

L'ESSOR DES MODÈLES "AS-A-SERVICE"



L'ESSOR DES MODÈLES "AS-A-SERVICE"

Lancé en mars 2020 par la Direction de l'Innovation Groupe, l'Observatoire des Tendances propose une synthèse d'analyses et de cas d'étude sur les transformations à l'œuvre dans le secteur financier. Cette initiative a permis de décrypter les transformations majeures des usages et des marchés, impactés par la crise Covid. Au cours de huit éditions, l'Observatoire a donné la parole aux experts du Groupe Société Générale pour partager leurs compréhensions des tendances et des évolutions du secteur financier, à travers le prisme du digital.

Trois années plus tard, certaines tendances se sont renforcées jusqu'à atteindre leur pleine maturité, d'autres ont perdu de la vitesse, voire ont disparu. D'autres enfin sont apparues pour donner naissance à de nouveaux usages. C'est cette transformation permanente que les nouvelles éditions de l'Observatoire vont aborder, en partageant les points de vue des experts du Groupe, mais aussi ceux de nos partenaires.

SOMMAIRE

PAGE 3

LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE EVERYTHING-AS-A-SERVICE

PAGE 8

PERMETTRE AUX FOURNISSEURS D'ÉQUIPEMENTS B2B DE PASSER DE L'ÉCONOMIE DE LA CONSOMMATION À L'ÉCONOMIE DE L'UTILISATION

PAGE 11

LES MODÈLES DE CIRCULARITÉ DE DECATHLON



Morgane POTEL,

Venture Capital Investors, Direction Innovation Groupe,
Société Générale



Jordan PLATY,

LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE EVERYTHING AS A SERVICE

Dans une ère moderne, où la digitalisation est omniprésente, les processus d'acquisition de biens et de services ont considérablement évolué.

Les paradigmes traditionnels d'achat, qui impliquaient la possession physique ou des engagements de services à long terme, ont progressivement cédé leur place à une approche plus flexible. C'est ici que le concept de « Everything-as-a-service » (ou XaaS) a émergé.

Ce terme est né à la suite de l'émergence de nombreux services hébergés sur le cloud tels que le Software as a Service (SaaS), le Platform as a Service (PaaS) ou encore l'Infrastructure as a Service (IaaS).

Le modèle XaaS ne se limite pas aux services en ligne et concerne également des secteurs physiques comme Uber ou Lyft, qui proposent du Transport as a Service, en mettant à disposition des consommateurs un service de VTC grâce à une application mobile. Le modèle XaaS permet aux consommateurs de passer de la propriété des biens ou services, à leur usage.

Les entreprises ayant recours à ce type de modèle, ont très souvent des modèles d'abonnement ou de paiements à l'usage.

De plus en plus d'entreprises se tournent vers le XaaS pour alimenter et développer leurs activités. Le marché mondial du XaaS connaît actuellement un taux de croissance annuel composé d'environ 26 %, et les experts prévoient que cette tendance se poursuive au moins jusqu'en 2025⁽¹⁾.

Ce graphique⁽²⁾ ci-dessous représente l'évolution d'un modèle de ventes de produits traditionnels vers un modèle «As-a-service» (XaaS).

