

« Face à la crise écologique,
il nous faut consommer moins
pour répartir mieux.
Afin de mieux vivre ensemble
plutôt que de consommer
seuls. »

Hervé Kempf

Le Regard

Mawenzi Partners,
Conseil en Stratégie & Organisation

REGARD N°17

Seconde Main

Rédacteurs :



Benjamin Linage - Directeur
Clara Soors - Consultante



Contact
Pierre-Eric Perrin
M. +33 6 25 03 90 84. T. +33 1 83 64 28 39
Pe.perrin@mawenzi-partners.com

Comment définir des business models gagnants sur le marché de la seconde main ?

Lancement de Cdiscount Occasion et de la Reboucle par La Redoute, plateformes de ventes de produits d'occasion entre particuliers, installation de corners d'articles de mode seconde main dans 45 Auchan via Patatam en 2020, association de Cash Converters avec Carrefour pour exploiter en marque blanche des corners Carrefour Occasions... Les initiatives d'acteurs, initialement positionnés sur les articles neufs,

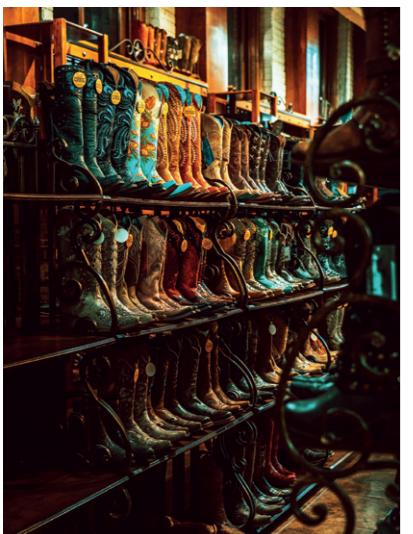
fleurissent pour se diversifier sur les articles de seconde main, un marché déjà estimé à 7,4 milliards d'euros en 2020.

Au cœur de l'économie circulaire, donner une seconde vie aux produits a été considérablement facilitée par la digitalisation de la relation entre le vendeur et l'acquéreur.

– Comment la Covid-19 a-t-elle été un accélérateur de tendances pour ce marché en plein boom? Qui sont les adeptes de la seconde main?

– Qui sont les acteurs concernés et quels sont les enjeux auxquels ils font face?

– Comment définir les business model(s) gagnant(s), notamment pour les acteurs historiques du «neuf»?



La seconde main, un marché en plein boom dont la crise sanitaire a été un catalyseur

Historiquement, la seconde main s'est concentrée sur des produits dont la durée de vie de l'objet est largement supérieure à son temps d'utilisation par le propriétaire. Les achats d'occasion en ameublement et en puériculture représentent donc déjà 20% des achats sur ce marché et 15% pour les livres, tandis que les smartphones et l'habillement ne pèsent aujourd'hui que respectivement 10% et 5%¹. Un poids encore relativement faible mais qui ne cesse de croître, accéléré par le digital qui a facilité et sécurisé la prise de contacts entre vendeurs et acheteurs (paiement sécurisé, notifications des vendeurs, etc.) et plus récemment par la crise sanitaire.

Alors que la crise sanitaire a marqué un temps d'arrêt pour certains acteurs spécialistes de la seconde main (fermeture des enseignes d'achat-revente et des antiquaires pendant le confinement, annulation des brocantes et bourses, ...), elle a surtout permis un formidable essor de la vente et l'achat de produits

de seconde main en ligne. Le nombre d'annonces du pionnier en la matière, Leboncoin, le confirme: 28 millions d'annonces recensées chaque mois en moyenne avant le premier confinement contre plus de 40 millions aujourd'hui.

Mawenzi Partners a réalisé une analyse de



A Campagne de communication de BackMarket (2019)

⁴ Key Insights Report, Place2Swap

⁵ Le marché du matériel informatique et des smartphones, Xerfi, novembre 2020

⁶ 2020 Resale Report, ThredUp, 2020

⁷ Capital, 2019

⁸ FashionNetwork, 2020

⁹ Le marché de la seconde main textile en France, Kantar, 2020.

¹⁰ Le luxe de seconde main, vivier de clients pour les grandes maisons, Fashion Network, 2019

l'offre disponible sur le lituanien Vinted (février 2021). L'offre présente montre les motivations de ses adeptes: renouveler sa garde-robe plus fréquemment à moindre coût (près de la moitié de l'offre est concentrée sur de la mode accessible) et bénéficier de prix avantageux pour des produits dont l'usage a une durée de vie limitée (enfants). (Se référer au tableau 3)

Quel est le profil des adeptes de la tendance?

