et pièces plus habillées (racheté par UNE ROBE UN SOIR et renommé LE GANG).
- LOUISE MISHA, marque bohème chic, proposait, en juin 2021, un abonnement mensuel (*Moments*) de 3 vêtements pour femmes ou enfants à échanger selon les besoins.
- MENOME, rare acteur de la location de vêtements du quotidien pour hommes, est né pendant la pandémie mais a fermé en 2023 faute de nouveaux fonds. « On n'a jamais rencontré la croissance espérée, celle qui nous aurait permis de réinvestir, de monter en gamme (...) »<sup>19</sup>. Le temps nécessaire au changement de comportement, en particulier chez les clients masculins, est long.
- PANOPLY offrait la location d'une large gamme de vêtements pour diverses occasions (de la tenue décontractée à la plus sophistiquée) au contraire des sites spécialisés. Les pièces proposées étaient issues des dernières collections et directement acquises auprès des créateurs. Il existait plusieurs formules d'abonnement mensuel sans engagement<sup>20</sup>.

Aux États-Unis, nombre d'expériences ont également été lancées puis abandonnées.

- JC PENNEY, enseigne de prêt-à-porter, avait annoncé la fermeture de son service d'abonnement de vêtements pour hommes en 2019.
- La marque de prêt-à-porter féminin DIANE DE FÜRSTENBERG a lancé, en 2019, un service de location (DVF Link) qui a finalement cessé. Depuis, la marque a développé sa présence sur la plateforme RENT THE RUNWAY<sup>21</sup>.
- GAP a fermé un service d'abonnement qui comprenait des boîtes de vêtements pour bébés, des pyjamas et des tenues pour enfants.
- RALPH LAUREN a lancé, en 2021, un service de location de vêtements par abonnement, The Lauren Look<sup>22</sup>, qui n'existe plus aujourd'hui.

En dehors du vestimentaire, d'autres expériences se sont révélées éphémères. Ainsi, la marque horlogère suisse LONGINES avait développé, pour des montres, trois niveaux d'abonnement qui ont aujourd'hui disparu.

### • Des start-up se constituent en plateformes

En France, les modèles de location viennent surtout des nouveaux entrants qui ont commencé à travailler avec les marques. Cinq ont été observés pour cette réflexion.

- LE CLOSET a été créé en 2014 dans l'idée de changer les modes de consommation et d'apporter une alternative à l'achat via la location. L'entreprise est, en quelque sorte, un distributeur avec un nouveau modèle d'affaires (circuit de location B2B).
- LES CACHOTIÈRES est né en 2015 avec pour ambition de réduire l'impact écologique de la mode par la location qui accroît la durabilité des vêtements (louer plus, diviser l'impact écologique et produire moins). Le site a fermé ses portes en avril 2023 après la pandémie qui a entamé la trésorerie (« cash-flow »).
- LILI & JUDE est né en 2021 dans l'idée de rendre la mode éthique accessible à toutes les familles, sans compromis sur le style, le plaisir et la qualité grâce à un modèle circulaire. C'est un concept-store pour les bébés de 0 à 36 mois issu du rachat, en mai 2023, de l'entreprise par GARNEMENTS, concept-store fondé en 2022.

<sup>19</sup> Selon Laurianne Aune, co-fondatrice, dans un post LinkedIn sur la fermeture de Ménéone.

<sup>20</sup> Ainsi qu'une offre de location à l'unité pour celles qui ont un besoin ponctuel. Les Galeries Lafayette s'étaient associées, en 2018, à Panoply pour proposer un service de location de vêtements au rayon Luxe.

<sup>21</sup> Un abonnement mensuel donnait accès à des centaines de modèles, à l'exclusion des chaussures et accessoires. Les utilisateurs pouvaient sélectionner 4 pièces par boîte et les abonnements incluaient des échanges illimités et une livraison/un retour gratuits.

<sup>22</sup> Les abonnés avaient accès à une gamme de vêtements Ralph Lauren pour un abonnement mensuel de 125\$ ainsi qu'à des conseils de stylistes. À la fin de la période de location, les abonnés pouvaient renvoyer les pièces, les remplacer par d'autres ou encore les acquérir à un prix exclusif.



- UNE ROBE UN SOIR a été créé en 2017 dans l'objectif d'offrir une alternative à l'achat pour les occasions. La plateforme opérait comme une plateforme B2C autour de trois activités (location, abonnement et seconde main) jusqu'à ce qu'elle s'organise aussi en B2B.
- STUDIO PAILLETTE a été créé en 2020 dans l'idée de revaloriser les invendus des marques, lutter contre la surconsommation et démocratiser les beaux produits mode. C'est un modèle de boutique multimarques où la location est juste un moyen de distribution<sup>23</sup>.

Autant d'initiatives qui font grandir la communauté des acteurs de l'économie de l'usage. Avec eux, la croissance du marché de la location s'accélère.

### • Le luxe, un acteur encore timide

Dans le luxe, les initiatives restent rares ou marginales et sont souvent circonscrites à des segments pour lesquels la location est plus facile : maroquinerie, accessoires, etc.

KERING a ainsi investi, en 2021, dans COCOON, un site londonien spécialisé dans la location de sacs à main. Ce site qui propose des sacs de luxe d'une valeur allant jusqu'à 1 500€ de diverses marques fonctionne sur un modèle d'abonnement avec deux formats d'adhésion<sup>24</sup>.

- L'un de 79€ par mois (Prime) donne accès à un sac par mois de la collection Premium (ou trois sacs pour une adhésion trimestrielle de 201€).
- L'autre de 99€ par mois (DeLuxe) donne accès à deux sacs par mois de la collection DeLuxe ou Premium (ou six sacs pour une adhésion trimestrielle de 238€).

### • Le prêt-à-porter contraint par le recul de la consommation

Avec les difficultés du prêt-à-porter, on voit, enfin, plusieurs enseignes développer des services de location, notamment sur le segment enfant : GEMO, KIABI, PETIT BATEAU, SERGENT MAJOR, etc. Au demeurant, la location reste une part minime de leur activité, peu d'acteurs ayant l'intention de « disrupter » leur activité de vente. Souvent « la location est (...) un complément tactique pour la majorité des acteurs (...). Ils testent « un modèle alternatif pour générer de la croissance additionnelle »<sup>25</sup>. Aux États-Unis, la multiplication de services de location est notamment alimentée par le besoin des détaillants physiques de trouver de nouvelles sources de revenus.

### • Une palette relativement large d'offres

La commercialisation de l'usage d'un vêtement se réalise aujourd'hui par deux types d'offre ou itération : 1) la location avec abonnement (éventuellement avec des box) et 2) la location sans abonnement (le plus souvent à la pièce). Le transport des colis, le nettoyage/pressing et l'assurance dommage (petites retouches) sont généralement compris dans ces offres.

En plus de la location avec ou sans abonnement, il faut compter avec l'adhésion (« membership »), modèle d'exclusivité donnant accès à des offres privilégiées (voir Infra).

<sup>23</sup> L'entreprise se veut davantage un média d'inspiration qui exerce deux métiers : celui de loueur/logisticien et celui de relations publiques/influence.

<sup>24</sup> Il existe aussi une offre à la demande (Flexi) pour un montant de 19€ qui permet d'acheter des « Bag Pass » afin d'accéder à n'importe quel style de la collection, quand les clients le souhaitent, pendant une semaine. Kering a également pris une participation de 5 % dans Vestiaire Collective spécialisé dans la seconde main.

<sup>25</sup> Institut français de la mode et Kea&Partners (2020), Les nouveaux modèles économiques de la mode, Etude, 1<sup>er</sup> juillet.



## Location avec ou sans abonnement : formules proposées par 5 entreprises auditionnées

	Service	Offre	Option	Catalogue	
Location avec abonnement (avec ou sans box)	<b>LE CLOSET</b>	Service de location de vêtements par <b>abonnement mensuel</b> (sans engagement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Offre à 49,99 €</b> (2 vêtements, 1 accessoire)</li> <li>• <b>Offre à 59,99 €</b> (3 vêtements, 2 accessoires)</li> <li>• <b>Offre à 69,99 €</b> (4 vêtements)</li> </ul>	Box surprise  Box sélection	Vêtements pour femmes et pour hommes  Catalogue de produits de location et de seconde main
	<b>LILI &amp; JUDE</b>	Service de location de vêtements pour bébés par <b>abonnement personnalisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>À la carte</b> : abonnement à composer soi-même</li> <li>• <b>Surprise</b> : coffret sur-mesure confectionné par l'équipe</li> <li>• <b>Maternité</b> : trousseau de naissance avant la date prévue d'accouchement</li> <li>• <b>Allaitement</b> : vêtements à louer au mois ou à l'événement</li> <li>• <b>Carte-cadeau</b> sur le ou les premier(s) mois de location à un proche</li> </ul>		Bébé/enfants de 0 à 36 mois  Large gamme de vêtements de marques abordables proposant une mode éthique
	<b>UNE ROBE UN SOIR</b>	Service de location événementielle et quotidienne par <b>abonnement via un système de box</b>  (box avec engagement d'un an sauf box à 69 € sans engagement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Box Access à 69 €</b> : 3 pièces/mois sur une sélection de produits hors sacs et manteaux</li> <li>• <b>Box Elite à 79 €</b> : 4 pièces/mois sur catalogue de vêtements et accessoires</li> <li>• <b>Box Infinite à 129 €</b> : 6 pièces/mois sur tout le catalogue</li> </ul>	Box pouvant être testée : <ul style="list-style-type: none"> <li>• trois mois</li> <li>• six mois</li> <li>• un an</li> </ul>	Catalogue de mode féminine de 9 000 pièces et de 550 créateurs  Segments : création et luxe  Développement de la location d'accessoires
Location sans abonnement	<b>LES CACHOTIERES</b>	Service de <b>location</b> de tenues pour événements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montant</b> : entre 49 € et 100 €</li> <li>• <b>Durée</b> : quatre jours</li> <li>• <b>Colis</b> : tenue expédiée en 3 tailles</li> </ul>	Service d'essayage sur 24h (pour 35 €)  Location possible 6 mois à l'avance ou la veille	Catalogue de 3000 références de 300 marques  Segment : tenues haut de gamme
	<b>STUDIO PAILLETTE</b>	Service de <b>location</b> de produits très mode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Montant</b> : produit loué 10 % de son prix (par mois)</li> <li>• <b>Principe</b> : « Pay as you go » (on commande ce que l'on veut)</li> </ul>	Formule d'abonnement possible pour les clientes fidèles (avec montant glissant)	Catalogue de mode féminine + développement d'une offre de mode masculine  Produits forts invendus par les marques (non pas les « best sellers »)



### 3 | Une progression encore hésitante malgré des projections optimistes

#### • Quelques perspectives de marché

Plusieurs études parient sur l'expansion de la location (avec ou sans abonnement) à raison d'un taux de croissance annuel composé (TCAC) d'environ 10 %. Les estimations, bien que différentes d'un cabinet à l'autre, tablent sur un doublement du marché mondial de la location de vêtements en ligne d'ici 2025-26 : de l'ordre de \$1 milliard à environ \$2 milliards.

**Allied Market Research** : \$1,013 milliard en 2017 → \$1,856 milliard d'ici 2023

**Imarc** : \$1,26 milliard en 2019 → \$2,08 milliards d'ici 2025<sup>26</sup>

**Market Data Forecast** : \$1,2 milliard en 2022 → \$2,2 milliards d'ici 2026

**Verified Market Research** : \$1,304 milliard en 2021 → \$2,804 milliards d'ici 2030

En France, la part de la location et de la seconde main compte pour 3 % du marché du « retail ». Elle pourrait compter pour 24 %, soit 700 milliards d'euros, d'ici 2030<sup>27</sup>. Pour les acteurs en place, le passage par la seconde main, dont le marché représente aujourd'hui entre 25 et 34 milliards d'euros, semble une étape nécessaire à cet essor de la location<sup>28</sup>.

Selon UBS, le marché mondial des abonnements valait, au total, \$650 millions en 2020 et devrait atteindre \$1,5 milliard d'ici 2025. L'indice de l'économie des abonnements de Zuora indique qu'au cours de la dernière décennie, les entreprises par abonnement ont connu une croissance 4,6 fois plus rapide que le S&P 500, qui représente des entreprises plus traditionnelles axées sur les produits<sup>29</sup>. En France, malgré une maturité digitale assez forte, l'engouement pour l'abonnement est moins important que dans d'autres pays ; en outre, ce ne sont pas les produits de mode qui sont les plus sollicités via l'abonnement.