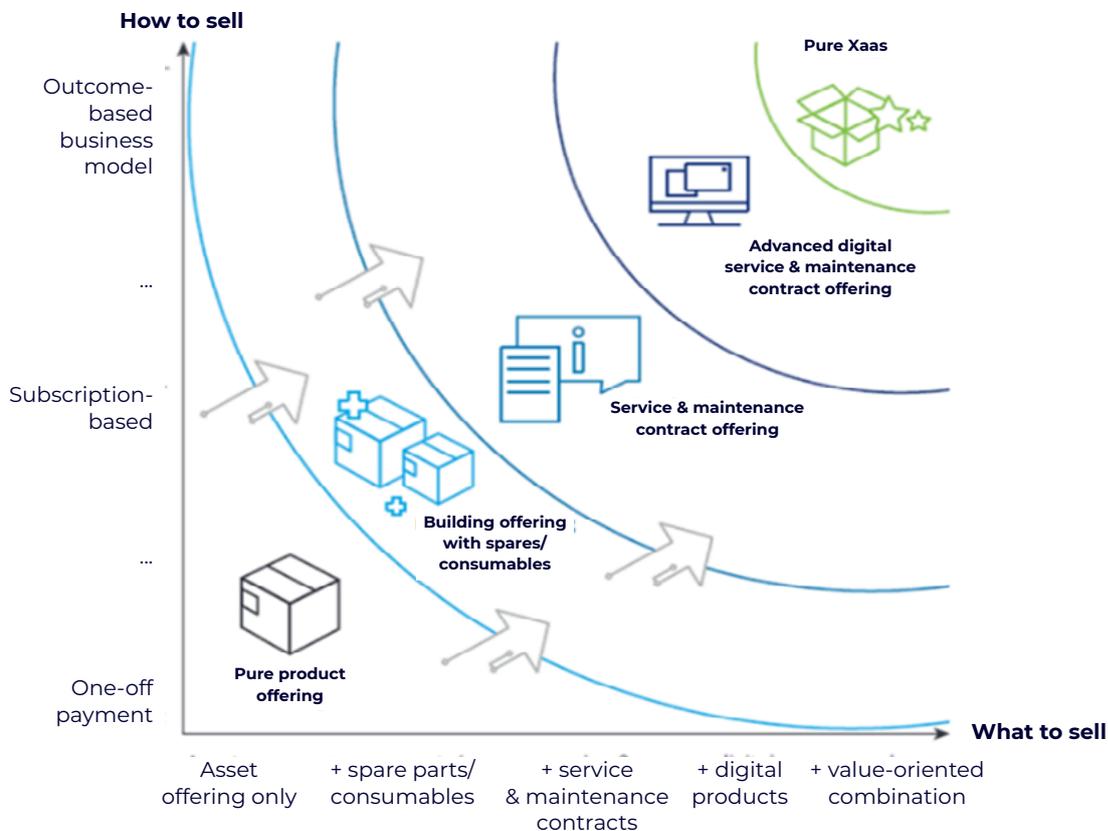
Initialement, l'entreprise vend un produit contre un paiement représentant la totalité de celui-ci. Il y a donc un transfert de propriété de l'entreprise vers le consommateur.

Plus l'on ajoute des services et des produits additionnels, plus on tend vers un modèle «As-a-service». En effet, l'entreprise va conserver la propriété du produit, mais va proposer des combinaisons de produits & services à plus forte valeur ajoutée, sous forme d'abonnement ou de paiement à l'usage.

Le modèle économique le plus courant en XaaS est l'abonnement. Ce modèle permet au client de payer un frais fixe mensuel pour accéder de façon continue à l'ensemble des produits et services d'une entreprises.

Une étude menée par UBS estime que le marché des modèles par abonnement s'élevait à \$650Mds en 2020 et qu'il pourrait atteindre \$1,500Mds d'ici 2025, soit un taux de croissance annuel moyen de 18%.⁽³⁾

Évolution d'un modèle de ventes de produits traditionnels vers un modèle «As-a-service» (XaaS).



(1) XaaS : Le modèle Anything as a Service (avec 10 exemples de catégories) (kinsta.com)

(2) Deloitte_Equipment-as-a-Service.pdf

(3) Investing in digital subscriptions, UBS (2021)

CE MODÈLE EST AUJOURD'HUI TRÈS POPULAIRE POUR LES ENTREPRISES,

notamment car :

- **Les marges brutes sont fortement élevées.**
Selon une étude de KeyBanc sur 100 entreprises de logiciels, la marge brute médiane sur le modèle de souscription est de 77% en 2021⁽⁴⁾.
- **Cela constitue une source de revenus prévisible et stable pour les entreprises.**
- **Il permet aux entreprises d'entretenir plus de proximité avec leurs clients,** d'anticiper leurs besoins futurs, engendrant naturellement une meilleure satisfaction et par conséquent une rétention sur le moyen et long-terme.
- **Le format d'abonnement est pour une entreprise, le moyen de faire preuve d'agilité dans la proposition de valeur,** ce qui permet de faire face aux évolutions de la demande et de proposer de la personnalisation dans le service rendu à chaque client.