À Dans la mode, près d'un Français sur 3 aurait eu recours à des achats de seconde main en 2019, ce qui représente 16,5 millions d'acheteurs, soit deux fois plus que l'année précédente.² Le profil type brossé par Kantar est le suivant: féminin, jeune (près de la moitié a entre 25 et 49 ans) avec une surpondération dans les villes de moins de 20 000 habitants. Mais tout acheteur ne s'improvise pas vendeur et vice-versa notamment pour certaines typologies de produits. C'est le cas pour Vestiaire Collective, la marketplace spécialisée dans la revente d'articles haut de gamme de luxe: 70% des vendeurs ne déclarent acheter que très rarement de l'occasion tandis que seulement 3% des transactions sont achetées par des personnes également vendeuses sur la marketplace.³ Comment convertir les frénétiques de la revente en acheteurs et inciter les acheteurs à financer leurs emplettes en revendant ce qu'ils ne portent plus – soit un quart de nos placards qui n'est jamais porté?⁴ Faire croître la valeur client fait partie des enjeux de ces plateformes. Tout comme l'acquisition

client car il reste toutefois des sceptiques à convaincre et des freins à lever: crainte de la contrefaçon, doute sur la qualité du produit ou encore syndrome du «je le laisse au cas où dans mon tiroir» (81% des détenteurs de téléphones neufs sont prêts à le revendre à un «reconditionneur» ensuite mais seuls 19% ont sauté le pas⁵). La multiplication de services de réassurance (extension de garantie, service après-vente, etc.) et de campagnes de communication dédiées visent à renforcer la confiance des consommateurs par le discours et par l'action. (Se référer au tableau 4)

Quelles dynamiques sur les différents segments de marché?

Le marché de l'occasion va sans aucun doute poursuivre sa croissance notamment dans le secteur du prêt-à-porter avec le succès de Vinted et du luxe. Pour ThredUp, marketplace de vêtements d'occasion américaine, la part de marché de la seconde main au sein de l'industrie de la mode va doubler en dix ans pour atteindre 17% en 2029, dépassant celle de la fast fashion dont Zara et H&M sont les fers de lance⁶! Mais les secteurs de l'équipement de la maison, de l'électronique et de la culture et des loisirs ne seront pas en reste. Antoine Jourteau, directeur général du groupe Leboncoin en est convaincu et va même plus loin: «Je suis persuadé que le marché de l'occasion, dans de nombreux domaines, va dépasser celui du neuf. C'est une question de quelques années»⁷. La seconde main semble bien décider à reprendre la main sur le neuf... (Se référer au tableau 5)

Tableau 1

L'attrait pour l'achat et les produits de seconde main sont motivés par des facteurs qui ont tous été renforcés par la crise de la Covid-19:^{8,9}

Facteurs qui alimentent la demande pour de la seconde main



L'attrait économique
L'attractivité prix des articles d'occasion reste l'une des premières motivations à l'achat: pour près de ¾ des Français, «faire des économies» est l'objectif principal quand ils achètent du textile d'occasion d'après une étude Kantar.



L'adoption d'une consommation raisonnée
«Limiter le gaspillage» est une motivation conjointe à l'achat d'occasion textile pour 36% des interrogés, selon la même étude Kantar.



L'émergence d'un modèle de consommation où l'usage prévaut sur la propriété
La consommation collaborative favorise l'usage d'un bien ou service par le partage, l'échange, la revente ou la location



La volonté de dénicher un produit rare
Surtout dans l'industrie textile ou la décoration, l'occasion est synonyme de rareté, d'unicité et d'iconicité des pièces.

Impacts de la crise sanitaire

L'incertitude générée par la crise sanitaire accentue la fragilité du pouvoir d'achat des ménages

Redonner du sens à ses achats

Pour beaucoup, la situation atypique de 2020 (accès restreint aux enseignes physiques, délais de livraison, etc.) a été l'occasion de nourrir la réflexion autour de nos modes de consommation

Contraints par les fermetures de magasin et l'annulation des brocantes, les «chineurs» se sont tournés vers les achats en ligne (ex: Selency, site de brocantes en ligne, a connu une croissance de +130% par rapport à l'été 2019) et l'envie de se faire plaisir «autrement»

Tableau 2

Les drivers de l'offre ont aussi été renforcés par la crise sanitaire:¹⁰

Facteurs qui alimentent l'offre pour de la seconde main

L'adoption d'une consommation raisonnée: Vendre ou donner plutôt que de jeter

Les mentalités et les modes de consommation évoluent face à des lanceurs d'alerte de plus en plus nombreux à l'image de Greta Thunberg qui dénonce « notre maison qui brûle » et dont la jeune génération est particulièrement sensible.

L'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans le neuf

Qu'ils s'agissent des Grandes Surfaces Alimentaires, des enseignes spécialisées (vêtement, sport, électroménager & multimédias) ou des marketplaces généralistes, de nombreux acteurs multiplient les initiatives pour proposer une offre de seconde main

Les événements liés au cycle de vie

Chaque année, 10% des foyers déménagent, ce qui engage une réflexion sur les objets possédés et l'aménagement de son espace

Tableau 3

Mawenzi Partners a réalisé une analyse de l'offre disponible sur le lituanien Vinted (février 2021). L'offre présente montrent les motivations de ses adeptes: renouveler sa garde-robe plus fréquemment à moindre coût (près de la moitié de l'offre est concentrée sur de la mode accessible) et bénéficier de prix avantageux pour des produits dont l'usage a une durée de vie limitée (enfants):

Une offre très profonde...