#### • La démocratisation du marché se heurte à plusieurs obstacles

70 % des femmes de 20-35 ans disent vouloir souscrire un abonnement de location de vêtements. 23 % seulement avaient expérimenté cette solution à l'été 2022. Il n'y a pas de changement comportemental significatif. Les modèles de location se heurtent à **la difficile rationalisation de la mode**. « Il est difficile de rationaliser complètement la mode et sa consommation ; il y a une notion inhérente de désir et de plaisir », estime Thomas Delattre. « Améliorer la routine des consommateurs est pertinent ; le problème de la désirabilité est fondamental », rappelle Thierry Lemaire.

Tout d'abord, le rapport à la consommation reste inchangé : **le « shopping » reste un passe-temps ou une source de plaisir**. Et « il demeure un fort désir d'appartenance, de réalisation de soi » qui passe par les marques, observe Thierry Lemaire. Le fonctionnement des marques d'ultra « fast-fashion » ou de « fast-beauty » assouvit encore plus ce besoin de renouvellement tandis que les technologies sont utilisées pour promouvoir l'achat. On confond encore jouissance et propriété alors que la location peut être source de jouissance. « Être propriétaire est très français », regrette Thierry Lemaire.

<sup>26</sup> Online Clothing Rental Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2020-2025, IMARC.

<sup>27</sup> « La location », La Caserne, Meetup #31, 22 juin 2022.

<sup>28</sup> « La location », La Caserne, Meetup #31, 22 juin 2022.

<sup>29</sup> Ulaga, Wolfgang, and Michael Mansard, "Five Ways to Optimise Your Subscription Model", Insead, 1 March 2023.



En outre, **le client ne bascule pas dans la location à n'importe quel prix**. On est dans une période où les arbitrages des consommateurs sont forts sans compter que la pression régulatoire peut être forte du jour au lendemain<sup>30</sup>. La location ne satisfait pas forcément le client qui cultive un matérialisme frugal contraint car celle-ci n'est pas toujours accessible<sup>31</sup>. L'abonnement représente une dépense mensuelle dans laquelle le client doit consentir.

### Niveau de dépenses que les clients sont prêts à consacrer à un abonnement annuel

Deux offres d'abonnement mensuel ont été présentées pour la location de trois pièces à la fois dans le cadre d'une enquête.

- Une à 40 euros par mois comprenant des marques similaires à MAJE, SŒUR ou BALZAC PARIS.
- Une à 25 euros par mois comprenant des marques similaires à ZARA, PROMOD ou CACHE-CACHE.

S'agissant du forfait à 40 euros, 34 % des répondantes ont totalement adhéré tandis que 53 % ont évoqué un tarif un peu cher mais acceptable<sup>32</sup>. S'agissant du forfait à 25 euros, 55 % des répondantes ont trouvé le prix fixé cohérent ; 29 % l'ont jugé un peu cher mais acceptable.

Source : Etude réalisée par Neo Market Studies pour Lizee, 2022

Il faut donc répondre à la problématique du pouvoir d'achat. « En proposant la location à 10 % du prix magasin par mois, on a fait une grande partie du chemin pour inciter le public à changer ses habitudes »<sup>33</sup>, souligne Léa Germano.

Par ailleurs, « **la montée en gamme de la seconde main cannibalise la location** »<sup>34</sup>. Si l'abonnement est attendu comme la prochaine révolution, la seconde main avec des acteurs comme VINTED et VESTIAIRE COLLECTIVE reste, pour l'heure, la solution préférée : 87 % des Françaises de 20-35 ans disent l'avoir expérimentée en achetant un vêtement d'occasion au cours des six mois précédents<sup>35</sup>. En outre, les marques proposent de plus en plus la seconde main, en ligne ou en magasin, avec une expérience-client souvent plus qualitative.

Enfin, **un nombre significatif d'acteurs** est nécessaire pour qu'il y ait acculturation. L'arrivée de marques comme PETIT BATEAU ou SERGENT MAJOR sur le marché de la location pour enfants amplifie et démocratise le phénomène. Plus il y a d'acteurs sur un segment, plus le segment se développe comme on peut l'observer aux Etats-Unis<sup>36</sup> (voir annexe). On est encore loin du compte en France et en Europe.

<sup>30</sup> Au Royaume-Uni, une nouvelle loi interdit la reconduction tacite des abonnements.

<sup>31</sup> La volonté des marques de luxe de s'assurer que les produits restent inaccessibles fait que les prix de location peuvent aller jusqu'à 33 % du prix « retail ». Source : « La location », La Caserne, Meetup #31, 22 juin 2022.

<sup>32</sup> « La location de vêtements encore liée aux grandes occasions », Fashion Network, 18 juillet 2022.

<sup>33</sup> « La crise redonne des ailes aux start-up de location de vêtements », Les Échos, 3 novembre 2022.

<sup>34</sup> Gildas Minvielle cité in : « La location, des essais à transformer », LSA Conso, 7 novembre 2022.

<sup>35</sup> Etude de Neo Market Studies pour Lizee, 2022.

<sup>36</sup> Yann Le Floch cité in : « La location, nouvel horizon de la mode et du luxe », Fashion Network, 26 mars 2018.

### • La location sert insuffisamment les enjeux environnementaux

L'enjeu de soutenabilité motive souvent la démarche des plateformes ou start-up de location lesquelles s'appuient notamment sur les travaux de la fondation Ellen Mc Arthur pour démontrer le caractère circulaire du modèle : louer une robe plutôt que l'acheter permettrait d'économiser 24 % d'eau et 6 % d'énergie et réduire de 6 % les émissions de CO<sub>2</sub><sup>37</sup>. Les nouvelles obligations qui s'imposent aux entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de lutte contre le gaspillage (loi AGEC) donnent aussi une impulsion à la location.

En remplaçant l'achat de produits neufs par la location, STUDIO PAILLETTE aura permis d'« éviter la consommation de plus de 4 milliards de litres d'eau à fin 2026 », relève Léa Germano. « Les abonnés réduisent de 30 % leurs achats de vêtements neufs », constate Ralph Mansour. Mais toutes les plateformes ne sont pas en mesure de quantifier leur impact sans compter que certains paramètres ne sont pas pris en compte. On ne résout qu'une partie de la problématique via les modèles d'usage.

- D'une part, **ces modèles peuvent générer**, au même titre que les plateformes de seconde main, **des effets rebond** : l'objectif de nombre de marques est d'accroître le volume de clients et de locations. Les loueurs sont aussi composés de « fashionistas » motivées par la quête de pièces uniques et de haute qualité<sup>38</sup>. L'extension des gammes de produits, pour satisfaire l'envie de renouvellement des clients, génère également des effets rebond. En outre, certaines enseignes vendent en seconde main les articles dès qu'ils ont été loués une fois alors que la location est censée conduire à la multi-utilisation.
- D'autre part, **ces modèles sont consommateurs de logistique et de transport**. « Le transport est très onéreux car la location est à court terme », rappelle Agathe Cuvelier. Ce modèle génère deux fois plus de transport (aller et retour) qu'un modèle de vente. Il déplace donc la problématique de la pollution vers ces maillons. La location se veut, toutefois, moins impactante que l'achat en ligne (ou e-commerce) en matière de transport. En outre, les plateformes recherchent des partenariats logistiques vertueux. Elles emploient aussi des pochettes réutilisables pour le renvoi des vêtements.
- Enfin, **les modèles de location interrogent l'usage mais pas assez l'amont de l'usage**. « L'abonnement dans le secteur textile demande de prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur », souligne Raphael Masvigner. Certes, par les remontées clients et les données d'usage, les plateformes informent les marques des limites des vêtements en termes de durabilité. Mais il n'est pas démontré si cela agit sur les volumes (sur)produits par les marques<sup>39</sup>. Il est donc important, pour les plateformes de location, de travailler avec les marques pour construire une offre durable ou exclure les pièces supportant mal la réutilisation et le pressing.

Les modèles de location ne délivrent pas toujours les promesses attendues sur le plan environnemental. Pour le client, la location est une autre façon de consommer : ni plus, ni moins mais autrement. De fait, « dans certaines perceptions collectives, la seconde main est plus écologique que la location », relève Pascal Morand. « Si ces modèles ne sont pas encore parfaits, ils auront une vraie place dans l'offre du marché dans les prochaines années », estime Raphael Masvigner.

<sup>37</sup> Au demeurant, les plateformes de location doivent gérer, par elles-mêmes, la fin de vie des vêtements, à l'exception de ceux acquis par les clients après la location. Après plusieurs utilisations, les vêtements sortent des circuits de location soit pour être vendus à prix réduit (notamment auprès des abonnés), soit pour être recyclés.

<sup>38</sup> Poldner, Kim, Anja Overdiek and Agnes Evangelista (2022), "Fashion-as-a-Service: Circular Business Model Innovation in Retail", Sustainability, 14(20), 13273.

<sup>39</sup> Certaines plateformes ont pu évaluer l'impact de la location sur la vente mais les données sont assez rares : « les abonnés de Le Closet réduisent leurs achats de vêtements neufs de 75 % », constate Ralph Mansour, Fondateur et CEO de Le Closet.



# Chapitre 2

## Enseignements des modèles existants

### 1 | En termes de segments

« L'offre française est aujourd'hui protéiforme »<sup>40</sup> mais tous les produits ne sont pas adaptés à une logique d'usage. Le marché doit étroitement s'ancrer dans des usages.

- « Le succès des modèles de location reste axé autour des besoins spécifiques, les usages de court terme et une problématique d'espace pour la garde-robe », observe Isabel Ribeiro.
- Les seules entreprises qui fonctionnent bien sont sur les sujets d'usage. « C'est une question d'usage couplé à la maturité du client. Ce n'est pas un hasard si les entreprises qui vont sur ces usages marchent bien (UP Family a développé des vêtements pour enfants) », constate Thomas Delattre.
- « La location est une vraie passerelle : sur l'enfance, c'est parti ; sur le haut de gamme, ça se voit déjà et sur le luxe, ça l'est un peu moins », observe Nelly Rodi.

#### • Articles dont la durée d'usage est ponctuelle

On parle là des vêtements dédiés aux événements spéciaux ou aux grandes occasions. Plus de 60 % des femmes seraient ainsi prêtes à louer un vêtement qu'elles porteront une ou deux fois seulement à l'occasion d'une soirée, d'un mariage ou d'un cocktail<sup>41</sup>. Louer un article de mode pour une soirée, un événement, des vacances au ski est tout à fait accepté.

LES CACHOTIÈRES s'est, dès sa création, spécialisé dans les robes de mariée et a connu une croissance soutenue jusqu'à ce que la pandémie stoppe les événements de type mariage. UNE ROBE UN SOIR s'est construit dans l'idée de répondre aux besoins pour des soirées, des cocktails ou autres événements festifs. De même, MAJE a lancé, en 2021, un service de location pour usage ponctuel (cérémonies) ; la marque y voit « plus un service qu'un relais de croissance »<sup>42</sup>.

Toutefois, ces produits sont, parfois, liés à une forte saisonnalité, ce qui amène des plateformes à vouloir élargir leur offre.

On peut également intégrer, dans cette catégorie, les accessoires dont la demande est forte pour des événements festifs ou comme les bagages par exemple. DELSEY avait développé, avant la pandémie, une offre avec la start-up LIZEE. Mais coûts de location et frais d'envoi rendaient l'offre peu intéressante. « Malgré un fort intérêt, il est apparu que les gens n'étaient pas prêts pour cette offre de location même après le Covid sans compter que les frais d'envoi sont élevés compte tenu de la taille de la valise » explique Miriam Hendel.

<sup>40</sup> Institut français de la mode et Kea&Partners (2020), Les nouveaux modèles économiques de la mode, Etude, 1<sup>er</sup> juillet.

<sup>41</sup> Interview d'Emmanuelle Brizay, « Panoply, le site pour Cendrillon des temps modernes », Leather Fashion Design.

<sup>42</sup> Isabelle Guichot citée in : « Location de produits : le nouveau pari des géants de la distribution », Le Figaro, 9 décembre 2022.



### • Articles dits « accessoires », non indispensables et/ou à effet coup de cœur

Un autre segment fructueux qui fait sens soit à raison de sa sous-utilisation, soit à raison d'un effet de coup de cœur est constitué des accessoires, sacs à main en particulier, voire des chaussures. Les clients étaient, jusqu'alors, plus enclins à acheter qu'à louer des sacs de luxe mais leur location sur les plateformes est largement plébiscitée aujourd'hui. C'est probablement là que les promesses de la location sont les plus élevées pour les marques. Les sacs font, en effet, partie des articles à faible usage et à forte valeur.