LES AVANTAGES SONT AUSSI NOMBREUX DU CÔTÉ DES CONSOMMATEURS :

- **Un bénéfice financier** en ressort, où les consommateurs vont pouvoir accéder à un vaste choix de biens et services au sein d'un même abonnement, sans avoir à les acheter, et de facto évitant un coût initial conséquent.

- **Un paiement régulier** signifie aussi un engagement continu avec le fournisseur du bien ou service, ce qui signifie que le client dispose d'une communication directe et potentiellement plus privilégiée.
- **Le client a la possibilité de restituer le bien ou de se désinscrire** à tout moment du service, lui assurant une totale liberté, en adéquation avec des besoins en constante évolution.

Bien que la tarification basée sur l'usage ou par l'abonnement offre de la flexibilité, elle présente également un défi en matière de gestion des coûts. Les entreprises doivent maîtriser leurs budgets afin d'éviter de payer trop cher ou d'être prises au dépourvu notamment par les coûts liés au suivi de l'usage par les consommateurs sur la durée.

Il est également nécessaire de calculer la valeur résiduelle des biens loués pour une entreprise, afin d'estimer leur valeur lorsque la flotte sera restituée au propriétaire, et d'adapter le prix des abonnements en fonction.

Le XaaS peut également passer par d'autres types de modèles économiques, **le deuxième le plus populaire étant le paiement à l'usage**, pouvant se décliner en deux modèles : le client paie en avance pour un nombre défini de produits ou services ou le client utilise des services pour un cycle (souvent un mois) et paie pour les services utilisés à la fin du cycle.

Principales différences ⁽⁵⁾	Paiement à l'usage	Abonnement
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les clients ont davantage de contrôle sur leurs dépenses et usages ; ■ Moins de restes (achat uniquement de ce qui est utilisé) ; ■ Le revenu net par nouveau client requiert moins d'efforts Sales que pour le modèle d'abonnement ; ■ Faible barrière à l'entrée pour le client car il n'y a pas d'engagement de paiements futurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revenus récurrents, consistent et prévisibles pour le marchand ; ■ Services continus pour le client ; ■ Facturation automatique.
POTENTIELS INCONVÉNIENTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revenus non prévisibles pour le marchand ; ■ Le marchand doit faire plus d'efforts pour encourager le rachat ; ■ Les marges brutes sont souvent moins importantes qu'en abonnement ; ■ Pour les consommateurs qui achètent fréquemment, le modèle n'est pas forcément rentable. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les consommateurs peuvent facilement annuler leur souscription ; ■ Les consommateurs sont facturés même s'ils n'utilisent pas le produit / service.

(4) 2022_kbcm_saas_survey_10-20-22_vF.pdf (key.com)

(5) Pay-as-You-Go vs. Monthly Subscription Billing: Ultimate Comparison (ccbill.com)

Face à cette évolution rapide du marché, de nombreux outils permettant aux entreprises de passer de modèles dits « on-premise » ou de propriété, au modèle « as a service », ou à l'usage, émergent.

CES SOLUTIONS, NOMMÉES « ENABLERS » SONT DES SOCIÉTÉS PERMETTANT SOIT DE :

- **Faciliter le transfert d'un modèle on-premise à un modèle as a service.** Des solutions comme Ziqy, Lizee et Lokki permettant aux commerçants de développer un modèle circulaire de location de produits ou d'équipements, ainsi que des modèles de seconde main. Lizee a notamment pu accompagner Gemo, Leroy Merlin et Leclerc sur leurs modèles, tandis que Ziqy a permis le développement d'offres chez Grand Optical ou Carrefour, et Lokki chez Boulanger ou Picture.
- **Faciliter la gestion des abonnements de ce modèle :** des logiciels SaaS permettant aux entreprises de gérer leurs modèles XaaS, créer des politiques de tarifications ainsi que la facturation des clients. Zuora a notamment pu accompagner Zoom, Microsoft et Sodexo dans leur offre d'abonnement, tandis que Billwerk a pu accompagner Interflora. Logisense est de son côté dédié à la tarification à l'usage et compte notamment Garmin et Motorola comme clients.