+ 5000 marques

+ 310M articles disponibles

...et très concentrée

100 marques
= 2 tiers de l'offre

Sur ces 100 marques, les deux tiers sont positionnés sur la mode accessible ou les enfants

47% accessible

H&M **ZARA** **KIABI** **Bershka**
pimkie® **PRIMARK®** **CAMAÏEU**
Jennyfer **GEMO** **PULL&BEAR**

18% enfant

ORCHESTRA Disney
TAO TAPE À L'OEIL OKAIDI vertbaudet

18% moyenne gamme

ESPRIT **IKKS**
LEVI'S RALPH LAUREN TOMMY HILFINGER

7% sportswear

DECATHLON **adidas**

7% pas de marque

2% shoes CONVERSE
1% livre 1% luxe

Tableau 4

Représentation simplifiée des typologies de consommateurs de la seconde main et les potentiels de croissance pour les acteurs

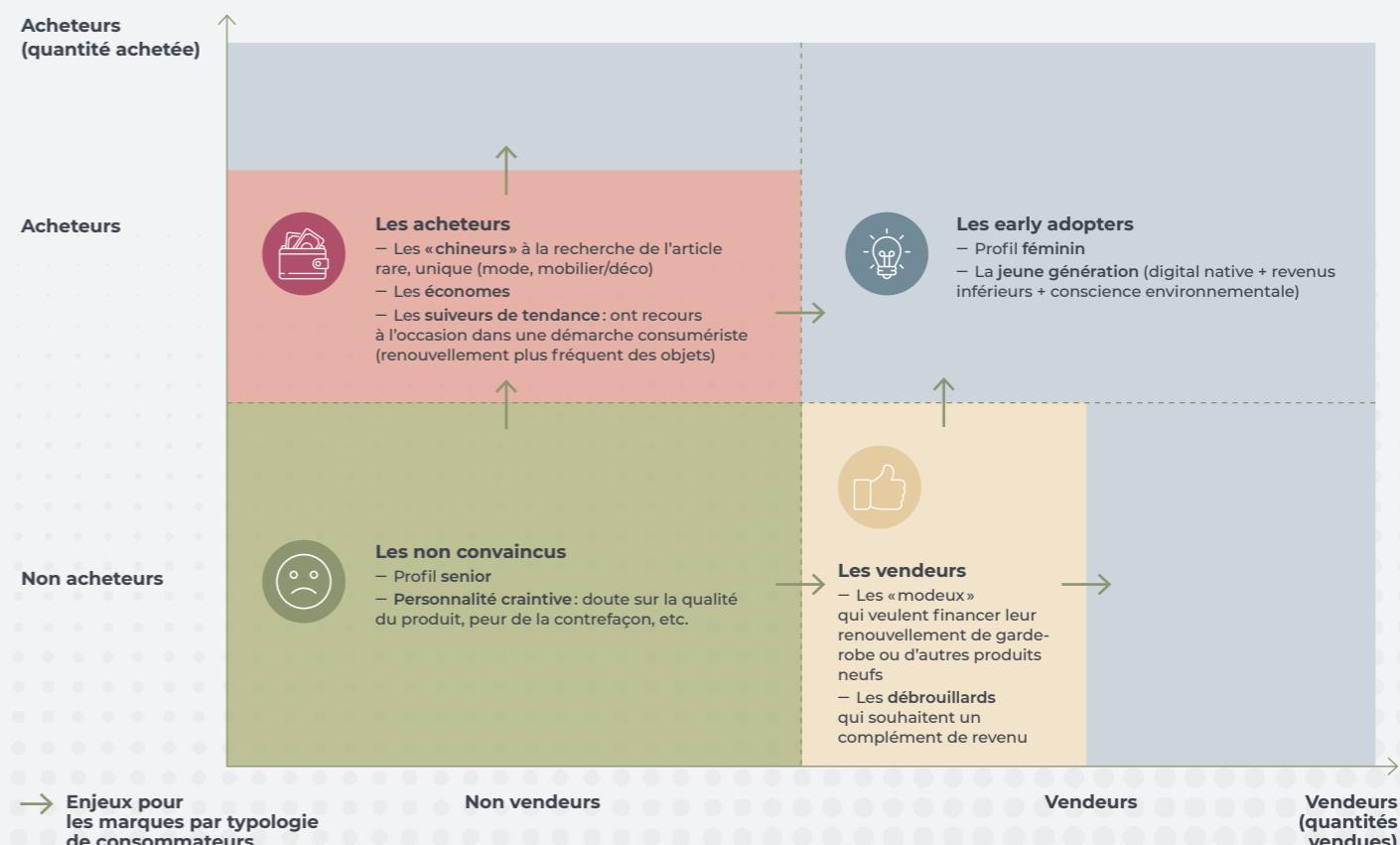


Tableau 5

Poids du marché de la seconde main et dynamique par typologie de produits

	Equipement de la personne	Equipement de la maison	Equipement électronique	Culture & loisirs
Poids réel marché de l'occasion (vol)*	<ul style="list-style-type: none"> ~5% Prêt-à-porter ~9% Luxe ~20% Articles de puériculture 	~20% ameublement	~10% smartphone	~15% livres
Dynamique	<ul style="list-style-type: none"> +++ Drivé par renouvellement plus fréquent de la garde-robe, l'attrait pour les pièces uniques et le succès de Vinted + Drivé par l'intérêt croissant pour l'aménagement intérieur et le souhait de dénicher des pièces uniques 	<ul style="list-style-type: none"> ++ Drivé par l'évolution rapide des technologies et l'arrivée de la 5G + Drivé par l'essor des offres de 2nde main des marketplaces (ex: Fnac) 		



Le marché de la seconde main est un marché éclaté avec des acteurs variés quels sont les modèles économiques existants Quels enjeux doivent-ils relever?