### • Articles dont la durée de vie est liée à la courbe de croissance (bébé, enfant)

Les vêtements pour enfants sont un autre segment pertinent dans une logique de location compte tenu du faible temps d'usage des vêtements pour les nouveaux-nés et petits enfants. Le lancement, en novembre 2022, d'une offre de location de vêtements pour enfants de 0 à 2 ans par PETIT BATEAU constitue un signal fort pour le marché.

#### **CAMILLE ET MATHIAS**

CAMILLE ET MATHIAS est un service de location de vêtements par abonnement pour bébés de 3 à 36 mois. Lancé en septembre 2022, il propose 500 pièces à la location pour environ 5 euros le mois. Les vêtements de bonne qualité sont tous de seconde main. Une fois usés, ils sont recyclés ou donnés. La location est sans engagement et comprend l'assurance accrocs et taches ainsi que l'envoi gratuit à partir de 30 euros. La durée de location est de 30 jours minimum. Le pack doit comprendre deux articles au moins.

#### **PETIT BATEAU**

PETIT BATEAU a lancé un service de location comprenant : une ou plusieurs box, les produits que l'on souhaite ajouter à la box, la livraison sous trois jours en moyenne (à partir d'un montant de 30 euros/mois), le retour des produits, les frais de gestion ainsi que le pressing et le nettoyage des articles retournés. Quand l'enfant a grandi, il est possible de changer de box/produits à partir du compte client. Il existe quatre types de box « toutes prêtes » (naissance, jour, nuit et pièces plus lourdes à partir de 52 euros par mois) et des box à la carte (parmi 600 références produits). L'abonné peut conserver les box et les produits aussi longtemps qu'ils le souhaite.

#### **PIROUETTE ET SALOPETTE**

PIROUETTE ET SALOPETTE propose un service de location de vêtements éco-responsables pour bébé sous forme de mallette par abonnement mensuel et sans engagement. Les vêtements sont composés de fibres naturelles issues de l'agriculture biologique et certifiés sans produits chimiques. Les clients peuvent changer de mallette sans surcoût dès que leur bébé grandit. Ils peuvent aussi changer de mallette en choisissant des habits de même taille mais cette option leur est facturée 5 euros.

#### **SERJENT MAJOR**

SERJENT MAJOR a lancé, au printemps 2023, cinq abonnements mensuels pour bébés et enfants à partir de 29,99 euros. Après avoir sélectionné un format d'abonnement, le client accède à un solde de points (1 point = 1 vêtement) et choisit les pièces neuves de son choix pour l'enfant, quel que soit son âge. L'abonnement comprend aussi un retour par mois et les frais de pressing. Une fois les vêtements retournés, le compte du client est crédité et peut être réutilisé pour louer. Les vêtements utilisés sont, ensuite, mis en vente en seconde main sur l'application Reedoo.



### • Articles répondant à des problématiques spécifiques

De même, les produits ou segments de produits qui répondent à des problématiques-clients et apportent de la facilité semblent eux-aussi éligibles à des offres de location. L'essentiel dans le développement de telles offres est d'identifier le point sensible des clients potentiels<sup>43</sup>.

**Premier point : la récurrence.** C'est le propre des offres de location sur des basiques tels que les chaussettes pour lesquelles il existe de nombreux services d'abonnement. On peut aussi ranger, dans cette catégorie, les cosmétiques. « Sur ce segment, l'abonnement est une option idéale. C'est simple et ça marche grâce au renouvellement », observe Thierry Lemaire. Enfin, on peut y ranger les chaussures : BOCAGE avait été précurseur avec le lancement, en 2018, d'un service de location.

**Deuxième point : la personnalisation.** Personnaliser l'offre pour répondre à des besoins concrets est pertinent. C'est pour répondre à ce besoin que la maison HERMÈS a lancé, en 2017, le programme « Hermès Ties Society » (abonnement mensuel, bimensuel ou trimestriel)<sup>44</sup> pour offrir aux clients membres un service personnalisé et ultra-premium autour de l'univers des cravates (entretien, réparation ou « customisation »)<sup>45</sup>.

**Troisième point : la contingence** (au sens de situation transitoire mais assez longue). On peut ranger, dans cette catégorie, l'offre de location autour des vêtements de grossesse ou d'allaitement. GEMO, enseigne de magasins de vêtements et de chaussures à prix bas pour toute la famille, a développé une offre autour des vêtements de maternité et d'allaitement à raison de 40 euros par mois (pour 8 pièces parmi 80 références).

Ces exemples montrent l'importance, pour les marques, d'être proche du client et de délivrer la valeur réelle attendue par ce dernier. « Il s'agit de donner une réponse simple et évidente à un problème commun via des dispositifs faciles à utiliser au quotidien »<sup>46</sup>.

« Il existe deux sujets importants pour les clients : les placards trop pleins et le temps disponible pour le « shopping ». Comment faire une proposition autour de l'abonnement et du temps ? », s'interroge Isabel Ribeiro. On peut aussi imaginer la solution suivante : « un modèle d'abonnement à une salle de sport avec paiement à l'utilisation pourrait être intégré à [un] équipement d'entraînement »<sup>47</sup>. Les situations où les clients n'ont absolument pas le temps et pour qui le « shopping » n'est ni un plaisir, ni un passe-temps ou encore ceux qui ont besoin de services de stylisme pour des raisons souvent professionnelles ne sont pas du tout satisfaits (hormis les « personal shoppers »).

### • Promesses incertaines du vestiaire quotidien

La location peut-elle être en phase avec la réalité quotidienne ? La réponse est moins simple. Il faut pouvoir conjuguer multi-usages et résilience/durabilité des articles de mode. La location sur le « dressing » est récente ; elle n'est pas encore démocratisée.

Ces derniers temps, des marques se sont lancées dans le vestiaire du quotidien, parmi lesquelles KIABI, deuxième vendeur de vêtements en France et seul acteur du marché de masse à tenter l'abonnement. « Nous allons regarder le niveau de fidélisation que cela apporte, les données de comportement client que l'on peut récolter, et comment nous allons pouvoir affiner la formule (...) »<sup>48</sup> On voit aussi des enseignes développer une offre pour des périodes définies (vacances) sur les segments bébés/enfants et prêt-à-porter féminin.

<sup>43</sup> Doug J. Chung, "How to Shift from Selling Products to Selling Services", Harvard Business Review, March-April 2022.

<sup>44</sup> Il a été proposé dans dix magasins aux États-Unis : Madison Avenue, Wall Street à New York, Boston, Washington DC, Chicago, Houston, Dallas, Beverly Hills, South Coast Plaza et San Francisco.

<sup>45</sup> « Le retail sous abonnement : nouveau business model du luxe ? », Journal du luxe, 3 août 2022.

<sup>46</sup> « La marque servicielle : le rôle des marques s'agrandit », Tumblr, 13 juin 2016.

<sup>47</sup> Bogner, Eric, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

<sup>48</sup> Adélaïde Vallée citée in : « Kiabi propose des formules d'abonnement pour louer des vêtements », Le Hub La Poste, 14 octobre 2022.

**KIABI**

KIABI a développé une nouvelle offre de location avec quatre formules d'abonnement mensuel : 5 articles loués pour 19 euros, 10 articles pour 29 euros, 15 articles pour 39 euros et 20 articles pour 49 euros. Toute la famille (homme, femme, enfant, bébé) peut louer sa garde-robe sans option d'achat. L'offre se veut souple et flexible : sur 15 articles par exemple (offre à 39 euros), le client peut en rapporter cinq et garder les autres aussi longtemps que souhaité. L'offre est actuellement en test dans trois villes.

**MAKE MY LEMONADE**

La marque de prêt-à-porter féminin proposés en pré-commande, a lancé, en bêta-test, en 2023, un service de location (Frida)<sup>49</sup> : un abonnement mensuel de 89 euros permet de recevoir chez soi quatre pièces que l'on renvoie sans s'occuper du lavage grâce au service pressing de la marque.

La question de la pertinence de la location se pose aussi pour le vestiaire de travail (« workwear »). Les femmes actives peuvent légitimement rechercher des tenues pour des réunions ou événements professionnels qui ne viendraient pas alourdir leur budget ou leur placard. Les plateformes – à l'instar d'UNE ROBE UN SOIR avec l'offre « Business Woman » – s'ouvrent au vestiaire professionnel. Mais cela reste une infime partie de leur activité.

**• Niche des articles recyclés et recyclables**

Un exemple intéressant d'abonnement est celui de chaussures de sport recyclables qui ne sont disponibles que par le biais d'un abonnement. Un second exemple intéressant d'abonnement est celui de jeans.

**CLOUDNEO**

Les chaussures de course Cloudneo sont broyées et fondues en granulés de plastique à la fin de leur cycle de vie, puis transformées en nouvelles chaussures. Elles sont marketées comme « la chaussure que vous ne posséderez jamais ». Avec un abonnement à 29 dollars par mois, le client bénéficie d'un approvisionnement sans fin à condition de retourner ses paires usées. Cette stratégie garantit l'approvisionnement en matières premières (réduction des déchets) et l'accessibilité (360 dollars par an pour des chaussures échangeables contre une nouvelle paire)<sup>50</sup>.

**MUD JEANS INTERNATIONAL**

Mud a fondé un modèle de leasing de jeans dans une logique circulaire. La marque propose la location pour un an d'un jean en coton bio ou recyclé pour un montant de 9,95 euros. Après un an, le jean peut être échangé ou réparé. Sur certains produits un peu iconiques, les jeans sont consignés. Le jean peut aussi être racheté avec réduction. Le fabricant s'assure un accès à la matière première qui est de plus en plus chère<sup>51</sup>.

**• Segments du luxe et de l'ultra-luxe à l'écart**

Plus la valeur des biens est élevée, plus sa location est, a priori, pertinente. De même, plus les biens sont durables, plus le partage de leur usage semble pertinent. Pourtant, l'univers du luxe se révèle relativement inéligible à cette logique d'usage qui va à l'encontre des principes d'exclusivité et de rareté. Les articles de luxe sont des produits aspirationnels qui semblent incompatibles avec l'idée de délivrer des effets utiles. En outre, la possession reste fondamentale sur les marchés émergents à forte croissance.

<sup>49</sup> Ticket to wear.

<sup>50</sup> Tien Tzuo, "Fashion-As-A-Service: It's Less About Clothes, More About Relationships", LinkedIn Pulse, 17 July 2022.

<sup>51</sup> Utopies (2022), « Développer un système astucieux de leasing (avec option d'achat) pour faciliter la circularité dans l'industrie textile », Best for Climate, #IBMSERIES, Vol. 2, novembre.



### Luxe et fonctionnalité : un mariage impossible ?

« La mode va bien au-delà de l'usage fonctionnel du vêtement. La dimension émotionnelle reste prégnante ; le luxe ne répond pas à un besoin primaire, utilitaire » souligne Pascal Morand. La dimension symbolique des vêtements de luxe ne peut pas être gérée de la même façon dans la location.

« La logique d'usage est difficilement viable lorsque l'abonnement détruit l'objet trop rapidement », analyse Michael Mansard. Le luxe fonctionne, en partie, sur l'effet Veblen<sup>52</sup> et sur l'augmentation des prix pour rendre l'objet inaccessible et augmenter la taille du marché. Par conséquent, « un (...) impact à surveiller sera l'altération même de produit de luxe, alors que la location viendra mettre l'inaccessible un peu plus à portée de main »<sup>53</sup>.

Au demeurant, le luxe étant très segmenté, cela ouvre la porte à des situations diverses : des produits du luxe abordable se voient ainsi peu à peu intégrés dans cette logique d'usage à travers les partenariats entre marques de mode et plateformes de location : les marques testent ainsi ce marché et s'assurent que la location ne cannibalise pas la vente.

## 2 | En termes d'avantages comparatifs

### • Points forts

L'un des atouts majeurs des plateformes de location est leur **maîtrise des data**<sup>54</sup>. C'est là que réside la différence majeure entre les modèles pré-digitaux et les modèles digitaux. Cette maîtrise des données est acquise grâce à une relation plus directe avec les clients. La voix du client n'est plus analysée par le vote du porte-monnaie et l'enquête de satisfaction post-achat<sup>55</sup>. Et les données sur les comportements clients permettent de personnaliser l'offre. Ainsi, LES CACHOTIÈRES s'est appuyé sur la qualité des pièces, les coupes et les matières mais aussi sur la data disponible pour sélectionner les pièces à la location.