DE NOMBREUSES VERTICALES ÉCONOMIQUES PEUVENT ÉGALEMENT OPTER POUR UN MODÈLE « AS A SERVICE », telles que :

- **La vente de détail :** le modèle d'abonnement dans ce secteur est très répandu que ce soit à travers les box (My Little Box, Blissim...) ou les DNVB (Digital Native Vertical Brand) soit des marques nées sur internet. Parmi ces nouveaux acteurs, nous retrouvons 900.care ou Les Petits Prôdiges dans les secteurs des soins écologiques ou encore Le Petit Ballon, dans le secteur viticole. Ces acteurs proposent des abonnements sans engagement pour recevoir ses produits à domicile. Des grandes enseignes se tournent aussi vers ce modèle, comme Decathlon, avec son offre de location d'équipements sportifs (cf infra).
- **Le divertissement :** Netflix et Spotify peuvent illustrer parfaitement cette verticale. Quand

il était nécessaire d'acheter un DVD pour visionner un film, ou un CD pour écouter un album dans son entièreté, il est aujourd'hui possible d'avoir accès à un vaste catalogue musical et cinématographique, moyennant des abonnements mensuels.

- **L'automobile :** le modèle de CaaS (Car as a Service) permet aux entreprises de générer des revenus tout au long de la vie du véhicule et de son utilisation, plutôt qu'un revenu ponctuel lors de sa vente. Il s'agit d'un modèle différent du leasing car il permet aux consommateurs d'obtenir une voiture grâce à un abonnement, sans que ce soit contraignant de la rendre, de la changer ou d'y ajouter des options. Parmi les acteurs traditionnels du secteur, Fiat a lancé en 2022 une offre d'abonnement à 500 euros par mois permettant à ses clients de rouler avec une Fiat 500. D'autres acteurs innovants se sont lancés tels que Bipi qui permet un abonnement voiture incluant assurance, entretien et maintenance pour une durée de 1 à 48 mois ou encore Drover, qui permet un abonnement sans apport de la part du consommateur, avec un parcours client 100% web et également l'assurance, l'entretien et la maintenance comprise.
- **La mobilité :** le MaaS (Mobility as a Service) est une nouvelle façon de consommer la mobilité en simplifiant et améliorant l'expérience des voyageurs. Plutôt que de payer l'usage d'un véhicule (comme dans le CaaS), l'utilisateur accède à la mobilité souvent à travers des applications mobiles qui vont lui permettre de choisir ses différentes options de déplacement, stocker ses titres de transports ou utiliser un compte unique pour payer l'ensemble de ses déplacements. Un acteur parlant est Citymapper, permettant aux utilisateurs d'obtenir tous les moyens de transports disponibles dans sa ville (vélo, Uber, trottinette, métros, bus, taxi...) ainsi que les prix associés, et qui lui proposera l'itinéraire multimodal le plus rapide. De nombreux grands groupes développent des stratégies de MaaS tels que Ayvens, filiale de Société Générale (cf. article suivant, page 8) via sa participation au capital de Skiplr, ou encore des acteurs comme Upstream Mobility et Moovel, par Daimler⁽¹⁾.
- **Financement de l'équipement :** en EaaS (Equipment as a Service), à l'instar de la vente

(1) Le MaaS (Mobility-as-a-Service) : vers une mobilité plus

classique d'une machine, la machine est mise à disposition par le fabricant à l'utilisateur contre une rémunération, par abonnement ou à l'usage. Le fabricant reste quant à lui responsable de la maintenance, du service, les consommables et des pièces de rechanges. Parmi les acteurs innovants, on retrouve Linxfour, une société autrichienne permettant aux entreprises de payer des équipements à l'usage ou encore Fleet, une société française, axée sur la location d'équipements IT (ordinateurs, tablettes, téléphones). Des acteurs bancaires se positionnent également sur ce créneau comme Société Générale Equipment Finance grâce à un écosystème de vendors partenaires (cf. infra).