De prime abord, difficile de comparer le modèle économique d'un dépôt vente avec l'incontournable marketplace lituanienne Vinted. Et pourtant, ces deux acteurs ont pour point commun de n'être que des intermédiaires entre le vendeur et l'acheteur, tous deux des particuliers.

Au regard de la chaîne de valeur des acteurs spécialistes de l'occasion, trois types de modèles peuvent se distinguer:

(Se référer au tableau 6)

1. Les «experts» qui se positionnent sur plusieurs maillons de la chaîne du marché de l'occasion. C'est le cas par exemple des acteurs historiques (spécialistes de l'achat-revente, acteurs de l'économie sociale et solidaire) mais également d'entreprises plus récentes comme Vestiaire Collective: la marketplace ne se contente pas de mettre en relation acheteurs et vendeurs. L'entreprise reçoit entre 2 500 et 3 000 colis par jour dans son atelier où, une fois la transaction opérée, les produits des vendeurs sont directement acheminés afin d'être vérifiés (conformité au descriptif, vérification contre la contrefaçon). A travers son service Conciergerie, Vestiaire Collective s'occupe également de récupérer à domicile les vêtements. Cette présence sur différents maillons de la chaîne de valeur vise à apporter de la valeur aux clients et de renforcer la confiance des consommateurs.

Les spécialistes de l'étape de commercialisation des articles de seconde main qui peuvent se répartir entre:

2. Les «entremetteurs» qui se contentent de mettre en relation les parties prenantes en physique (les organisateurs de brocantes qui se rémunèrent via un droit de participation) ou en ligne avec les sites de petites annonces à l'image de Leboncoin, sixième site français le plus visité¹².

3. Les «commerçants» qui opèrent et/ou sécurisent la transaction. Il peut s'agir de dépôts-vente (l'enseigne paie immédiatement le vendeur ou le fait lorsque le produit est vendu et garde temporairement le produit le temps qu'il soit vendu) mais également de marketplaces spécialisées tels que Vinted, Selency ou Back Market.

– Renforcement du maillage d'enseignes physiques: couvrir de nouvelles zones de chalandise permet de toucher une nouvelle clientèle comme en témoigne l'ouverture d'une boutique de seconde main «Chez Henry» à Dinan par la Croix Rouge ou le déploiement de corners Easy Cash dans les hypermarchés Cora pour, comme l'affirme le directeur SI & Partenariats d'Easy Cash, «développer notre visibilité et nous rendre toujours plus accessibles auprès du grand public dans des lieux à fort trafic».¹³

Valorisation de l'expertise auprès de nouveaux entrants

Qui en majeur? Les spécialistes de la vente en ligne de produits d'occasions.

Pour ces acteurs, l'accroissement du chiffre d'affaires peut se faire via la diversification d'activité: ces acteurs jouissent d'une expertise et d'un savoir-faire précieux qu'ils peuvent mettre au service des acteurs spécialisés dans le neuf et qui veulent se lancer sur le marché de l'occasion. Adopter un rôle de «conseil» ou se positionner en sous-traitant valorisent cette expertise. Les initiatives sont déjà nombreuses: Recommerce fournit les téléphones reconditionnés à Orange, Patatam approvisionne les stocks de seconde main de certains Auchan, Kiabi & Gemo tandis qu'Eureka Fripe, référent de la vente de fripes en B2B, développe une activité de conseil pour implanter des concept-store (à l'image du «corner vintage» Eram boulevard Sébastopol à Paris).

Sécurisation des positions en tant qu'incontournable de l'occasion

Qui en majeur? L'enseigne historique des petites annonces: Leboncoin

Avec 80% des annonces portant sur des articles d'occasion, Leboncoin est le pionnier de la démocratisation en ligne de la seconde main dès son lancement en 2006. L'enjeu pour ce mastodonte est la conservation de sa position de spécialiste de l'occasion en jouant notamment sur deux leviers:

– Gagner la préférence des consommateurs via l'amélioration des services: Leboncoin propose maintenant de se positionner en tiers de confiance avec la proposition de sécuriser les paiements (grâce au rachat de la start-up PayCar) ou de faciliter la livraison, un «must-have» dans le e-commerce avec un partenariat noué avec Mondial Relay en 2019. La proposition de services se fait aussi côté commerçant: la plateforme a proposé aux commerçants lors du deuxième confinement de maintenir leur activité via une boutique virtuelle gratuite afin de faciliter la prise de commandes.

– Cultiver un positionnement différenciant. L'un des axes de différenciation de Leboncoin est qu'il s'inscrit pleinement dans une logique d'économie circulaire et de consommation raisonnée au travers de la

«remise en main propre» privilégiée dans 80% des transactions. Un atout de taille face à des e-commerçants aux envois / renvois de colis toujours plus nombreux et polluants. Cultiver cette simplicité devrait permettre à Leboncoin de se différencier de la concurrence dans un secteur où la proposition de valeur peut revêtir de multiples aspects (solidarité, souci écologique, rareté, etc.).