Les données sont aussi fondamentales pour la gestion des stocks, la logistique retour, l'optimisation des flux entrants et sortants, le planning de nettoyage, etc. Les plateformes doivent, en effet, être très attentives aux retours clients qui sont souvent des points de friction.

Les data sont, enfin, un argument pour faire rentrer les marques sur les plateformes car les marques premium, distribuées par les revendeurs, n'ont pas forcément de bases de données. Elles peuvent être partagées avec les marques en contrepartie d'un abonnement mensuel.

On comprend alors que les investissements dans les technologies doivent être privilégiés. La blockchain permet ainsi de vérifier l'authenticité des articles. « La technologie est un vrai levier pour accélérer ce type de modèle et notamment sur le volet logistique et traçabilité », observe Raphael Masvigner. « Et les entreprises peuvent prévenir les vols et les dommages et réduire les coûts logistiques globaux »<sup>56</sup>.

<sup>52</sup> Phénomène mis en évidence par l'économiste et sociologue Thorstein Veblen qui décrit les biens dont la demande augmente quand leur prix augmente. Dès que le prix rend le bien inaccessible, une certaine portion de la population, les plus riches, vont en augmenter la consommation. Source : Pour l'Eco.

<sup>53</sup> « La location, nouvel horizon de la mode et du luxe », Fashion Network, 26 mars 2018.

<sup>54</sup> « Avec l'interdiction des cookies en Europe, l'abonnement est aussi devenu une voie d'excellence pour récupérer des données », selon Michael Mansard.

<sup>55</sup> « Medallia, l'intelligence artificielle (IA), l'outil qui permet aux entreprises de vraiment améliorer l'expérience client », L'ADN, 8 novembre 2022.

<sup>56</sup> Max, Austin, "How Fashion-as-a-Service (FaaS) is Disrupting the Global Fashion Industry", January 22, 2022.

Une autre force de ces plateformes est **la logistique** sachant que la gestion des flux est complexe. La livraison des vêtements et accessoires à temps est un déterminant du succès de ce modèle. « 80 % de la réussite, c'est la logistique », constate Elly Lelloum. La logistique retour est également fondamentale. « Sur le plan opérationnel, un vêtement qui part, c'est un vêtement qui revient. Il faut une bonne intelligence pour optimiser tout cela. Il faut avoir les stocks les plus affinés » souligne Ralph Mansour. Un pilotage très fin est, en outre, exigé dans ces modèles : « il faut affiner, au cas par cas, la durée de location du produit avant qu'il ne soit trop abimé, son taux de vol, sa valeur de revente, la logistique associée... »<sup>57</sup>. Certains acteurs limitent donc leur offre. Il faut trouver un juste milieu entre profondeur et largeur<sup>58</sup>.

Un autre point fort est **l'internalisation des étapes de nettoyage/repassage/réparation**. Cette internalisation permet de fluidifier les flux entrants et sortants de vêtements et de vérifier leur durabilité. « L'entretien est un levier de durabilité ; il faut absolument être bon là-dessus », insiste Agathe Cuvelier. Là encore, il y a un vrai changement d'usage de la part des consommateurs : « les clients ont davantage envie de louer ou d'acheter un vêtement de seconde main quand le vêtement appartient à une entreprise ou que le processus est pris en charge par une corporation »<sup>59</sup>. **L'internalisation du « sizing » est aussi un point fort.**

Enfin, **un « showroom » peut être un avantage**. Ainsi, un « showroom » UNE ROBE, UN SOIR à Paris est à disposition des clientes pour des essayages sur rendez-vous pour les locations à la demande. Le « showroom » permet aux Parisiennes ou Franciliennes de venir récupérer leur box en « click and collect »<sup>60</sup>.

### • Points de difficulté

La plus grande difficulté que rencontrent les plateformes de location/abonnement concerne les flux de trésorerie (« cash-flow »). Il faut avoir les ressources pour acheter et gérer les stocks et la logistique. La location est un modèle qui nécessite beaucoup d'investissements technologiques (pour le suivi/traçage par exemple). Parce que l'achat ferme de vêtements est très cher, les plateformes recourent à différents modes pour acquérir des stocks.

- Certaines fonctionnent sur le mode du dépôt/location avec les marques et versent à ces dernières des commissions (LE CLOSET).
- D'autres signent des accords de déstockage ou de mise à disposition (sourcing direct) ; une commission est versée à la marque chaque fois qu'un produit est loué (UNE ROBE UN SOIR).
- D'autres, enfin, n'achètent pas de stocks d'inventus mais les récupèrent gracieusement et reversent, à partir d'un certain volume, un pourcentage aux marques (STUDIO PAILLETTE).

Il faut aussi pouvoir financer les besoins de trésorerie pour son développement.

- LE CLOSET a été financé, de 2014 à 2021, par Bpifrance, des banques et « business angels ». Depuis 2021, les financements proviennent davantage de fonds de « private equity ».
- UNE ROBE UN SOIR a réalisé une première levée de fonds de 2,5 millions d'euros en 2020 puis une seconde en 2023.
- LES CACHOTIÈRES avait pu s'appuyer, lors du lancement, sur les « business angels » et ne pas passer par des levées de fonds.
- LILI & JUDE, qui a été incubé par La Ruche, connaît une croissance essentiellement organique (à hauteur de 90 %).
- STUDIO PAILLETTE a fait une levée de fonds de 600 000 euros en 2023 pour accompagner son développement, logistique notamment.

<sup>57</sup> « Location de produits : le nouveau pari des géants de la distribution », Le Figaro, 9 décembre 2022.

<sup>58</sup> Anahi Lozza, « Tout ce que j'ai appris sur le marché de la location de vêtements et d'accessoires », Medium, 24 février 2020.

<sup>59</sup> Heilbrunn, Benoît, « Consommation circulaire : attention à la pensée magique ! », Xerfi Canal, Vidéo, 12 janvier 2023.

<sup>60</sup> On notera que Rent the Runway, qui avait ouvert des magasins aux États-Unis, les a finalement fermés. La location se fait, désormais, uniquement en ligne.



Une seconde difficulté réside dans la nécessité d'apporter **une forte rotation des stocks** de vêtements, en particulier sur les box. Sans stock, les start-up perdent des clients. Cette rotation est absolument fondamentale vis-à-vis du client. C'est elle qui réalise la promesse de renouvellement faite au client. Certaines plateformes ont un savoir-faire poussé pour traquer la rotation des vêtements et l'état des stocks. L'IA pourrait ouvrir d'autres opportunités.

Ces plateformes rencontrent, en outre, **des difficultés d'acquisition et d'engagement client**. Dans ces modèles, il s'agit moins d'une problématique de marges que de volume de clients. En outre, « il existe des freins à l'engagement des prospects au-delà de 12 mois », observe Marie Maudou. Les offres d'abonnement ne sont généralement pas assorties d'une obligation d'engagement. « Plus il y a de flexibilité et de degré de liberté, plus la valeur pour le client augmente », estime Michael Mansard. Les plateformes doivent imaginer d'autres moyens d'augmenter la durée d'engagement et le taux de rétention des clients. L'analyse des données et le marketing aident à suivre et comprendre la perte de clients ou d'abonnés (taux d'attrition ou « churn »)<sup>61</sup>.

Enfin, une dernière difficulté réside dans la nécessité de **parler à tout le monde**. Là aussi, c'est un enjeu d'acquisition et d'engagement client. Sur ce point, une première problématique est **le « sizing »** (taille, dimension) **des marques** : celui-ci est davantage porté sur le 38 que le 48, ce qui rend malaisé l'accès à d'autres générations ou types de client(e)s aux plateformes de location. Les marques établies n'intègrent pas suffisamment la question de la diversité des profils morphologiques dans la conception et la production. UNE ROBE UN SOIR se tourne vers de nouveaux créateurs pour disposer de vêtements de plus grande taille et éviter les coûts supplémentaires de retouche. Une seconde problématique est d'augmenter **la profondeur de gammes** pour ne pas enfermer le client, ce qui est souvent le cas des abonnements<sup>62</sup>.

#### • Risques de concurrence

Le nombre croissant d'acteurs contribue à évangéliser le marché. Mais le risque de concurrence n'est pas nul. Il vient des grands « retailers » en particulier aux Etats-Unis (COSTCO) ou au Royaume-Uni<sup>63</sup>. **Mais « notre plus grande crainte, c'est qu'un Amazon vienne sur ce segment »**, affirme Ralph Mansour. Amazon et Alibaba s'y intéressent déjà. Ils ont, par leur puissance logistique et technologique et une communauté d'utilisateurs (qui est source de data), la capacité à lever les freins résiduels à l'abonnement. L'impact environnemental serait dommageable car le basculement des plateformes américaines et chinoises répondrait probablement plus à une logique de volume que de circularité. Aux États-Unis, RENT THE RUNWAY coopère déjà avec Amazon.

Dans cette perspective, les acteurs existants sont tentés de se développer sur les marchés étrangers. Sur certains marchés limitrophes, l'appétence des clients pour la location est plus forte et les besoins non satisfaits par des acteurs locaux. Ainsi, « les consommateurs allemands sont d'importants “retourneurs” de vêtements (à la différence des Français qui, à 80 %, ont tendance à conserver) », observe Ralph Mansour. Le déploiement sur d'autres marchés européens peut aussi être un moyen de consolider sa position. STUDIO PAILLETTE observe une forte demande sur New York, les pays méditerranéens et le Royaume-Uni.

<sup>61</sup> Cependant, le changement de mode de gestion des data a conduit à une augmentation des coûts de marketing digital.

<sup>62</sup> Philippe Moati cité in : « Del Arte : repas, sport, loisirs... Rendez-vous en 2050, dans une vie sur abonnements », 20 minutes, 11 janvier 2022.

<sup>63</sup> Au Royaume-Uni, le magasin Selfridge s'est associé à Hurr Collective, spécialiste de location, pour offrir la possibilité de louer 100 articles de plus de 40 marques sur des périodes différentes (4, 8, 10 ou 20 jours).

### 3 | En termes de modèles d'affaires

« Six critères permettent de définir un modèle commercial de l'usage », estime Michael Mansard : la récurrence (via la facturation par exemple), une relation centrée sur le client et les données associées, un service en amélioration continue grâce à la donnée, un modèle de consommation flexible et adaptable (« payer ce que l'on utilise »), une offre personnalisée et personnalisable et une offre répondant aux exigences de durabilité.

#### • Incertitudes des modèles existants

**Le modèle d'affaires est difficile à trouver.** Il existe de l'incertitude sur la rentabilité et la pérennité des modèles. Ainsi, le modèle d'abonnement « permet d'accompagner plus facilement la montée en puissance de l'organisation mais aussi d'attirer des investisseurs avec une promesse de revenus récurrents »<sup>64</sup>. Mais il présente une rentabilité différente selon les modalités.

#### Une rentabilité différente selon les modalités

**Les box** (avec une option « essayer avant d'acheter ») : « pour les plateformes déjà matures, l'abonnement associé à une box d'au moins 3 ou 4 articles a l'avantage de simplifier la gestion des commandes par rapport aux locations ponctuelles »<sup>65</sup>. Mais il est, en général, peu rentable (fort taux de rotation, attrition élevée et coûts d'acquisition-client importants). De fait, les fonds d'investissement qui ont largement financé ce modèle sont plus regardants maintenant.

**Les offres circulaires** : ce modèle consiste à s'abonner à un bien associé à des services de réparation. Le bien est utilisé par le client, qui peut le retourner une fois utilisé, afin d'effectuer les réparations nécessaires. C'est un modèle pertinent pour les vêtements et accessoires qui ne sont pas soumis aux tendances. La marque suisse ON RUNNING a ainsi lancé la chaussure sur abonnement On Cyclon.

**La fidélité payante** (« membership ») : ce modèle repose sur des avantages financiers (offres privilégiées, rabais, remise en argent, etc.) ainsi que des services associés (livraison gratuite, retours étendus, offres partenaires, etc.). L'entreprise ne gagne pas nécessairement d'argent mais fidélise son audience. Ces offres font particulièrement sens sur certains segments, notamment la mode pour enfants où les besoins de renouvellement des biens sont prégnants. Ce modèle d'adhésion pourrait aussi se développer dans d'autres univers tels que les voyages et la conciergerie. INSPIRATO a développé un abonnement à un passeport pour des vacances luxueuses (tourisme exclusif). En revanche, TRENTCLUB a échoué sur un tel modèle. Avec le metavers, on va aussi plus loin dans des services exclusifs.