- **Le secteur financier** : le BaaS (Bank as a Service), est le modèle le plus répandu. Il s'agit d'un « modèle d'affaires qui permet à toute entreprise de proposer des services bancaires à ses clients, sans avoir à obtenir de licence bancaire ou à développer d'infrastructure financière »⁽²⁾ (cf première édition de l'Observatoire des tendances). Les banques développent également de nombreux modèles as a Service tels que l'Identity as a Service, l'analyse de données as a Service, le Loan as a Service permettant de passer par un fournisseur tiers pour leurs évaluations⁽³⁾.
- **De nombreux autres verticales peuvent être citées comme l'assurance, le tourisme ou encore la mode...**

Le modèle as a service a également des vertus pour l'environnement et l'économie circulaire. Les modèles XaaS permettent généralement aux entreprises de conserver la propriété des produits et la responsabilité du cycle de vie. Les producteurs sont incités à adopter des modèles commerciaux circulaires, en incluant une conception durable, l'intensification des phases d'utilisation, la maintenance, la réparation, la réutilisation, la refabrication, la remise à neuf et le recyclage⁽⁴⁾.

Les modèles économiques circulaires réduisent les inefficacités et créent de la valeur pour les entreprises. Ces modèles circulaires peuvent aller de la simple location classique d'équipements, que ce soit sportifs (Decathlon) ou automobile (Fiat), à la location à durée limitée notamment pour des clientèles particulières comme les enfants, qui grandissent rapidement et n'ont donc pas le temps de porter leurs vêtements ou chaussures « jusqu'au bout ». Sur ce dernier exemple, nous pouvons citer l'initiative Adventure Club de Nike, un abonnement de location de chaussures à durée limitée où le client peut à la fin de la location acheter les chaussures à prix préférentiel ou les retourner. Les chaussures retournées sont soit recyclées soit données à des familles dans le besoin⁽⁵⁾.

(2) Banking as a Service : qu'est-ce que le BaaS ? (skaleet.com)

(3) What role for banks under 'everything as a service'? — CVA - Corporate Value Associates (corporate-value.com)

(4) Circular Economy with Everything-as-a-Service aka XaaS (thelimatechoice.com)

(5) La location et l'abonnement s'étendent aux articles de sport (ziqy.co)



Alice BORDENAVE,
Responsable Produits et Solutions
pour SG Equipment Finance

PERMETTRE AUX FOURNISSEURS D'ÉQUIPEMENTS B2B DE PASSER DE L'ÉCONOMIE DE LA CONSOMMATION À L'ÉCONOMIE DE L'UTILISATION

Les nouveaux modèles de consommation, désormais largement adoptés sur le marché B2C, ont commencé à avoir un impact sur le marché B2B, avec une demande de passage à l'utilisation et au résultat plutôt qu'à la propriété, notamment la propriété d'un équipement neuf. Ces nouveaux modèles de consommation sont à l'origine de l'évolution des solutions de financement des équipements.

IL EXISTE DE GRANDES DISPARITÉS ENTRE LES SECTEURS :

- **Le secteur de la technologie est en pointe sur cette nouvelle tendance**, les grands fabricants proposant déjà depuis de nombreuses années des offres « as a service » pour commercialiser leurs logiciels (« Software ») ou leur matériel informatique (« hardware »), avec comme clients principaux les grandes entreprises du monde entier. Les principales évolutions dans ce secteur viendront probablement des fournisseurs de services, qui développent à marche forcée des offres de gestion de flotte de matériel informatique multi-marques et des offres de gestion des cloud privés.
- **Parmi les secteurs où le serviciel est également en forte croissance, nous retrouvons les secteurs des équipements liés à la santé et à l'énergie durable.**
Dans les deux cas, les clients cherchent de plus en plus non seulement à louer les actifs plutôt qu'à les posséder, mais aussi à lier leurs paiements à l'utilisation réelle, aux économies ou aux performances de la solution sous-jacente. L'énergie durable peut tirer parti de l'absence de sa relative jeunesse pour être plus disruptive.
- **Les nouveaux modèles de consommation touchent désormais également les secteurs des transports, de l'industrie et de la construction**, même si ces derniers restent traditionnellement axés sur la propriété des équipements. Le changement de comportement des clients a été récemment accéléré par les actifs connectés et par la nécessité réglementaire de passer à des unités électriques ou fonctionnant à l'hydrogène, qui sont bien plus chères, avec diverses technologies encore en phase d'essai.