Optimisation de la valeur client

Qui en majeur? Les marketplaces spécialisées Ces acteurs dégagent leurs revenus via les recettes publicitaires mais également des commissions tirées des dépôts d'annonces et/ou des ventes: assurer un grand volume de transactions est donc clef pour pérenniser leur modèle. L'accroissement de cette valeur client peut alors passer par:

– La fidélisation des clients actuels et l'augmentation de leur valeur unitaire. Pour ce faire, les acteurs proposent des services additionnels (option envoi direct pour Vestiaire Collective, paiement en plusieurs fois chez Vinted en partenariat avec Obvy, etc.) et adoptent des démarches incitatives pour augmenter leur consommation sur leur plateforme. C'est ainsi que Vinted propose de conserver sur une cagnotte les fruits de la vente ou envoie des notifications lorsqu'un nouvel article de la marque préférée de l'internaute est en ligne. Déployer une stratégie relationnelle adaptée contribuera à renforcer la fidélité des clients.

– L'acquisition de nouveaux clients en levant les derniers freins à l'usage. Vestiaire Collective a par exemple noué des partenariats avec des marques telles que Sandro, Maje, Clémence Pierlot et Ba&sh espérant ainsi engager un public plus large et renforcer sa légitimité. Se positionner sur les moments de vie (occasion comme Noël ou le Grand Ménage de Printemps; cycle de vie comme un déménagement ou une naissance) les plus pertinents contribue à la levée des derniers freins en incitant le consommateur à «se laisser tenter». Par exemple, BackMarket adopte une communication décalée pour lever les derniers tabous d'offrir des produits d'occasion à Noël ou inciter à revendre des cadeaux qui ont déplu. B

¹² Des corners Easy Cash chez Cora dès la rentrée 2020, Toute la franchise, 2020

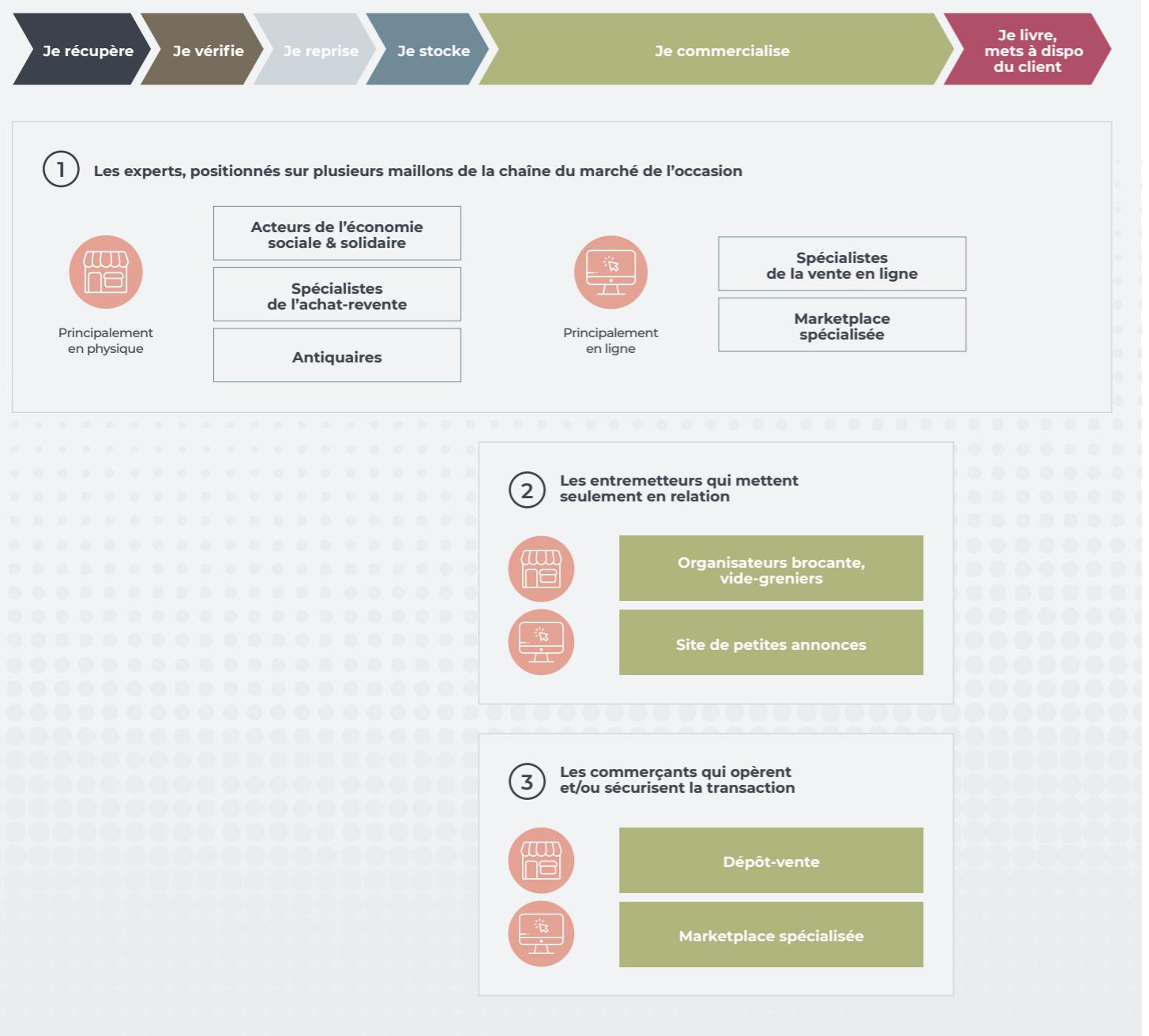


B Communication sur le site internet de Back Market

¹² Leboncoin veut attirer les commerces fermés sur son site, BFMTV, 2020

Tableau 6

Chaîne de valeur et positionnement des acteurs spécialisés du marché de l'occasion



De nouveaux acteurs, spécialisés historiquement sur la vente de biens neufs, se tournent désormais vers l'offre d'occasion: quelles sont leurs motivations à le faire? Quelle(s) approche(s) adopter pour développer un modèle pérenne?