Source : à partir d'une audition de Michael Mansard à la CCI Paris Ile-de-France, 12 juin 2023

#### Les entreprises s'y reprennent à plusieurs fois avant de trouver la bonne formule.

« Les modèles vont et viennent : une même entreprise peut rencontrer échec, succès puis encore échec et succès, d'où l'importance d'une approche scientifique de "test & learn" (tester et apprendre) », remarque Michael Mansard. Après diverses tentatives, REN THE RUNWAY a choisi un modèle de segmentation de son offre par le nombre de vêtements<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> « La crise redonne des ailes aux start-up de location de vêtements », Les Échos, 3 novembre 2022.

<sup>65</sup> « La crise redonne des ailes aux start-up de location de vêtements », Les Échos, 3 novembre 2022.

<sup>66</sup> L'entreprise propose deux offres : 4 articles par mois pour 89 \$ ou un nombre illimité d'articles pour 159 \$ par mois.



Au demeurant, son succès est relatif. La plateforme américaine qui inspire nombre de nouveaux entrants français a vu son chiffre d'affaires passer de \$31,4 millions au 3<sup>e</sup> trimestre 2020 à \$59 millions au 3<sup>e</sup> trimestre 2021 à la suite de son entrée en Bourse fin octobre 2021. Sa base d'abonnés actifs a augmenté de 78 % entre ces deux périodes (de 65 000 à 116 800) et les marges brutes se sont améliorées. Mais les pertes ont doublé entre ces deux dates.

**Les investisseurs semblent plus impatients quant à la rentabilité de ces modèles.** Pour être rentable, il faut un certain volume. Ainsi, dans le cas de LES CACHOTIÈRES, « certains fonds voulaient s'assurer que les contrats signés avec les marques apportaient une vraie croissance du chiffre d'affaires sur la saison 2023 », précise Agathe Cuvelier. Ce modèle d'affaires n'est peut-être plus aussi bien valorisé qu'il y a deux ou trois ans.

Enfin, **les modèles de monétisation des données sont rares** ; c'est relativement complexe avec l'interdiction des « cookies » et le RGPD suppose que les clients aient consenti à les donner des tiers. En outre, « la monétisation est antinomique avec une relation de confiance. Elle crée de l'insatisfaction, sauf à ce que les data utilisateurs soient anonymisées », estime Michael Mansard.

### • Axes d'optimisation

Pour gagner en résilience, **les plateformes peuvent basculer vers le segment B2B.**

- LES CACHOTIÈRES, qui composait avec deux modèles (C2C et B2C), s'est développé en B2B en créant LES CACHOTIÈRES FOR BRANDS afin que les marques de mode puissent proposer une sélection d'articles en location ou en seconde main sur la plateforme. Les marques bénéficiaient d'un « reporting » mensuel, d'un accès au tableau de bord, d'une commission sur chaque location, de retours données sur la qualité et la durée de vie des produits et sur leur l'usage. Elles ont aussi été rassurées quant au risque de cannibalisation de leur offre, les clientes de la plateforme n'étant pas les mêmes.
- UNE ROBE UN SOIR a développé une offre en marque blanche (B2B) pour les marques qui veulent tester le marché de la location. Le « package » comprend la mise en avant des produits, la rétrocession, le marketing associé et la récupération de données. Avec URUS FOR BRANDS, l'entreprise aide aussi les marques à se transformer de manière plus durable.
- STUDIO PAILLETTE réfléchit à faire payer la prestation pour continuer d'exister.

En outre, des start-up comme LIZEE<sup>67</sup> aident ainsi les marques à intégrer la location à leur site.

Les plateformes peuvent **pousser la différenciation, la « premiumisation » ou la diversification**, notamment sur des produits à usage ponctuel.

- LE CLOSET a opté pour une stratégie d'acquisition avec GRAND DRESSING, service de location de vêtements pour homme, ouvrant sur un catalogue de plus de 5 000 références. La diversification vers de nouveaux segments (offre distincte plus premium) est ainsi étudiée.
- Parmi les axes étudiés par LES CACHOTIÈRES figuraient la dé-saisonnalité, les segments homme et enfant, la montée en gamme et la montée en volume des accessoires de luxe.
- STUDIO PAILLETTE, qui se différencie par un positionnement très mode, veut renforcer le « pay as you go » au sens où « je me balade sur le site, je suis inspiré », précise Léa Germano<sup>68</sup>.

<sup>67</sup> Lizee propose notamment un logiciel pour calculer et suivre la marge sur le produit et le service.

<sup>68</sup> Être inspirational est un créneau que Panoply avait aussi expérimenté en son temps.

- UNE ROBE UN SOIR entend élargir son offre pour couvrir plus de besoins. La « premiumisation » de la box figure aussi parmi les axes de développement. L'entreprise réfléchit, enfin, à développer des gammes chaussures, homme ou enfant, voire des gammes saisonnières (activités montagne ou « outdoor »).

Par ailleurs, certaines plateformes peuvent **mettre en relation les particuliers**. Dans ce cas, elles gèrent la logistique, y compris les retours de pièces tachées et/ou abimées, ce qui est pertinent au regard du frein que peut représenter la question de l'hygiène. La question du nettoyage et de l'anonymisation n'était pas réglée jusqu'à récemment dans les solutions C2C (« Consumer to consumer »)<sup>69</sup>. Le C2C peut être une source de revenus complémentaire pour les particuliers. « Il y a des clientes qui ont des produits qui marchent très bien et qui peuvent gagner jusqu'à 500 euros », constate Agathe Cuvelier. Certaines clientes des plateformes achètent même des articles en fonction de leur potentiel de location.

Si la tendance est forte dans les pays anglo-saxons, il semble encore trop tôt, en France, pour dire qu'il s'agit d'un segment rentable pour les plateformes présentes sur le B2C et le B2B. UNE ROBE UN SOIR a ouvert sa plateforme aux clients qui veulent mettre en dépôt des robes (« peer-to-peer »). « Mais c'est une vraie logistique. DRESSWING entre particuliers n'a pas marché », note Elly Lelloum. En outre, « l'offre des particuliers est beaucoup plus petite ; il n'existe pas beaucoup d'offre au-dessus de la taille 40. Mais « le C2C est souvent le moyen d'animer une communauté », fait remarquer Agathe Cuvelier.

Enfin, le plus grand défi est probablement de **rendre soutenable ce modèle de location** car il n'est pas aussi durable-natif qu'on le prétend. Ainsi, « l'abonnement, qui permet de tout avoir et de tout consommer, aurait intérêt à une sérieuse mutation pour être un modèle sain »<sup>70</sup>. « Les marques doivent produire de la durabilité ; sinon, ça ne marchera pas dans les modèles de location », souligne Agathe Cuvelier. Comment faire alors ?

- « Mieux vaut prolonger la durée de location plutôt que d'inciter au renouvellement fréquent »<sup>71</sup>. Pour lutter contre le renouvellement, PIROUETTE & SALOPETTE ne facture aucun frais supplémentaire lors d'un changement de taille mais facture 5 euros de plus si le client souhaite renouveler sa mallette dans la même taille durant le mois (frais correspondant à la livraison).
- Certains acteurs préfèrent la location sans abonnement car celle-ci ne repose pas sur cette logique de renouvellement. Chez STUDIO PAILLETTE, « il n'existe pas de formule d'abonnement afin de pas obliger les clientes à consommer, à l'exception des clientes fidèles pour lesquelles un modèle plus élaboré avec un montant glissant est en train d'être mis en place », explique Léa Germano.
- Ce modèle serviciel mériterait, enfin, d'être associé à une forme de sobriété qui éloignerait le renouvellement de l'idée d'épanouissement car « Le principe de renouvellement est contraire à la durabilité », rappelle Thierry Lemaire. On voit, d'ailleurs, le minimalisme devenir une tendance forte. Le « quiet luxury » valorise ainsi le minimalisme des matières et des coupes, etc.

<sup>69</sup> Heilbrunn, Benoît, « Consommation circulaire : attention à la pensée magique ! », Xerfi Canal, Vidéo, 12 janvier 2023.

<sup>70</sup> Pierre-Louis Desprez cité in : « Rendez-vous en 2050 : Repas, sport, loisirs... Bienvenue dans une vie sur abonnements », 20 Minutes, 1<sup>er</sup> novembre 2022.

<sup>71</sup> « La crise redonne des ailes aux start-up de location de vêtements », Les Échos, 3 novembre 2022.



**Partie 2**

Quand le **produit**  
se transforme en **SERVICE**  
ou est précédé de services



# Chapitre 1

## Le potentiel de transformation des biens en services

Les modèles qui privilégient l'usage sur la possession sont loin d'être serviciels. L'acquisition-client reste une priorité pour les acteurs de la location et les offres existantes ne s'éloignent pas de l'objet. On reste dans une culture du produit au lieu de renforcer la promesse d'accès ou de résultat.

On est également loin de la délivrance d'un effet utile ou d'un résultat (performance d'usage) dans les modèles existants, qu'ils soient fondés sur la vente ou le service.

Dès lors, d'où pourrait venir la « disruption » des modèles de vente pour des modèles d'usage et de performance d'usage ? La technologie alliée au design des produits apporte des réponses.

### 1 | La vente d'un effet utile grâce aux textiles fonctionnels

Vendre non pas un vêtement mais l'effet utile attendu par le client, autrement dit ce à quoi il peut servir. Voilà ce que serait véritablement la mode en tant que service ! Quel parent ne rêverait pas d'un vêtement qui indique quand son nouveau-né ou son enfant prend froid ? Quel usager ne souhaiterait pas acheter, lors d'extrêmes chaleurs, la capacité d'un vêtement à le rafraîchir plus que le vêtement lui-même ?

On peut imaginer des vêtements modulaires qui « deviennent plus adaptés à un événement ou à une réunion importante, puis se détendent pendant votre trajet ou votre week-end. Des motifs et des changements de couleurs peuvent apparaître, lorsqu'ils sont déclenchés, pour offrir une diversité d'apparences et d'expressions tout au long de votre journée »<sup>72</sup>. La perspective n'est pas si éloignée comme l'illustrent les robes de la créatrice Iris Van Harpen ou encore le pyjama intelligent qui détecte pourquoi on ne dort pas bien ou encore la robe créée par l'éditeur de logiciels Adobe qui change de couleur selon les désirs de la personne qui la porte.

Il existe un immense potentiel de transformation des biens et des services via la technologie. Cela passe notamment par les textiles fonctionnels ou techniques qui pourraient être commercialisés pour leur effet utile. Plusieurs facteurs renforcent cette évolution.

- **Une innovation de textiles considérable** répond aujourd'hui à des besoins précis de santé, de protection/sécurité et de bien-être : textiles autocicatrisants, ignifuges, thermorégulateurs, cosméto-textiles, etc.

<sup>72</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.



- **La digitalisation et la connectivité** contribuent à la fonctionnalisation des textiles<sup>73</sup>. Grâce à des capteurs et des actionneurs, on peut monitorer le sommeil, aider les aveugles à se déplacer ou suivre le lavage de vêtements. Cependant, « il est nécessaire que l'instrumentation des textiles avec des capteurs et/ou actionneurs ne gêne pas la durée de vie de nos textiles et aussi restent souples pour ne pas modifier la mécanique du matériau. Des solutions "textiles" sont toujours préférées », précise Ludovic Koehl.
- **L'intelligence artificielle** permet de récupérer des données des textiles. Toutefois, ces évolutions soulèvent deux problèmes : « la protection des données à laquelle les utilisateurs sont très sensibles et la soutenabilité dans la mesure où les puces RFID par exemple sont des produits durs », alerte ce dernier.
- **Les enjeux environnementaux** conduisent à travailler sur les qualités énergétiques des tissus<sup>74</sup>. « Si l'on se pose la question de l'instrumentation de nos textiles pour qu'ils répondent à des stimuli (textiles dits "intelligents") alors un des enjeux est l'autonomie énergétique qui peut tenter de se résoudre en développant des solutions qui génèrent de l'énergie », estime Ludovic Koehl.

« Les "Smart materials" montrent ainsi une autre voie », note Danni Zhao. **Mais peu d'acteurs de la mode vendent le résultat, la fonctionnalité d'un bien** ; ils mettent simplement en avant les qualités techniques des vêtements. « Vendre l'expérience de la course, de la natation... les marques n'y sont pas encore mais cela ne devrait pas tarder », estime Raphael Masvigner. Cependant, cela reste une forme de rationalisation antinomique avec le caractère aspirationnel de la mode. Enfin, l'innovation de nouveaux matériaux ou fibres ne conduit pas forcément à de nouveaux services.