CELA PEUT PARAÎTRE SIMPLE À PREMIÈRE VUE, MAIS CE CHANGEMENT REPRÉSENTE UN VÉRITABLE DÉFI :

- **Pour nos partenaires, les fabricants d'équipement et les distributeurs**, ce changement a un impact massif sur la reconnaissance des ventes et sur la gestion de la trésorerie, puisque leurs revenus sont désormais étalés sur plusieurs années au lieu d'être enregistrés d'emblée. Cela nécessite également une transformation culturelle et organisationnelle majeure.

- **Pour les financiers, et Société Générale Equipement Finance** en particulier, cela signifie passer d'un financement «classique» d'acquisition d'équipement, avec un risque de crédit sur un client, garanti par un actif avec un transfert de propriété au début ou à la fin du contrat, à une combinaison de risque de crédit, de risque d'actif, de risque de volume et de risque de performance (de tiers mainteneurs ou de fournisseurs de services par exemple). De nouveaux besoins naissent également de la propriété de l'actif, tels que la surveillance de l'actif, le stockage, la logistique, l'assurance, etc.

SG EQUIPMENT FINANCE SOUTIEN SES PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES DANS LEUR OFFRE DE SERVICES DEPUIS PLUS DE VINGT ANS,

par le biais d'un financement indirect, en s'appuyant sur la génération de flux de trésorerie futurs et sur la qualité de l'utilisateur final sous-jacent. Nous travaillons maintenant sur la révolution du «move to cloud» à travers des structures innovantes pour répondre à l'ADN des fournisseurs de services et à leur besoin de reconnaissance des ventes.

- **Dans les secteurs du médical et de l'énergie durable**, SGEF travaille en étroite collaboration avec ses partenaires, fabricants ou prestataires de services, pour concevoir de nouvelles solutions de financement leur permettant de concilier les exigences de leurs clients avec leurs propres contraintes financières et opérationnelles. Citons par exemple notre partenariat de 20 ans avec Philips Medical en Europe et aux États-Unis, ou avec Agilent, l'un des principaux fabricants d'équipements de laboratoire. Nous soutenons également l'offre « Light as a Service » de Signify.
- **Les secteurs de l'industrie et des transports** bénéficient de notre expérience acquise dans l'accompagnement des autres secteurs vers des modèles d'usage, en complément de notre connaissance approfondie de ces secteurs et de leurs actifs par SG Equipment Finance. Cependant, et c'est particulièrement le cas dans la mobilité verte, nous sommes confrontés à des défis supplémentaires liés à l'incertitude technologique et à la fragmentation du secteur.

La vision de SG Equipment Finance est d'être le partenaire mondial pour des solutions d'équipement intégrées, créant un impact durable et positif pour la planète. Je pense que nous sommes au cœur de cette mission lorsque nous aidons nos partenaires, fabricants, distributeurs et prestataires de services, à réussir dans ce voyage vers l'économie de l'usage, grâce à des solutions de bout en bout.

 **SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
Equipment Finance

SG EQUIPMENT FINANCE EST UNE FILIALE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, EN CHARGE DES FINANCEMENTS DE BIENS D'ÉQUIPEMENT POUR LES ENTREPRISES, DANS DIVERS SECTEURS D'ACTIVITÉ :

Technologie, Transport, Construction, Industrie, Médical et Energies vertes).

Nous accompagnons les constructeurs et distributeurs de ces biens en finançant leurs clients et leurs ventes.

Nous sommes actifs dans 24 pays, grâce à nos équipes implantées en Europe, aux États-Unis, au Brésil et en Chine.





