strategy&
Part of the PwC network

Mode circulaire : quelles conditions pour une croissance rentable des marques et retailers ?



DEFI et Strategy&
Novembre 2026

DEFI
LA MODE DE FRANCE

Agenda

Préface	**2**
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Glossaire et précisions méthodologiques	46
Seconde main	53
Réparation	69
Contacts	77



Préface

Le mot de Clarisse Reille, Directrice Générale, DEFI



Clarisse Reille

Directrice Générale
DEFI

« La circularité doit désormais être considérée comme une composante à part entière de la stratégie de marque. »

Le marché de la mode circulaire n'est plus émergent. Il existe, il grandit et répond à des attentes désormais bien installées chez les consommateurs, en France comme en Europe. En France, le marché de la seconde main dans la filière textile, linge de maison et chaussures représente déjà près de **1,55 milliard d'euros** et devrait progresser de **7,4 % par an d'ici 2030**. **38 % des Français** achètent déjà des produits textiles de seconde main. Pourtant, cette dynamique reste très largement captée par les plateformes spécialisées et les échanges entre particuliers. Les offres proposées par les marques représentent encore moins de 5 % du marché en volume.

Le paradoxe est là : **les produits des marques ont déjà plusieurs vies, mais ces vies leur échappent encore largement.**

La circularité entre progressivement dans leurs modèles d'affaires, mais encore timidement. Cette étude montre pourtant qu'un véritable potentiel économique existe : les acteurs les plus avancés peuvent atteindre 15 à 20 % de marge d'EBIT sur la seconde main, tandis que l'équilibre économique de la réparation apparaît atteignable dans plus de 75 % des cas étudiés. Mais sa valeur va **au-delà de la rentabilité directe. Seconde main, reprise et réparation créent de nouveaux points de contact avec le client, renforcent la fidélisation et entretiennent la communauté.** 95 % des bons d'achat issus de la reprise sont dépensés sur des produits neufs, et la seconde main peut permettre de recruter 10 à 30 % de nouveaux clients.

La circularité doit ainsi être considérée comme une composante de la stratégie de marque, celle de sa **contribution à la valeur immatérielle des marques**, par la confiance, l'attachement, la connaissance client et la qualité de la relation dans la durée.

Je tiens à remercier chaleureusement Strategy& pour la qualité de ce travail, ainsi que l'ensemble des marques, distributeurs, fédérations, experts et acteurs de la circularité qui y ont contribué.

Regards croisés sur la rentabilité des modèles circulaires

« L'avenir de la mode est dans la circularité ! Cette conviction m'a poussé à initier et diriger cette étude pour donner aux marques les clés de compréhension des enjeux stratégiques associés à ces modèles circulaires.

Votre marque réussira sur ces marchés si

1. vous définissez avec l'équipe dirigeante à quels enjeux stratégiques ces modèles répondent. Si les modèles circulaires déployés viennent nourrir votre unicité alors votre marque se démarquera sur le long terme.
2. vous développez le pouvoir de la collaboration pour passer à l'échelle. La rentabilité de ces modèles se joue sur les modèles opérationnels déployés. La demande de qualité excède l'offre. Donc, s'appuyer sur des partenaires spécialisés vous permettra de passer à l'échelle en démultipliant votre offre.
3. vous partagez et contribuez à structurer ces marchés. Les marques comme tous les acteurs se mobilisent et contribuent à consolider cette filière. C'est dans cet esprit que la Fédération de la Mode circulaire anime ses membres pour co-construire l'avenir de la mode notamment circulaire. »



Violette Watine

Strategic Advisor
Administratrice de la Fédération de la Mode Circulaire

« L'économie circulaire est un axe important de la stratégie RSE des Galeries Lafayette "Rêvons Demain". Dès 2021, nous avons ouvert le [RE]Store au troisième étage de notre magasin Haussmann : un espace de 500 m² conçu comme un laboratoire d'expérimentation dédié à la seconde main et à la mode responsable. Si ce projet pionnier confirme l'engouement de nos clients, l'équilibre économique direct reste complexe en raison des coûts opérationnels et d'intermédiation.