Dès lors, **les promesses de la fonctionnalisation des vêtements s'arrêtent à quelques secteurs ou segments** (sport, médical, professionnel, défense et sécurité). Les opportunités se situent surtout dans le B2B. « La capture d'informations physiologiques en application avec le domaine du sport ("self quantifying") ou de la santé (ou encore du vieillissement de la population qui est un enjeu élevé de nos sociétés) sont de fortes tendances dans le développement de solutions textiles instrumentées (textiles "intelligents") », souligne Ludovic Koehl. Il est, en effet, « plus aisé de développer une approche utilitariste dans le sport par exemple même si la dimension identitaire reste forte », précise Isabel Ribeiro.

Reste à savoir si la donne pourrait changer lorsque les usines tisseront directement du tissu intelligent au lieu de se fournir auprès de fabricants de tissus techniques<sup>75</sup>.

## 2 | L'augmentation d'un produit grâce à la réalité virtuelle et la connectivité

Le potentiel de la réalité virtuelle ou de la connectivité pour transformer un vêtement en service est considérable. Mais les technologies sont encore faiblement exploitées en ce sens. En s'interrogeant, pendant la pandémie, sur comment renouveler son apparence alors qu'il accumulait les retards de repassage de ses chemises et ne souhaitait pas devoir les apporter au nettoyage, un blogueur a illustré **le potentiel de la réalité virtuelle**.

<sup>73</sup> Retour du Salon Techtec-Til : notre sélection de tendances/points-clés, Institut français du textile et de l'habillement, 1<sup>er</sup> septembre 2022.

<sup>74</sup> Le Gemtex travaille, par exemple, avec des constructeurs automobiles, sur l'innovation de l'habitacle via les panneaux textiles (électrothermique).

<sup>75</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019. Des entreprises comme Adidas, Dickson-Constant, DuPont, Schoeller Textiles ou Toray Industries développent de tels textiles. Taiwan notamment est l'un des lieux de sourcing de textiles fonctionnels comme on a pu le voir lors du salon Texworld Evolution à Paris (juillet 2023). L'offre Taiwan Tex s'articule autour de la qualité, du confort, de la sécurité et de la santé.

### L'abonnement à des logiciels de simulation sur vêtement (« Simulation as a service »)

Matt Webb, blogueur basé à Londres, a développé l'idée d'acheter un modèle 3D de logiciel de mode virtuel et de l'appliquer à des chemises de créateur ou de détaillant. Tout en posant la question du choix de la chemise (style, gamme, couleur, etc.) et du rendu technique (lors des mouvements), il a conclu que la différence entre les vêtements virtuels réside surtout dans la qualité de la simulation.

Ce sont les simulations physiques qui apportent de la valeur au vêtement, d'où l'importance de bien choisir les unités de traitement graphiques (« Graphics Processing Unit » ou GPU) auxquelles on peut éventuellement souscrire via un abonnement ; au lieu d'un achat de GPU, le client pourrait opter pour un paiement à l'utilisation.

« Je paierais de l'argent pour un vrai T-shirt conçu pour être difficile à simuler visuellement », conclut Matt Webb ».

*Source : Webb, Matt, 2020, "Pay-per-use physics models for virtual fashion", Interconnected, 21 October*

Il apparaît avec cet exemple, que :

- la mode virtuelle peut optimiser l'usage de vêtements voire amener à en acheter moins,
- la réalité virtuelle déplace la valeur : l'essentiel n'est pas forcément dans le prix et le design de la chemise (création) mais dans la qualité du logiciel (« software »),
- « la pensée logique fusionne avec l'interaction homme-machine », note Troy Nachtigall.

La connectivité apporte aussi un immense potentiel d'augmentation du bien comme le montre la valise connectée de DELSEY.

### La valise connectée Pluggage ou comment Delsey a augmenté le produit

DELSEY a développé, avant la pandémie, une valise connectée. Elle a intégré nombre de fonctionnalités : traçabilité, port USB, ouverture par empreinte digitale et balance digitale, l'ensemble lié à une application gratuite.

Cela en a fait un produit riche en R&D mais non accessible financièrement. Cette valise connectée n'a finalement pas rencontré son public, ce qui peut s'expliquer par la maturité insuffisante du client mais aussi par le contenu dense en technologies. Dès lors, DELSEY a développé une offre autour de l'utilisation distincte de chaque fonctionnalité.

DELSEY propose aujourd'hui des ports USB sur les valises connectées (branchement de la batterie de secours) ou encore de petites poches intérieures (dans les doublures des valises) pour accueillir un tracker Bluetooth. DELSEY propose, enfin, sur des sacs à dos, des poches RFID pour protéger les passeports et les cartes bleues de la capture des données qu'elles contiennent.



### 3 | Le changement d'usage d'un produit grâce au design et à la technologie

Avec l'Internet des objets (IoT), le potentiel de transformation d'un produit en service est encore plus visible. **De plus en plus de vêtements intègrent de la connectivité** : 10 milliards de produits dans les industries de l'habillement, des accessoires et de la chaussure basculeraient actuellement dans le digital<sup>76</sup>.

Une entreprise comme DELSEY travaille ainsi sur la fonctionnalité des produits de micro-mobilité. Vêtements, chaussures, sacs connectés peuvent alors servir à d'autres usages comme l'illustre l'expérience d'ERAM.

#### Itinéraire d'une chaussure ou comment la connectivité a changé le métier d'Eram

Il y a plusieurs années, avec l'essor du commerce en ligne, l'entreprise ERAM s'est interrogée sur son positionnement. Elle a approché, pour cela, l'École de design de Nantes Atlantique. Les designers-étudiants ont alors travaillé ce que serait une chaussure si d'aventure elle était connectée. A l'époque, il n'existait pas de marché sur la chaussure connectée « parce qu'il n'y avait pas de définition de besoin ; personne n'avait jamais demandé cela », rappelle Christian Guellerin. Dès lors, ERAM a commencé à travailler sur le suivi, à titre préventif, de l'équilibre de la marche. Quelques mois plus tard, l'entreprise a créé une société de chaussures connectées qui détectent les pertes d'équilibre, problématique liée notamment au vieillissement de la population.

**Mais quitter l'univers de la mode est difficile.** ERAM a créé une entreprise dédiée (E-Vone) mais continue de vendre des chaussures. L'ORÉAL propose des miroirs pour s'imaginer (réalité virtuelle) mais vend toujours des cosmétiques. « Nous commençons seulement à voir quelques premiers exemples d'entreprises qui ont été capables de franchir cette frontière et qui font, à la fois de la mode et de la technologie (...). Une marque comme BYBORRE qui a réussi dans le domaine de la mode, s'est aperçue qu'elle était meilleure en tant que plateforme logicielle », observe Troy Nachtigall. La donne sera changée si les sociétés de logiciels font des vêtements.

Ces exemples ne sont pas légion. « Les entreprises vont généralement vers ce qu'elles savent faire. La question est de savoir ce qu'elles peuvent faire d'autre avec ce qu'elles savent faire », résume Christian Guellerin. Dès lors, « **la technologie est davantage utilisée pour apporter un "plus" que transformer un produit** », conclut Isabel Ribeiro.

L'entreprise est forcément amenée à s'interroger sur son métier et son modèle : consiste-t-il à concevoir, produire et vendre des biens ou à concevoir, produire et vendre des services associés à ces biens ? En cela, le design est stratégique : il change le paradigme de l'entreprise. Cependant, le changement de métier est difficile à accepter par les collaborateurs : il suppose de nouvelles compétences. Le design est aussi au cœur de la responsabilité dans la construction du monde de demain. « Au 20<sup>e</sup> siècle, on s'interrogeait sur les biens technologiquement possibles et économiquement rentables ; au 21<sup>e</sup> siècle, on doit s'interroger sur ce qui fait sens » observe Christian Guellerin.

<sup>76</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

## Chapitre 2

# De plus en plus de services en amont du produit

A défaut de la vente des effets utiles de la mode, ce sont les services associés aux articles de mode qui connaissent le développement le plus fort, quel que soit le segment ou le secteur.

Les marques de luxe ont toujours été habituées à apporter une forte considération au client avec un service de bout en bout. Dans le luxe, le service est intégré au produit et doit être invisible. Cependant, **ce service n'est plus suffisant aujourd'hui**. « Sujet permanent dans le luxe, le service va être encore plus fort avec les "Very Important Consumers" », anticipe Pascal Morand. « Pour exemple, un client appréciera que sa marque de montre haut de gamme lui propose un renouvellement du bracelet pour une montre portée quotidiennement »<sup>77</sup>.

Le service permet de renforcer le lien avec le client et l'appartenance à la marque. Dans un contexte de recul de la consommation, de relative désaffection vis-à-vis du commerce physique et d'exacerbation de la concurrence avec l'ultra fast-fashion, il permet d'optimiser l'expérience-client et la personnalisation qui sont au cœur de la réinvention du « retail » (ou « post-retail »).

### 1 | Le service comme levier de réinvention de l'expérience-client et de personnalisation

**Les services viennent, d'abord, optimiser ou réinventer l'expérience-client.** Là encore, ces nouveaux services sont rendus possibles par les technologies : ajustement au corps (« body fitting »), technologies de visualisation<sup>78</sup>, diffusion d'odeurs (« sensing »), dispositifs haptiques (toucher) et tactiles<sup>79</sup>, etc. Elles permettent de produire des expériences fascinantes en vue de nouer un lien émotionnel avec le client<sup>80</sup>. Ainsi, « l'émotionnel et le serviciel vont être fusionnés pour servir une logique expérientielle », estime Pascal Morand.

Les data viennent aussi servir cette expérience-client : « monitoring de la marque, détection de signaux faibles ou de tendances, pilotage de l'expérience-client individuelle, identification d'influenceurs et modélisation de l'impact sur la demande de tel ou tel produit, etc. »<sup>81</sup>. Enfin, l'IA rend l'expérience-client plus prédictive. MEDALLIA capture ainsi « les signaux d'expérience des parcours quotidiens, qu'il s'agisse d'interactions personnelles, numériques ou IoT »<sup>82</sup>.

**Les services viennent, ensuite, servir un besoin de personnalisation.** Le client recherche une relation personnalisée dans ses achats de biens ou de services. Là encore, les technologies et les données-clients apportent la solution. Mode + technologie = service ! « Les modèles de données permettent cette personnalisation », observe Troy Nachtigall. La personnalisation « ne se fera pas par le biais de l'abonnement, plutôt par des outils virtuels en ligne, la personnalisation virtuelle et le metavers », anticipe Thierry Lemaire.

<sup>77</sup> « La data ou comment renforcer l'intimité client dans l'industrie du luxe, L'ADN, 29 avril 2022.

<sup>78</sup> Outre Google, des entreprises comme Lectra, 3DS Dassault Systèmes, etc. développent des solutions.

<sup>79</sup> 80 % de la question du toucher passe par l'œil.

<sup>80</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

<sup>81</sup> « La data ou comment renforcer l'intimité client dans l'industrie du luxe », L'ADN, 29 avril 2022.

<sup>82</sup> « Medallia, l'intelligence artificielle (IA), l'outil qui permet aux entreprises de vraiment améliorer l'expérience client », L'ADN, 8 novembre 2022.



Avec l'IA, ce sera également plus facile de comprendre les clients qui recherchent plus que jamais des vêtements qui leur sont destinés dans une quête plus émotionnelle qu'identitaire. Enfin, « une tendance émergente pourrait être le mouvement qui consiste à être co-acteur de son produit », estime Thierry Lemaire. Cela s'explique par le fait que « l'on passe d'une société de consommation à une société de contribution : les consommateurs veulent contribuer à la conception et à la production de services », remarque Christian Guellerin.

## 2 | L'éclosion de services à la mode et autour de la mode : essai de typologie

Un nombre croissant de services qui permettent de capter le client dans un écosystème de services associés<sup>83</sup> émergent à différents stades du parcours-client : en prolongement du produit (post-vente, proximité), parallèlement au produit (services personnalisés ou de personnalisation) et en amont du produit (autour de la mode). En partant de l'offre des marques et du potentiel des technologies, on a tenté cette typologie.