Laurence FONTINOY,
Directrice de la circularité Monde
chez Decathlon

LES MODÈLES DE CIRCULARITÉ DE DECATHLON

Laurence possède plus de 20 ans d'expérience dans l'écosystème tech, rythmés par son poste de Marketing Director de Google Espagne et Portugal pendant plus de 7 ans, ainsi que sa position de Directrice du Marketing et de la Communication chez eBay Espagne.

Laurence possède un diplôme de Management Engineering à l'Université de Louvain ainsi qu'un MBA à l'IESE Business School. Laurence est également entrepreneur, et a notamment créé WOOM, une startup basée sur l'IA spécialisée dans la santé des femmes, qui a été acquise en 2022 par Apricity. Laurence Fontinoy est depuis début 2023, directrice de la circularité monde chez Decathlon International.

Les habitudes de consommation changent et la volonté d'avoir un impact positif sur l'environnement fait partie des critères prioritaires dans l'utilisation d'équipements sportifs. En effet, de plus en plus de personnes remettent en question l'idée d'acheter et de posséder des équipements neufs, privilégiant une approche davantage axée sur l'utilisation par l'usage.

La preuve en est aussi du côté des entreprises, avec l'émergence de nouveaux acteurs qui proposent l'achat de seconde main plutôt que des produits neufs, à l'instar de Vinted, Back Market ou Leboncoin.

Decathlon est un acteur fortement engagé dans ce rôle, l'une de ses valeurs est d'ailleurs : Agir avec la nature. Dans ce contexte, l'entreprise mise sur la circularité, afin de diminuer son impact carbone tout en faisant preuve d'un modèle économique viable, et cela est mis en place par l'optimisation de la durée de vie de ses produits, ainsi que sur la recyclabilité de ceux-ci.

C'est d'ailleurs en développant **4 BUSINESS MODEL FONDAMENTAUX AUTOUR DE LA CIRCULARITÉ**, que Decathlon s'engage à répondre aux évolutions de consommations, tout en ayant un impact positif sur l'environnement :

- **La réparation** : Decathlon propose des ateliers dédiés à la réparation d'une gamme variée d'équipements, tels que vélos, textiles et raquettes. Le client est également encouragé à participer à prolonger la durée de vie des produits à travers la mise à disposition de pièces détachées. D'ici 2026, Decathlon s'engage à ce que 30% des produits soient réparables, et que 100% de ces produits réparables soient effectivement réparés lorsque nécessaire. Au 31 décembre 2022, 66,5% des produits considérés comme réparables l'ont été.
- **Recyclabilité** : un système de récupération des produits en fin de vie se met en place, afin de les recycler, puis soit de revendre ceux encore en état à travers le modèle de seconde main, soit en réutilisant les matériaux en matières premières pour de nouveaux produits.
- **La seconde main** : à décembre 2022, 44 pays proposent une offre de produits de seconde vie chez Decathlon. Cela passe notamment à travers un programme de reprise (« Buy-Back »), qui permet aux clients de vendre leurs articles sportifs à Decathlon, après une

estimation en ligne ou directement en magasin, recevant ensuite un bon d'achat à utiliser chez Decathlon ou un versement direct sur son compte bancaire (en France depuis 2022). A fin décembre 2022, ce système était développé en France (en magasin et en ligne), en magasin en Belgique, en Espagne et au Portugal.

- **Location** : Decathlon propose différents types de locations selon les usages des produits (saisonniers, long-terme). Le volume d'affaires lié à la location a atteint 12 millions d'euros en 2022 (vs 6 millions d'euros en 2021).

Au 31 décembre 2022, Decathlon a publié ses chiffres de circularité : 1,75% du chiffre d'affaires est circulaire dans le monde (1,43% en 2021), 0,25% du chiffre d'affaires global est issu de la seconde vie des produits et près de 188 000 produits sont en locations (courte durée, abonnement ou longue durée).

POUR AUTANT, LA MISE EN PLACE DE CES NOUVEAUX MODÈLES AXÉS SUR LA CIRCULARITÉ N'EST PAS SANS DÉFI.

Le changement constant des besoins des consommateurs, l'évolution technologique rapide, et les nouveaux procédés de fabrication/réparation, nécessitent d'être flexible et constamment à l'affût de ces innovations. De plus, la gestion de la chaîne de recyclage représente un challenge allant à contre-courant du schéma de production traditionnel, où les processus sont totalement inversés.