La diversification des acteurs spécialisés dans le neuf vers une activité favorisant la circulation des biens de seconde main ne date pas d'hier, comme le prouve la création des Trocathlon dès 1986, où Decathlon s'improvise dépôt-vente le temps d'un week-end pour permettre aux particuliers de vendre leurs articles de sport d'occasion. Si le phénomène n'est pas nouveau, il s'est en revanche largement accéléré ces dernières années et les initiatives se sont multipliées, qu'il s'agisse de développer une offre de seconde main en magasin (Auchan, Kiabi, Gemo, Leclerc Occasion), en ligne exclusivement (Apple avec des iPhones reconditionnés) ou d'offrir un service de mise en relation entre particuliers (plateforme La Reboucle par La Redoute, Seconde histoire by Cyrillus, etc.).

Trois typologies d'acteurs spécialisés dans le neuf se positionnent principalement sur l'occasion : les enseignes physiques spécialisés (prêt-à-porter, téléphonie, sport, électroménager, etc.), les Grandes Surfaces Alimentaires ainsi que les marketplaces généralistes (Cdiscount, Fnac.com, etc.). Les facteurs incitatifs à cette diversification d'activité sont multiples :

Générer des revenus additionnels

Qui dit nouvelle offre dit nouvelle clientèle potentielle et revenus additionnels possibles. En effet, dans l'industrie du luxe notamment, l'occasion est l'opportunité d'acquérir de nouveaux clients. Sur le site Vestiaire Collective, 62% des utilisateurs indiquent que la seconde main a été leur premier contact avec la marque qu'ils aiment et ils sont plus d'un sur deux (57%) à se tourner ou considérer le faire vers des articles de luxe neufs.¹⁴ Un bon levier pour recruter des clients donc.

Mais le luxe n'est pas le seul secteur concerné. Les acheteurs de seconde main dans le textile ont un panier moyen plus important (888€ / an vs 792€ / an pour les non-acheteurs) et une fréquence plus grande (7 actes d'achat en plus).¹⁵ (Se référer au tableau 7)

Répondre à l'attente des consommateurs pour une offre d'occasion, notamment physique

L'attrait des clients pour les biens d'occasion n'est plus à démontrer. Mais les enseignes initialement spécialisées dans le neuf qui disposent d'un fort ancrage territorial physique (par exemple, + de 2 000 hypermarchés en France) peuvent en faire un facteur différenciant : plus de la moitié des Français souhaiteraient trouver des offres de seconde main en boutique et plus d'un tiers préfèrent voir et toucher les produits quand il s'agit d'articles d'occasion.¹⁶ Une opportunité de (ré) attirer les consommateurs en magasin et stopper la baisse de fréquentation (-2,8% dans les hypermarchés en 2018¹⁷) renforcée par la crise sanitaire qui a bouleversé nos usages (+13% de biens vendus en ligne au premier semestre 2020 vs 2019). (Se référer au tableau 8)

Renforcer l'image de marque

Faire un pas dans l'économie circulaire avec la mise en place d'une offre ou de services liés à la seconde main permet d'afficher une identité forte valorisant l'image durable et « éco-responsable » des marques.



Exemple de pop-up
sur le site Darty Occasion

Il peut aussi s'agir de renforcer son image de marque via un positionnement prix très attractif. Les marketplaces généralistes en ligne peuvent ainsi afficher des remises attractives grâce aux offres d'occasion ou reconditionnées. (D)

Enfin, dans le secteur du luxe, s'ouvrir à la seconde main peut aussi être une manière de conserver son image de marque en nouant des partenariats pour lutter contre la contrefaçon ou renforcer la caution pour ses produits. En s'associant avec la plateforme américaine TheRealReal, Gucci renforce son engagement en faveur de l'économie circulaire tout en apportant de la réassurance aux consommateurs de la plateforme sur l'authenticité des produits. Quant à Ba&sh, elle s'est associée à la start-up Arianee pour générer des certificats d'identité numérique lors de la revente d'articles de sa marque. (Se référer au tableau 10)

Quels sont les modèles économiques de ces nouveaux acteurs ?

Le marché n'est pas encore assez mature pour identifier les modèles économiques les plus résilients pour ces nouveaux acteurs :

– Une multitude de modèles économiques existe, ce qui s'explique également par le fait que le niveau de maturité ne soit pas le même en fonction de la typologie de produits. Des enseignes d'électroménager ont internalisé le processus de reconditionnement, à l'image de Boulanger, dont les produits abîmés pendant une livraison ou ouverts lors d'une démonstration sont réceptionnés et remis en état dans leur usine des Hauts-de-France, avant d'être mis en ligne sur la plateforme « Boulanger 2nd Life ».