L'étude Strategy& apporte une grille de lecture méthodique précieuse : elle confirme que la rentabilité des modèles circulaires ne peut s'évaluer sur le seul P&L direct, mais doit intégrer la création de valeur globale — notamment la fidélisation client, l'acquisition de nouveaux profils et les ventes additionnelles de neuf générées par les bons d'achat.

Ces enseignements nourrissent nos réflexions pour passer de la phase d'expérimentation à un modèle pérenne et déployé à plus grande échelle d'ici 2030, en optimisant nos opérations et en articulant seconde main, réparation et offre neuve responsable. »



Karine Viel

Directrice du Développement Durable
Galeries Lafayette

Regards croisés sur la rentabilité des modèles circulaires

« Le principal apport de cette étude a été de mettre autour de la table les opérationnels de la réparation avec le contrôle de gestion et les équipes CRM / data client, et de mettre des chiffres derrière des constats que nous pressentions déjà.

Ce n'est pas pareil de dire que les clients de la réparation dépensent plus et sont plus fidèles que de pouvoir réellement le démontrer avec des indicateurs.

Cela nous donne aujourd'hui des outils concrets pour faire évoluer notre lecture de la rentabilité : ne pas regarder uniquement le "bas de ligne" classique, enrichir nos grilles de lecture avec la valeur et la fidélité client et mieux valoriser des activités aujourd'hui peu visibles, comme la réparation avant-vente.

L'enjeu est maintenant de nous appuyer sur ces données pour construire nos business cases et accompagner le développement de la réparation. »

Mony Deswelle

Directrice du Développement Durable
Groupe Bon Marché



« La réduction de l'impact environnemental du secteur de la mode passe nécessairement par le développement des modèles circulaires, notamment la seconde main et la réparation.

Pour accélérer leur déploiement, nous devons démontrer leur performance économique, au-delà des indicateurs traditionnels de l'économie linéaire.

Cette étude marque une étape importante vers un cadre de mesure commun, permettant de mieux reconnaître leur contribution à la création de valeur.

Elle ouvre également de nouvelles perspectives d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de mesure de la performance et de connaissance des comportements clients. »

Damien Pellé

Directeur RSE
Groupe SMCP



Agenda

Préface	2
Remerciements	**6**
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	77



Cette étude a été mandatée par le DEFI et cinq Fédérations dont l'expertise et la mobilisation des adhérents ont été essentielles à sa réalisation

Partenaires de l'étude

Le DEFI est la plateforme au service de l'accélération et de la transformation des entreprises françaises de la mode et de l'habillement. Créé en 1984 à la demande des professionnels du secteur, il collecte une taxe affectée acquittée par environ 3 500 entreprises et importateurs afin de soutenir la croissance de la filière, l'émergence d'une mode responsable, l'innovation, la valorisation des savoir-faire français et le rayonnement international de la création française. **Le DEFI est le financeur de cette étude.**

La Fédération de la Mode Circulaire fédère plus de 350 organisations - industriels, artisans, commerçants et acteurs technologiques -, engagées dans l'écoconception, le réemploi, la réparation et le recyclage textile. Elle a initié et accompagné la dynamique collective à l'origine de cette étude, et œuvre à la structuration économique de la filière.

L'Alliance du Commerce est la première organisation professionnelle de l'équipement de la personne. Elle rassemble les grands magasins, les magasins populaires ainsi que les enseignes de l'habillement et de la chaussure. Elle représente et accompagne ses adhérents dans leurs transformations, représente leurs intérêts et œuvre en faveur d'un commerce de mode innovant et responsable.

La Fédération de la Haute Couture et de la Mode (FHCM) réunit les Maisons françaises et internationales les plus emblématiques, privilégiant la créativité et dotées d'un savoir-faire unique et innovant. Elle est à la fois une organisation professionnelle sélective au service de ses membres et une organisation évènementielle, qui coordonne la Paris Fashion Week® et la Haute Couture Week.

La Fédération de la Maille, de la Lingerie & du Balnéaire rassemble et représente les acteurs de la filière amont et aval du textile-habillement, spécialisés en maille, lingerie et balnéaire. Elle défend leurs intérêts et accompagne leur développement face aux enjeux juridiques, réglementaires, technologiques, environnementaux et internationaux.