### Typologie des services liés à la mode

#### 1. SERVICES SUPPORT À L'ARTICLE DE MODE

- **Nettoyage et blanchissage** : offres d'abonnement pour l'entretien de chaussures ou de vêtements
- **Conciergerie** : le site de vente en ligne FARFETCH propose, depuis 2017, un service de conciergerie exclusif pour les membres qui dépensent au moins 12 000 d'euros par an sur la plateforme
- **Services logistiques** : livraison, échange, retour des vêtements (achetés ou non en ligne)
- **Services de facilitation** : dans la maroquinerie, la start-up ALLTHEWAY a lancé un service d'acheminement des bagages de manière que le client ne s'en soucie pas lors d'un voyage en avion. Ce dernier peut les déposer dans des « city-hubs » en centre-ville et une application permet de suivre les bagages

#### 2. SERVICES POST-VENTE

- **Réparabilité, retouche, cordonnerie** : un fonds de réparation a été mis en place par l'éco-organisme Refashion pour encourager la réparation de vêtements et de chaussures auprès du consommateur. La remise, prise en charge par Refashion, est faite par le réparateur labellisé
- **Allongement de la durée de vie des articles de mode** : ARIANÉE, spécialisé dans la « jetonisation » d'objets numériques, permet de visualiser la valeur de sa montre en temps réel et la date de réparation<sup>84</sup>. Le malletier allemand RIMOWA (racheté par LVMH) connu pour ses valises rigides en aluminium de première qualité, a développé à l'été 2022 le service Recrafted pour remettre à neuf chaque valise. Il propose aussi une garantie à vie pour les valises achetées après juillet 2022<sup>85</sup>. LAFUMA propose, désormais, la réparation gratuite et à vie de ses vêtements « outdoor »

<sup>83</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

<sup>84</sup> Ce service, choisi par 40 marques, a déjà été mis en place par certaines d'entre elles, grâce à la blockchain. Source : « Comment le luxe s'approprie les NFT pour améliorer l'expérience client », La Tribune, 22 avril 2023.

<sup>85</sup> « L'objet éthique : la valise Rimowa », Les Echos, 2 décembre 2022.



### 3. SERVICES ET SOLUTIONS D'USAGE

- **Location avec abonnement** : nouveau type d'interaction, de vente et d'engagement avec les clients
- **Location sans abonnement** : accès à des articles de mode à la demande
- **Nouveaux formats de dépôt/vente** : plateformes C2C avec possible intermédiation des enseignes ; les magasins IDKIDS ont installé des espaces de dépôt-vente cogérés avec les clients. Les corners IDTroc sont directement alimentés par les clients qui apportent les objets et gèrent la logistique via une appli<sup>86</sup>

### 4. SERVICES DE PERSONNALISATION

- **Offres personnalisées/exclusives** : relations privilégiées, événements exclusifs, possibilités d'offres exclusives renforcées dans le metavers (aperçu des collections, événements privés, accès à des visites exclusives grâce à une carte de membre numérique) (avantages variables selon les marques)
- **Conseils personnalisés** : services de stylisme personnalisé via des sites de location par exemple, relation organisée entre l'utilisateur et le créateur, potentiellement via un styliste (curation)<sup>87</sup> ; formules d'abonnement qui peuvent aussi être un levier de personnalisation ou de semi-personnalisation
- **Personnalisation de vêtements** : création et adaptation immédiate de vêtements via les technologies (connectivité, outils de simulation, IA à l'instar des miroirs intelligents) et en vestiaires de magasins<sup>88</sup>, apparence d'un objet ou d'un personnage qui peut être exclusive ou pas dans le metavers (« Skins ») ; modèles de production à la demande (pré-commande ou production sur mesure) dans lesquels le client déclenche la chaîne de fabrication
- **Création de vêtements avec des données** : systèmes de création d'objets par les données qui, à leur tour, permettent d'en concevoir de nouveaux. Les relations entre données et matériaux « permettent d'envisager les futurs produits presque comme des applications logicielles, devenant une sorte de système de produits et de services, où l'accent est mis sur l'amélioration itérative de la personnalisation au fil du temps »<sup>89</sup>. « Créer des vêtements, des chaussures ou des accessoires de mode virtuels puis les faire tester et approuver par des utilisateurs et leurs avatars 3.0 est une immense source de data »<sup>90</sup>
- **Co-création** : plateformes permettant aux utilisateurs finaux de personnaliser leurs propres articles de mode, boîte à outils « Maker » permettant aux utilisateurs orientés fabricants de cofabriquer leurs propres chaussures comme ONEDAY SNEAKER par exemple ; autoproduction par le client (« My Little Factory » de L'ORÉAL ou encore « Le teint particulier Custom Made Foundation » de LANCÔME) où le client personnalise le produit selon un certain nombre de paramètres

<sup>86</sup> « Marques et startups surfent sur l'économie collaborative en plein boom », La Poste Pro, 20 octobre 2022.

<sup>87</sup> Tzuo, Tien, "Fashion-As-A-Service: It's Less About Clothes, More About Relationships", LinkedIn Pulse, 17 July 2022.

<sup>88</sup> Bogner, Eric, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

<sup>89</sup> Nachtigall, Troy, Oscar Tomico, Ron Wakkary, and Pauline van Dongen (2019), "Encoding Materials and Data for Iterative Personalization", CHI '19: Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1-12.

<sup>90</sup> « NFTs et mode virtuelle : le metavers au service du fashion », Fashion Data, 15 mars 2022.



## 5. SERVICES EXPÉRIENCIELS

- **Optimisation du parcours-client en magasin** : cabine d'essayage d'AMAZON (Amazon Style) pour éviter l'essayage physique, solutions de paiement digital, maîtrise des flux via le metavers pour un meilleur service en magasin. « Le metavers redonne ainsi de l'accès à des lieux rendu difficile par une fréquentation importante (Pass Goya ou Pass restaurant) », souligne Rachel Chicheportiche
- **Organisation d'expériences dans le metavers** : espaces dédiés au luxe (Mira par CHANEL), visite virtuelle de monuments historiques (Tour Eiffel, Grand Palais, Musée Guggenheim), expériences d'achat inédites, apparence d'un objet ou personnage qui peut être expérientielle ou pas (« Skins ») dans le metavers<sup>91</sup>
- **Traçabilité et authentification des produits** : grâce à la blockchain et aux jetons non fongibles (« non fungible token » ou NFT) dans le metavers<sup>92</sup>
- **Animation de communautés** : échange direct avec la communauté afin d'apporter la même connaissance à tous (démocratisation), fidélisation sans caractère transactionnel (pas de vente ou de revente)

## 6. SERVICES AUTOUR DE LA MODE

- **Luxe et hôtellerie (« hospitality »)** : création, par DOLCE & GABBANA, d'espaces éphémères pour le Grand-Hôtel du Cap-Ferrat, développement d'une collection capsule pour l'hôtel Cala Di Volpe (Marriott) en Sardaigne, projet d'hôtel aux Maldives avec le promoteur DarGlobal
- **Luxe et restauration** : la marque britannique de mode masculine PAUL SMITH a ouvert un café au rez-de-chaussée réservé à l'homme du Printemps Haussmann à Paris (Café Vert) tandis que MISSIKA a ouvert, au 7<sup>e</sup> étage du bâtiment principal, un café terrasse saisonnier (Café Missika)
- **Luxe et bien-être** : ouverture d'espaces SPA par les marques, le bien-être étant une macro-tendance depuis la pandémie<sup>93</sup>

À travers cette typologie, plusieurs enseignements se dégagent.

**L'expérience-client devient holistique<sup>94</sup>** ; elle est de plus en plus souvent servie de bout en bout. Par ces services, les marques explorent ainsi les « besoins cachés » du client<sup>95</sup>.

**Les services ne sont pas tous largement accessibles** : vivre une expérience hors norme est souvent réservé à une poignée de clients<sup>96</sup>. « Certains services qui existent depuis longtemps dans le luxe sont difficilement généralisables à tous les niveaux de gamme », précise Thomas Delattre.

<sup>91</sup> Au demeurant, le « shopping » reste l'un des usages les plus fréquents des utilisateurs du metavers, selon l'étude Marco post-covid Consumer Research 2022 citée in : « À quoi sert le metavers ? À faire du shopping », L'ADN, 3 février 2023.

<sup>92</sup> « Comment le luxe s'approprie les NFT pour améliorer l'expérience client », La Tribune, 22 avril 2023.

<sup>93</sup> Le luxe et ses nouveaux codes post-Covid », Time to Disrupt, 9 juin 2020.

<sup>94</sup> Monange, Jérôme (2019), « L'expérience client dans le secteur du luxe », Lab Luxury, 30 janvier.

<sup>95</sup> Lemaire, Thierry (2017), « Transformation du luxe : pourquoi l'avenir appartient aux nouveaux entrants », Les Echos, 12 mai.

<sup>96</sup> « Voyage dans le monde confidentiel de l'ultra-luxe », Les Echos Week-end, 24 novembre 2022.



**Le luxe interagit avec de nouveaux univers** : avec l'hôtellerie, la restauration et le bien-être, le luxe entre dans des services moins directs. « Cette diversification d'une marque de mode vers l'hospitalité est le reflet d'un luxe de plus en plus hybride et d'une clientèle en demande d'expériences toujours plus immersives »<sup>97</sup>. L'interpénétration se renforce avec les technologies. « Grâce au métavers, les domaines de la mode, du design et de l'art interagissent de manière plus fluide que jamais, créant ainsi de nouveaux services et ouvrant de nouvelles opportunités d'exploration dans ces univers en constante évolution », observe Rachel Chicheportiche.

**La visée transactionnelle des services reste forte** : on le voit avec le metavers où le cas d'usage principal reste la vente de produits alors que les opportunités sont beaucoup plus larges. Deux facteurs peuvent l'expliquer. D'une part, dans la mode plus qu'ailleurs, la valeur est dans la création et celle-ci est un processus descendant (« top down ») du créateur vers le porteur, y compris dans la création personnalisée ; il n'y a pas forcément place pour l'innovation d'usage. D'autre part, associer des services au produit est plus aisé que de faire de l'innovation de services ; cela ne suppose pas de changement de modèles d'affaires.

**Le développement durable devient l'opportunité de services nouveaux** : on analyse ainsi de plus en plus le cycle de vie des textiles. La question est de savoir comment adosser cela à un service. Certaines étiquettes peuvent être scannées par smartphone pour montrer, au client, l'historique de location. On RUNNING propose des chaussures qui peuvent être ressemelées sur abonnement. MUNTAGNARD se positionne sur le vestimentaire avec une promesse de durée à vie. LAFUMA vient de développer un service de réparation gratuit, à vie et pour tous de ses vêtements « outdoor ». Il y a là un fort enjeu d'innovation de services autour de l'économie circulaire (réparation, recyclage, seconde main) et des nouveaux usages.

**La mode approfondit son basculement dans un système produit-service** (« Product Service System » ou PSS) : le service sert de fondement au produit au lieu que le bien soit le fondement du service. Cela est probant avec le metavers. Dès lors, on voit la valeur se déplacer vers le service ou vers un mix produit-service, ce qui pose des questions cruciales dans les univers de la création. Si le service devient le nouveau produit, on entre dans un nouveau paradigme !

<sup>97</sup> « Mode et luxe », Nelly Rodi, Episode 06, mai 2023.



## CONCLUSION

# Quatre conditions pour que la mode devienne (vraiment) servicielle

L'évolution vers l'ensemble de ces tendances ne s'accroîtra qu'à quatre conditions.

### • Faire évoluer le rapport de la mode à la technologie

Pour l'heure, **mode et technologie mode sont vues comme deux dimensions distinctes**. Cependant, « la technologie s'intègre davantage à la mode aujourd'hui, par les technologies de l'information et sa contribution au design des produits et à leur mise en œuvre », constate Pascal Morand. De plus, « avec le metavers, on voit émerger une création complètement virtuelle au sens où les designers s'affranchissent des contraintes physiques ("digital designers") ; tous les univers vont être impactés »<sup>98</sup>. En créant des images ou des modèles, l'IA générative interroge aussi la création.

De même, **les innovations sont encore limitées car non pensées pour la mode**. « les innovations technologiques<sup>99</sup> sont souvent importées d'autres secteurs d'activité et appliquées à la mode. Il faudrait plus d'innovation technologique "par et pour" la mode », regrette Thomas Delattre. On le voit dans l'industrie ou le bâtiment, secteurs dans lesquels la digitalisation accélère la fourniture de services à partir d'une machine ou d'un bâtiment.

### • Centrer le design des produits sur l'utilisateur

Dans ces transformations, **le process doit associer le design pour penser les usages de demain** : « le design permet de se représenter les usages de demain, de spéculer sur la façon de vivre demain ; il donne réalité, désirabilité, acceptabilité et sens », souligne Christian Guellerin. L'exemple d'ERAM montre que le rôle du designer est de « dire ce que ce que seront les usages de demain, représenter, signifier, donner forme à un usage qui serait l'utilisation d'une chaussure connectée ; et quand il représente cela, quand il donne forme, il rend réel, objectif - d'aventure acceptable - quelque chose qui n'existe pas », ajoute ce dernier. Demain, un client aspirera peut-être à la garantie que son vêtement puisse être porté tant de fois (enjeu de durabilité) ou puisse être adapté à sa taille sur le long terme (enjeu d'adaptation).