La dimension digitale représente également une brique importante, où la transition vers des modèles de réparation, de seconde main, de location et de recyclage, implique une intégration habile au sein des outils déjà en place. En effet, il convient de savoir gérer en ligne, et par conséquent à distance, des estimations d'état et de prix, la gestion des envois et retours de location, ou bien encore le système de paiement.

En parallèle, la création d'espaces dédiés en magasins physiques représente un défi de logistique. Cela demande une réorganisation stratégique de la surface de vente pour accueillir les ateliers de réparation, les espaces dédiés à la location, ou bien encore les endroits dédiés aux produits d'occasion ou recyclés. L'expérience en magasin doit rester fidèle à celle qui a toujours fait le succès de Decathlon, tout en suscitant l'adhésion pour les clients envers ces nouvelles initiatives.

À travers ses différentes approches de la circularité, le développement de la location des produits de Decathlon s'intègre habilement dans le modèle de XaaS, avec une offre Sports as a Service.

En effet, l'économie d'usage joue un rôle important chez Decathlon avec une volonté de transformer son modèle d'affaires en accélérant le développement de l'économie d'usage et de la fonctionnalité. Decathlon s'engage à offrir à ses clients des expériences sportives responsables et plurielles, en favorisant l'accès au sport à travers la mise à l'échelle de services plus faiblement émetteurs d'émissions (seconde vie, location, réparation).

La firme fait donc elle aussi **LE PARI D'UNE CONSOMMATION DAVANTAGE TOURNÉE VERS L'USAGE PLUTÔT QUE LA POSSESSION, REDÉFINISSANT SON MODÈLE D'AFFAIRES AU TRAVERS DE 2 OFFRES DE LOCATIONS :**

- **La location courte durée** (de plusieurs jours à plusieurs semaines), offrant une flexibilité dans l'utilisation d'équipements d'activités de plein air, tel que pour des sports d'hiver, du vélo ou du camping. En 2022, le chiffre d'affaires associé à la location de courte durée était de 9 millions d'euros (vs €5m en 2021).
- **La location mensuelle** met à disposition du matériel en abonnement (ex : équipement de golf ou matériel de musculation). Cette location peut être envisagée pour une durée minimum de 1 ou 3 mois.

Le modèle de location génère un volume d'affaires de 12 millions d'euros à fin 2022 (6 millions en 2021). A termes, Decathlon souhaiterait offrir à ses clients une expérience de location complète (choix de la durée, du niveau d'engagement, des produits).

**Decathlon
s'intègre habilement
dans le modèle de XaaS,
avec une offre
Sports as a Service.**

Si la mise en place de nouveaux modèles orientés vers plus de circularité comporte son lot de défis, tant technologiques qu'organisationnels, Decathlon a su s'entourer d'acteurs spécialisés pour implémenter ses offres de locations. Des collaborations ont été rendues publiques comme avec Zuora, Lizee, Loki, et Ziqy.

D'un point de vue plus large de stratégie RSE, Decathlon s'engage à réduire de 20% ses émissions absolues de CO2 à l'horizon 2026 sur la base des émissions mesurées en 2021, notamment en décarbonant les activités de l'entreprise, en optimisant l'offre et la conception de produits qui durent dans le temps et avec le passage à l'échelle de modèles d'affaires circulaires (seconde vie, location, réparation).

Sur le marché du retail, d'autres entreprises françaises développent également leur offre de location d'équipements sportifs comme Intersport avec Intersport Rent pour la location de ski et de snowboard.



L'OBSERVATOIRE DES TENDANCES
RETROUVEZ-NOUS EN LIGNE



Société Générale, S.A. au capital de 1 003 724 927,50 EUR - R.C.S. Paris 552 120 222 - Siège social : 29 bd Haussmann, 75009 Paris.
Intermédiaire en assurance dûment enregistré à l'ORIAS sous le n°07 022 493 (www.orias.fr) - N° TVA : FR 27 552 120 222.
N° ADEME : FR231725_01YSGB