D'autres acteurs, qui s'intéressent depuis plus récemment à l'occasion, ont recours à des sous-traitants pour les accompagner dans leurs premiers pas vers la seconde main : Disruptual, éditeur de plateforme e-commerce CtoC, a accompagné La Redoute avec La Reboucle mais également Cyrilus et Promod. Quant à Patatam, elle accompagne des enseignes telles que Kiabi et Gemo mais aussi des grandes surfaces comme Auchan ou Système U. Patatam fournit alors son savoir-faire (collecte, tri, traçabilité des produits, logistique) aux enseignes et alimente leurs corners d'occasion leur permettant de disposer ainsi d'un bien plus large panel de marques. D'autres encore se contentent pour l'instant de nouer des partenariats comme Maje avec Vestiaire Collective : une campagne de communication de cinq jours en juillet dernier incitait les clients de Maje à vendre les créations de la marque sur Vestiaire Collective et de partager leur histoire sur les réseaux sociaux avec 1000€ à la clé à dépenser chez Maje et Vestiaire Collective. De même, certaines marques préfèrent se

lancer uniquement dans les enseignes physiques (comme Eram) tandis que des acteurs comme Cyrilus ont leur propre plateforme en ligne CtoC baptisée « Seconde Histoire ». Les usages peuvent aussi être mixés puisque Bocage propose un système de locations de chaussures et remet en état ces paires qui seront ensuite proposées dans ses corners de seconde main Comme Neuves. (Se référer au tableau 10)

– Au sein d'une même marque, les initiatives favorisant l'économie circulaire se démultiplient pouvant rendre la démarche confuse aux yeux du consommateur. Par exemple, le pionnier Decathlon dispose de plusieurs offres : Decathlon Seconde Vie qui reconditionne les retours clients endommagés (site spécifique mais non visible aisément depuis le site Decathlon) et Decathlon Occasion qui est présenté dans la rubrique Service sur le site de Decathlon et permet de repérer sur le site les articles de seconde main présents en magasin. Si la ligne éditoriale de Decathlon Seconde Vie semble claire : « En seconde vie, nous traitons des produits qui ont eu un défaut, et qui n'ont pas pu être utilisés par nos clients. Nous les diagnostiquons, et les réparons pour les reconditionner. Nous sommes donc entre l'occasion et le neuf ! » ; le site affiche juste au-dessus une bannière pour revendre ses produits et renvoyer vers le site Decathlon Occasion. (D)

– Certaines initiatives de lancement d'offres seconde main n'ont pas rencontré le succès escompté, prouvant ainsi qu'il n'existe pas toujours (ni encore) de modèle gagnant pour les acteurs historiques. Certains lancements ont fait l'objet de retombées presse lors de leurs lancements mais ont aujourd'hui des sites introuvables : c'est le cas notamment pour la plateforme Camaea & Cie, plateforme CtoC fonctionnant comme un click & collect. Même constat pour Go Sport Occasion, lancé en 2015 avec un espace dédié sur le site internet de la marque, qui ne semble plus exister aujourd'hui. Hormis ces apparents échecs, certaines initiatives relèvent aujourd'hui davantage de l'expérimentation que d'un déploiement massif comme en témoigne l'offre Le Good Dressing des Galeries Lafayette uniquement disponible à Lyon Part-Dieu ou l'espace cordonnerie d'Eram pour rapporter ses chaussures dans le but de leur remise en forme et revente déployé dans seulement quatre magasins (sur les 230 points de vente existants).

Si les modèles économiques possibles sont divers, il convient de poser le cadre stratégique et de clarifier son positionnement avant de se lancer sur le marché de la seconde main. (Se référer au tableau 11)

Ainsi, la seconde main semble avoir de beaux jours devant elle et est bien plus qu'un effet de mode, mais une véritable tendance de fond que les enseignes ne peuvent plus igno-

rer. La capacité des marques, notamment de luxe, à savoir faire coexister modèle neuf et modèle d'occasion et à trouver le business model opérant sera clef pour leur pérennité.

Mawenzi Partners, par son expertise dans la définition de nouveaux business models, saura vous accompagner dans la définition d'une stratégie gagnante sur ce marché.

Tableau 7 Générer des revenus additionnels

Risque de...
Cannibalisation de l'offre neuve et occasion : ancrage des prix bas de l'occasion dans le référentiel des clients

Pari gagnant...
Faciliter la circulation entre l'offre neuve et d'occasion et inciter à consommer des produits neufs

Bonne pratique...
Abondement de 50% par Cyrilus si choix de la carte cadeau Cyrilus vs cash (valable sur l'e-plateforme et en magasin)

Tableau 8 Répondre à l'attente des consommateurs pour une offre d'occasion, notamment physique

Risque de...
Dégradation de l'image de marque en proposant une offre moins qualitative

Pari gagnant...
Développer une mécanique générant du drive-to-store

Bonne pratique...
La reprise des téléphones chez Orange ne se fait que dans les boutiques (remise immédiate en caisse ou émission d'un bon d'achat)

Tableau 9 Renforcer l'image de marque

Risque de...
Se faire qualifier d'opportuniste en surfant sur la vague responsable de la seconde main

Pari gagnant...
Afficher une communication relative à la seconde main en adéquation avec l'ADN de marque existante (qualité / durabilité, souci écologique, etc.)