En outre, **le process doit s'attacher à la valeur finale pour l'utilisateur**<sup>100</sup> : l'enjeu n'est pas de charger les produits avec des technologies mais de penser à l'usage des porteurs. Plus les applications sont proches des besoins du client, plus elles sont pertinentes et ont de la valeur. « Les systèmes de santé seraient probablement prêts à payer entre 600 et 800 euros pour une chaussure connectée, ce qui en fait un marché incroyablement lucratif. Si une entreprise démontre qu'elle est douée dans ce domaine, elle sera rapidement approchée par le secteur de la santé », anticipe Troy Nachtigall. Il y a aussi matière à travailler les vêtements connectés pour qu'ils soient en mesure d'**établir des relations émotionnelles fortes avec les clients**.

<sup>98</sup> Dans les cosmétiques, les « make-up artists » voient aussi leurs réalisations vendues comme des œuvres à l'instar de l'artiste Inès Alpha avec Clarins.

<sup>99</sup> Ce qui n'est pas fréquent ; les start-up viennent surtout pour créer des marques ou des produits de mode.

<sup>100</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.

### • S'inspirer des autres segments de luxe pour générer une dynamique

Parce qu'ils doivent aller chercher de nouveaux clients, plus jeunes, des constructeurs automobiles italiens comme Ferrari ou Lamborghini imaginent des solutions d'abonnement pour les voitures de luxe électriques. **L'enjeu est de trouver un modèle qui se synchronise avec l'idée de rareté** à l'instar des modèles d'exclusivité.

On voit émerger des offres de type « essai prolongé avant d'acheter » dans l'automobile (Porsche Drive ou Care by Volvo) ou dans l'horlogerie (Breitling Select). On devrait ainsi s'orienter vers des modèles plus hybrides : ni possession, ni usage, mais un entre-deux. De fait, les modèles d'affaires sont de plus en plus divers au sein d'une même entreprise.

« Ce qu'on observe dans l'automobile nous dit que **le luxe pourrait vite accélérer en s'appuyant sur ses spécificités : la circularité, l'intemporel et l'expérientiel** », estime Michael Mansard. Ils ont les moyens d'expérimenter, investir dans des acteurs innovants et supporter des échecs.

### • Réinterroger l'essence de la mode au regard des enjeux environnementaux

De nombreuses activités d'entreprises peuvent disparaître du fait du réchauffement climatique. **Les limites planétaires obligent à se réinventer.** En travaillant sur des matières recyclées ou biosourcées et en actionnant des modèles d'usage ou de résultat, on ne fait qu'une partie du chemin : à un moment donné, on doit aussi à « questionner l'essence du vêtement [et de la mode], pour lui redonner du sens »<sup>101</sup>.

« Le développement durable dans l'industrie textile est un enjeu de poids et un puissant moteur d'innovation et de rupture. Il est à l'origine de nombreuses évolutions dans tous les domaines du textile et à toutes les échelles (du nano au macro). Il appelle, en outre, un fort besoin en compétences/formations. L'enjeu pour l'humanité est prégnant. Le textile doit apporter des réponses et même être un matériau qui apporte des réponses pour d'autres domaines (mobilité, énergie...) : nouveaux matériaux, amélioration des procédés, nouvelles méthodologies de mesure d'impact, bonnes pratiques, réflexions à de nouveaux modèles économiques, normalisation... La liste est longue » souligne Ludovic Koehl.

« En partant de l'analyse des besoins des usagers, on peut privilégier les domaines humano-centrés (alimentation, santé, éducation, culture, loisirs, sécurité...) dont l'empreinte matérielle et énergétique est plus faible que ceux découlant de l'accumulation d'objets »<sup>102</sup>. Il ne s'agit pas de renoncer au beau, au rêve et au luxe. **Pour des raisons anthropologiques, « rien n'est plus utile que le luxe »**<sup>103</sup>. La « fast-fashion » ou aujourd'hui l'ultra « fast-fashion » ont pu conduire à une forme d'obsolétisation.

La mode en tant que service peut contribuer à réinventer la différenciation et l'aspirationnel. Il n'y a peut-être pas meilleure illustration de **l'alliance de la création et de l'utilité** qu'un vêtement sur lequel « des motifs et des changements de couleurs peuvent apparaître pour offrir une diversité de looks et d'expressions tout au long de votre journée »<sup>104</sup>. Cela montre aussi qu'« il y a une vision plus holistique à avoir », estime Thierry Lemaire.

La mode en tant que service n'est pas la solution à tous ces enjeux mais, à travers elle, on aura tenté de répondre à certaines questions que les mutations contemporaines soulèvent.

<sup>101</sup> « Marine Serre, la jeune créatrice à la pointe de la mode durable », Les Echos Week-end, 10 mars 2023.

<sup>102</sup> Pierre Veltz, Bifurcations. Réinventer la société industrielle par l'écologie, Éditions de l'Aube, 2022.

<sup>103</sup> Benoît Heilbrunn, « La part maudite : ce luxe futile mais indispensable ! », Xerfi Canal, 23 mars 2023.

<sup>104</sup> Éric Bogner, "Clothing as a service: The future of connected apparel", Tech Target, 26 June 2019.



## ANNEXE

# Un degré de maturité différent d'un continent à l'autre

**Aux États-Unis**, le marché de la location est relativement démocratisé pour, au moins, trois raisons.

- D'une part, **un nombre important d'acteurs** ont testé ou se sont positionnés sur la location avant la pandémie : RENT THE RUNWAY (RTR), STITCH FIX et LE TOTE comptent parmi les acteurs historiques. RTR est plus proche de la mode haut de gamme ; l'offre de STITCH FIX porte sur les vêtements de tous les jours<sup>105</sup> et LE TOTE a développé une offre maternité. Dans le sillage de RTR, les détaillants individuels proposent leurs propres services dédiés. Des marques comme BLOODMINGDALE'S, ANN TAYLOR, BANANA REPUBLIC, LEVI'S et EXPRESS ont lancé des services de location de prêt-à-porter. URBAN OUTFITTERS a aussi déployé la box d'abonnement NUULY<sup>106</sup>. La start-up CAASTLE aide les marques et les distributeurs à déployer des services d'abonnement sur leur site (B2B) et gère, pour eux, la logistique et les services associés.
- D'autre part, **la vie sociale est relativement « plus effervescente » qu'en France**<sup>107</sup> : les clients de RENT THE RUNWAY utilisent leurs abonnements pour un ensemble d'événements qui va au-delà des soirées tels que les brunchs, vacances ou anniversaires (micro-événements) sur le segment « upper middle class »<sup>108</sup>. Il y a aussi un fort développement sur le « daily wear » avec l'entrée des distributeurs sur ce segment : MACY'S, la plus grande chaîne américaine de magasins, a testé un service de location dans l'idée d'acquérir de nouveaux clients ; elle travaille aujourd'hui avec CAASTLE.
- En outre, les modèles de location ou d'abonnement ne sont pas seulement une dynamique économique. « **Le business de la location est un véritable "social factor"** », observe Danni Zhao, avec une interaction très forte entre marques et clients via les médias sociaux. Par exemple, RENT THE RUNWAY coopère avec des stylistes et des utilisateurs pour créer du contenu autour des vêtements loués.

**En Chine**, la location se développe également rapidement.

- **YCLOSET était le principal acteur de ce marché**. Il avait expérimenté son modèle sur 1,5 million de consommateurs dans cinq à six provinces. Il était plus grand que RENT THE RUNWAY.
- **L'offre porte sur des produits quotidiens** : « les abonnés des box peuvent louer entre 8 et 11 pièces pour chaque location, selon les options d'abonnement », précise Danni Zhao. Culturellement, il y a moins d'occasions en Chine de s'habiller. Enfin, il est relativement difficile de coopérer avec des grandes marques.
- **La dimension sociale de ces plateformes de location est forte** : c'est une occasion d'interaction avec les clients via les médias sociaux en France ; sur WeChat, YCLOSET a créé des groupes pour que les membres de cette plateforme puissent échanger des idées et partager des expériences d'utilisation des vêtements loués, ou même recevoir des conseils de style d'autres utilisateurs » explique Danni Zhao.

<sup>105</sup> "Can 'Clothing-as-a-Service' fashion a future for retail in a Subscription Economy?", Diginomica, August 28, 2019.

<sup>106</sup> L'abonnement Nuuly permet aux locataires d'emprunter six articles à la fois pour 88 dollars par mois. Tout est inclus dans l'adhésion (livraison et nettoyage). Source : "Thinking About Fashion Rentals?, Consider These 7 Services", Vogue, January 12, 2023.

<sup>107</sup> Naïma Cardi citée in : « La location », La Caserne, Meet-up #31, 22 juin 2022.

<sup>108</sup> Les marques de luxe, plutôt rares aux États-Unis, sont plutôt ouvertes à des coopérations.



## BIBLIOGRAPHIE

- **Borg, Daniel, Oksana Mont, and Weather Schoonover** (2020), "Consumer Acceptance and Value in Use-Oriented Product-Service Systems: Lessons from Swedish Consumer Goods Companies", *Sustainability* 12(19), 8079
- **CCI Paris Ile-de-France** (2022), « Quand les produits se transforment en services », Etude prospective, juillet
- **Deloitte** (2022), "Demystifying the hype of subscription", Powerpoint Presentation
- **Fani, Virginia, Fabiana Pirola, Bianca Bindi, Romeo Bandinelli, and Giuditta Pezzotta** (2022), "Design Product-Service Systems by Using a Hybrid Approach: The Fashion Renting Business Model", *Sustainability* 14(9), 5207
- **Iannilli, Valeria M., and Alessandra Spagnoli** (2021), "Phygital Retailing in Fashion. Experiences, Opportunities, and Innovation Trajectories", Vol.11 n.1, July
- **Institut français de la mode et Kea&Partners** (2020), Les nouveaux modèles économiques de la mode, Etude commandée par les organisations professionnelles de la mode et de l'habillement, 1<sup>er</sup> juillet
- **Konary, Amy** with contributions from **Michael Mansard**, "Subscription Business Maturity Model", Zuora, Subscribed Institute, WhitePaper
- **Lozza, Anahi** (2020), « Tout ce que j'ai appris sur le marché de la location de vêtements et d'accessoires », Medium, 24 février.
- **Mc Kinsey** (2020), The State of Fashion 2019 (Chapter 4: End of Ownership)
- **Nachtigall, Troy Robert, Oscar Tomico, Ron Wakkary, Stephan Wensveen, Pauline van Dongen, and Leonie Tenthof van Noorden** (2018), Towards Ultra Personalized 4D Printed Shoes, In Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '18)
- **Nachtigall, Troy Robert** (Corresponding author), **Svetlana Mironcika, Oscar Tomico Plasencia, and Loe M.G. Feijs** (2020), "Designing ultra-personalized product service systems", Codesign, 19 November
- **Nelly Rodi** (2020), « Fashion as a service », Décryptages, 14 décembre
- **Poldner, Kim, Anja Overdriek, and Agnes Evangelista** (2022), "Fashion-as-a-Service: Circular Business Model Innovation in Retail", *Sustainability*, 14(20), 13273
- **Scharwenka, Nina and Jos Eeland** (2021), "New Ownerships Models for Fashion Brands – Three Innovative Models and an Action Plan", Simon Kucher & Partners, Blog, February 23
- **Simon Kucher & Partners** (2019), "Monetizing Fashion as a Service", Insight, June 6
- **Strauss, Catherine** (2023), "Metaverse's Virtual Reality and its impact on the buying behavior - an Empirical Study »
- **Zhao, Danni** (2022), Antécédents, mécanismes et conséquences des choix des consommateurs pour louer au lieu d'acheter à l'ère du numérique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESCP et Université Paris 1
- **Zuora et Deloitte Digital** (2023), Retail Report on Subscription Business. A bright future for retail subscriptions



27 avenue de Friedland  
75382 Paris Cedex 08  
[cci-paris-idf.fr](http://cci-paris-idf.fr)

**Contact expert**  
Corinne Vadcar  
[cvadcar@cci-paris-idf.fr](mailto:cvadcar@cci-paris-idf.fr)

**Contact presse**  
Hassan Chalada  
+33 1 55 65 70 57  
[hchalada@cci-paris-idf.fr](mailto:hchalada@cci-paris-idf.fr)