Synthèse de l'étude

Mode et économie de l'usage : une lente transformation

Novembre 2023

L'économie de l'usage dans l'univers de la mode signifie le plus souvent l'optimisation de l'usage par la location (avec ou sans abonnement). Mais on voit que l'on peut aussi augmenter l'usage d'un article de mode ou, plus étonnamment, en transformer l'usage. C'est ce champ de possibilités encore largement sous-exploité par les entreprises qui est exploré dans ce travail.

1 | Quand la location d'un produit est préférée à sa possession (logique d'usage)

L'émergence de nouveaux entrants ainsi que l'arrivée de marques établies laissent augurer une explosion de la location : les projections tablent sur un doublement du marché mondial de la location en ligne entre 2020 et 2027 avec un taux de croissance annuel de l'ordre de 10 %. Cependant, les chiffres dissimulent des différences entre continents ou régions. Aux Etats-Unis, les acteurs sont présents depuis plusieurs années, ce qui a pu contribuer à l'évangélisation du phénomène à la différence de l'Europe.

En France, après quelques tentatives avortées ou éphémères pour des raisons non rendues officielles mais que l'on devine aisément aujourd'hui au regard des exigences de ces modèles, on voit les offres de location se multiplier avec ou sans abonnement et sur des itérations différentes : box, fidélité payante, adhésion, etc.

On a essayé d'en comprendre les ressorts, les points forts et les défis en auditionnant plusieurs nouveaux acteurs qui apportent une expérience-client de la location bien différente de la période pré-digitale grâce aux outils et applications en ligne.

Pour autant, **l'éclosion d'acteurs ne garantit pas la généralisation de la location.** On touche ici aux considérants de la consommation qui sont structurants mais changeants. L'émergence de ces modèles met, en effet, en lumière un paradoxe qui est le décalage entre la motivation des nouveaux entrants et celle des consommateurs.

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

- Les premiers veulent contribuer à une économie circulaire en éloignant les clients de l'achat et en augmentant l'usage de vêtements et d'accessoires (par le partage d'articles de mode via une plateforme en ligne).

- Les seconds veulent renouveler leur garde-robe pour des besoins ponctuels, spécifiques ou réguliers sans contrainte physique via un placard virtuel, avec facilité (services gratuits de livraison, nettoyage et réparation) et à un coût raisonnable.

Le marché de la location concerne également un nombre croissant de segments mais il est important d'être sur le bon segment. Plus l'usage est faible et plus la valeur est forte, plus l'offre est pertinente comme le montrent les acteurs présents sur des usages ponctuels : mariage, soirée ou cocktail, croissance de l'enfant, etc. Pour autant, le bon segment ne fait pas tout.

Les acteurs en place doivent aussi renforcer leur avantages comparatifs et travailler sur les éléments à risque. Nombre d'entre eux ont largement investi dans la maîtrise et l'exploitation des données ; ils en font, d'ailleurs, un point fort de leurs relations avec les marques. Ils ont une logistique largement optimisée. Enfin, ils internalisent le plus souvent leur service de nettoyage, de réparation et de retouche voire de « sizing » pour gagner en réactivité.

Mais ils se heurtent au fait que la rentabilité et la pérennité ne passent pas seulement par les marges, elle passent aussi par les volumes. Or, l'acquisition-client dans ces modèles – en particulier sur l'abonnement – est difficile tandis que la rétention de clients nécessite une forte rotation des stocks voire un approfondissement des gammes. Il faut souvent voir et revoir les formules d'abonnement qui vont permettre de retenir ou de séduire plus de clients.

On comprend alors que les besoins de trésorerie inhérents à ces modèles sont importants. Nombre d'entreprises ne s'aventurent pas ou y renoncent. Celles qui réussissent se comptent (encore) sur les doigts des mains : elles font la course en tête en tablant sur les fortes barrières à l'entrée et en allant, parfois, vers une logique de volume qui peut alors éloigner de l'objectif initial.

L'équation économique n'est donc pas simple et le « business model » reste, somme toute, à trouver. La recherche de rentabilité en allant au-delà du B2C (segments B2B ou C2C), vers la « premiumisation » ou vers la diversification est illustrative des nombreux défis de la location. En attendant, la clef de réussite est d'adresser les usages.

Modèles d'affaires de la location – Rapide SWOT

À ces limites inhérentes au modèle, s'ajoutent des difficultés plus systémiques.

- **Privilégier la logique d'accès alors que la mode est ultra-accessible aujourd'hui avec l'ultra « fast-fashion » est quelque peu anachronique.** La location aurait plus de sens si elle parvenait à redéfinir ce qui est nouveau.
- **Compter sur le modèle de location pour rendre la mode circulaire et responsable peut être contre-productif** si cela génère des effets rebond et des externalités négatives (en termes de logistique/transport). En outre, si la location veut rendre l'usage vertueux, elle interroge insuffisamment l'amont (conditions de production). Elle n'est qu'un début ou qu'une des solutions aux côtés d'éléments visant la désaccumulation de biens.
- **Chercher à rationaliser la mode par la location revient à oublier qu'elle est, avant tout, la rencontre entre la création et l'aspiration ou le rêve** ; les acteurs qui proposent une offre autour de ces fondamentaux l'ont bien compris et reçoivent davantage la confiance des investisseurs.

A partir de là, on comprend que **les modèles qui commercialisent l'usage ne sont pas la panacée au plan économique et se révèlent encore insuffisants au plan environnemental** : ils ne peuvent changer ou appréhender à eux-seuls les comportements de consommation ; ils n'entraînent pas forcément de changement de toute la chaîne de valeur ou des relations de la mode avec les écosystèmes naturels. Ils ne sont, en outre, qu'une dimension de ce pourrait être l'économie de l'usage dans la mode.