Bonne pratique...
La démarche jusqu'au-boutiste de la Reboucle via la livraison avec Cocolis (limitant l'empreinte carbone de la livraison via la mise à profit de la place restante dans le véhicule d'un particulier ou professionnel)



(D) Bannière sur le site internet de Decathlon Seconde Vie renvoyant vers Decathlon Occasions

Tableau 10

Illustration du positionnement des nouveaux acteurs sur le marché de l'occasion

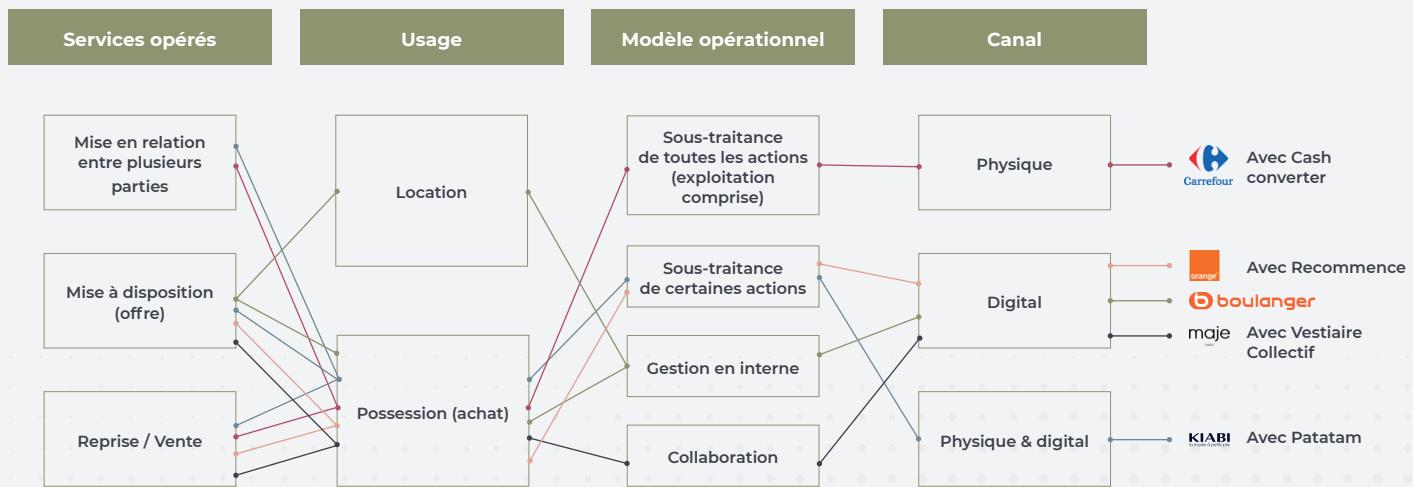


Tableau 11

Si les modèles économiques possibles sont divers, il convient de poser le cadre stratégique et de clarifier son positionnement avant de se lancer sur le marché de la seconde main :

Objectifs stratégiques

Quel(s) objectif(s) stratégique(s) ?

- Ex: impact sociétal, accroissement de la valeur client, acquisition de clients, atout serviciel, etc.

Quels KPI's associés ?

- Comment s'assurer que l'offre d'occasion ne va pas diminuer la valeur perçue de la marque ?

Choix du modèle opérationnel

Canaux de distribution

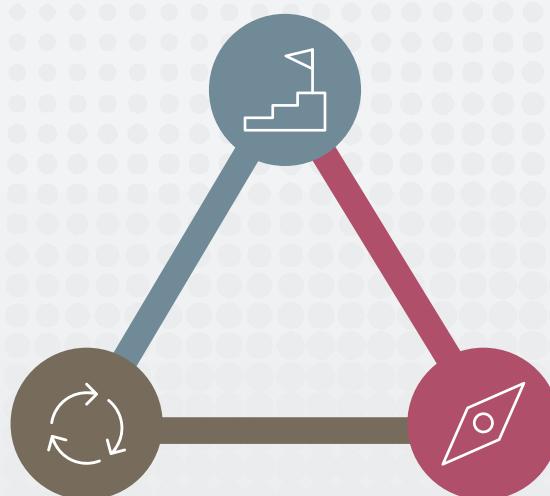
- Canaux de distribution dédiée ? Place du digital et du physique ?

Pré-requis en ressources et compétences

- Tech (PF, OMS, DMS, WMS, etc.), Opérations (collecte, revalorisation...), Logistique (stockage), Marketing (promesse lisible, proposition de valeur), Acquisition digitale ?

Parties prenantes

- Stratégie de build or buy: se lancer en propre ou faire appel à des partenaires ?
- Screening et sélection de bons partenaires



Définition et positionnement de l'offre

Clients

- Quelle est la cible: nouveaux clients, clients existants sur l'offre initiale, niches ?

Offre et positionnement sur la chaîne de valeur

- Sur quels maillons de la chaîne de valeur se positionner ? Opération sur plusieurs maillons ou focus sur un maillon clé ?
- Quels services offrir aux clients ?

Modèle de facturation

- Modèle de détention (achat seconde main) ou modèle d'usage des produits (location) ?
- Opportunité de proposer des modèles d'abonnement

Suivez nous:



@MawenziPartners

Contact

Pierre-Eric Perrin

M. +33 6 25 03 90 84. T. +33 1 83 64 28 39

P.e.perrin@mawenzi-partners.com