2 | Quand le produit se transforme en service (logique de résultat)

Un des enseignements des modèles d'usage est qu'il y a matière à aller plus loin dans la satisfaction des effets utiles. Aujourd'hui, ces derniers sont, somme toute, assez peu adressés.

Ainsi, certaines situations ne sont pas satisfaites : clients qui n'ont absolument pas le temps, ceux pour qui le « shopping » n'est ni un plaisir, ni un passe-temps ou ceux qui ont besoin de services de stylisme pour des raisons professionnelles (hors « personal shoppers »). Certaines marques s'y emploient en proposant des chaussures qui peuvent être ressemelées sur abonnement ou des vêtements avec une promesse de durée à vie par exemple. Mais d'autres solutions permettraient d'offrir une satisfaction plus poussée des effets utiles de la mode.

Un premier axe consiste à vendre la performance des tissus et vêtements fonctionnels ou techniques, c'est-à-dire leurs propriétés inhérentes. Une innovation considérable résultant notamment des technologies et du développement durable apporte aujourd'hui des solutions de santé, protection/sécurité et bien-être : textiles autocicatrisants, ignifuges, cosméto-textiles, thermorégulateurs, etc. Cependant, ces tissus sont surtout commercialisés dans des univers ou des métiers spécifiques ; d'autre part, ils ne sont pas vendus en tant que service en dépit d'une forte aptitude à atteindre des résultats ou des performances.

Un deuxième axe consiste à augmenter le produit. C'est ce qui peut se produire en connectant un vêtement ou une valise par exemple. Mais c'est aussi ce que peut faire la réalité virtuelle ou l'intelligence artificielle (IA) en changeant l'apparence d'un vêtement. Grâce à un logiciel de simulation, un bloggeur situé à Londres s'est interrogé, alors qu'il enchaînait, durant la pandémie, les réunions en visio et accumulait les chemises au lavage et au repassage, comment la technologie peut changer l'apparence de ses vêtements. Cet exemple où l'effet utile est délivré met, toutefois, en avant le risque de déplacer la valeur de la chemise vers le logiciel.

Un troisième axe consiste à transformer l'usage d'un produit grâce à des connecteurs ou des actionneurs. 10 milliards de produits dans les industries de l'habillement, des accessoires et de la chaussure basculeraient actuellement dans le digital. En connectant une chaussure, un groupe français a développé un service de suivi médicalisé et créé une filiale spécialisée. Le devenir d'une chaussure dit beaucoup des opportunités de prévention des problèmes de santé mais aussi de sécurité, de confort et de protection dans le monde de demain.

- Dans un monde où la température en Europe sera, en été, d'au moins 35°, on pourrait souhaiter que nos vêtements nous rafraîchissent.
- Dans un monde où la part des plus de 65 ans sera élevée, on pourrait attendre des chaussures qu'elles permettent à nos aînés de marcher et de se déplacer en toute sécurité.
- Dans un monde où les espaces, quels qu'ils soient, seront des lieux de passage toujours plus intenses, on voudra que nos enfants puissent jouer, apprendre, vivre en étant protégés.

3 | Quand le service émerge avant le produit (système produit-service)

Si les perspectives précédentes sont encore rares, on voit émerger tout un ensemble de services qui sont plébiscités par le client et qui renforcent son attachement à la marque. Plusieurs de ces services se développent à la faveur des technologies.

Il y a, à travers cette éclosion, un immense potentiel de transformation de l'expérience-client qui, avec la personnalisation, fait partie des vecteurs de réinvention du « retail ». Ces services, qui capturent le client dans un écosystème, se situent à différents stades du parcours-client : en prolongement du produit (post-vente, support, proximité), parallèlement au produit (services personnalisés ou de personnalisation) et en amont du produit (autour de la mode), etc.

Les marques cherchent à apporter des services de bout en bout du parcours-client. Elles posent les premières briques d'écosystèmes de services dans la mode. Ces services ont le pouvoir de redonner de la différenciation aux acteurs et leur permettre de sortir de cette concurrence par les coûts qui mine l'univers de la mode.

Typologie des services à la mode et autour de la mode

Mais en faisant précéder le produit d'un nombre croissant de services, ils accentuent aussi le mouvement vers un système produit-service (« product-service system ») où le service sert de fondement au produit. Ils déplacent ainsi potentiellement la valeur vers le service ou un mix produit-service.

La mode reste donc largement un modèle d'accès et non d'usage ou de résultat d'usage. La location est une première étape dans cette évolution où l'effet utile pourrait être délivré au client. La disruption viendra vraisemblablement d'autres facteurs.

- **Le positionnement des acteurs du luxe** : ils ont souvent rattrapé dans le passé de puissants mouvements dont ils n'étaient pas les initiateurs.
- **Les technologies** : imaginons demain que l'utilisatrice d'un technologie permettant de fabriquer du fond de teint sur-mesure paie la prestation à l'usage ; cette évolution pourrait apparaître avec le besoin de personnalisation.
- **Le design des objets** : il a le pouvoir de créer de nouveaux usages et de repenser ses produits, ses activités et, par conséquent, le métier et la manière dont on l'exerce dans des univers comme la maroquinerie, les chassures, etc.
- **Les enjeux environnementaux** : il s'agit de ne plus solliciter autant les ressources et régénérer les écosystèmes naturels sans pour autant renoncer au luxe, au beau et au rêve.

Cette réflexion sur l'économie de l'usage est finalement une façon de « questionner l'essence du vêtement [et de la mode], pour lui redonner du sens » comme l'a souligné la créatrice Marine Serre (Les Échos, 10 mars 2023).