L'Union Française des Industries Mode & Habillement (UFIMH) est l'organisation représentative des entreprises françaises de la mode et de l'habillement. Elle fédère les acteurs du secteur, représente leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, accompagne leur développement et contribue à promouvoir leurs métiers, leurs savoir-faire et la mode française.

Nous remercions les acteurs ayant contribué, sous différentes formes, au partage d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques

Principaux acteurs ayant été mobilisés au cours de l'étude

Liste non exhaustive

abracadaBra LINGERIE · AIGLE 1853 · ami alexandre mattiussi · Armor·lux · ba&sh · BALENCIAGA · Berluti Paris

BOCAGE · CHANTELLE · CrushON · cwf Children Worldwide Fashion · éram · FAUME · fusalp · Galeries Lafayette

okaïdi · JULES ET EN PLUS VOUS ÊTES BEAU · KIABI · la fée maraboutée · LA REDOUTE · LE BONMARCHÉ RIVE GAUCHE · maison 123 PARIS

maje · MFBRANDS GROUP · nopli · ORCHESTRA CHAQUE JOUR, GRANDIR EST UNE FÊTE · U LA MODE QU'ON LOUE · paradigme · PETIT BATEAU · PICTURE

PROLONG · PROMOD · REEKOM · Re_fashion · ROUGEGORGE · SANDRO · SYW

STOKOMANI DES MARQUES, DES PRIX ! · STUDIO PAILLETTE · TAPE À L'ŒIL · tissé · Vestiaire Collective · YSÉ

Le comité de pilotage a guidé chaque étape de l'étude, de la priorisation des modèles étudiés à la validation des résultats

Membres du comité de pilotage (par ordre alphabétique)

Pascale Bartomeuf-Lassire
Directrice des Affaires économiques et juridiques
Alliance du Commerce

Baptiste Chrisostome
Chargé de mission développement et partenariats
Fédération de la Mode Circulaire

Camille Courmont
Consultante - Direction de projets Mode circulaire & Innovation

Adeline Dargent
Responsable RSE
Fédération Française du Prêt à Porter Féminin

Inès Dassonville
Coordinatrice Développement durable, Fédération de la Haute Couture et de la Mode

Maxime Delavallée
Président de la Fédération de la Mode Circulaire
Cofondateur et CEO - CrushON

Elise Desrues
Directrice Générale adjointe, DEFI

Léopold Féjean
Chargé de mission communauté et affaires publiques
Fédération de la Mode Circulaire

Oléna Kokosh
Responsable développement international, La Fédération de la Maille, de la Lingerie & du Balnéaire

Isaure Léger
Consultante Décarbonation et Économie Circulaire

Sterenn Lerède
Responsable Développement durable & RSE, La Fédération de la Maille, de la Lingerie & du Balnéaire

Pierre-Alexandre Naud
Responsable des affaires économiques et juridiques, Alliance du Commerce

Yohann Petiot
Directeur Général, Alliance du Commerce

Clarisse Reille
Directrice Générale, DEFI

Karine Sfar
Déléguée Générale, La Fédération de la Maille, de la Lingerie & du Balnéaire

Violette Watine
Strategic Advisor
Administratrice de la Fédération de la Mode Circulaire

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	**10**
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	77



Synthèse exécutive (1/2)

Commanditée par le DEFI et cinq fédérations partenaires, réalisée par Strategy&, cette étude repose sur neuf mois de travaux, plus de 120 entretiens et ateliers de travail et une collecte de données financières réelles provenant de près de 30 marques, retailers et fournisseurs de solutions du secteur de l'habillement en France. Elle a permis de construire un référentiel harmonisé de P&L permettant de comparer la performance de six modèles circulaires en seconde main et en réparation.

Un marché de la mode circulaire en forte croissance, encore peu capté par les marques

- **La seconde main croît trois fois plus vite que le neuf en France**, mais les marques n'en captent encore qu'une part marginale. Les plateformes C2C, Vinted en tête, dominent le marché grâce à **l'étendue de leur offre, à leur expérience client et à une communauté massive d'acheteurs et de vendeurs qui renforce leur attractivité**. **Les marques accélèrent, mais leur poids reste encore limité.**
- **En parallèle, l'ultra fast-fashion tire les prix vers le bas et fragilise les modèles traditionnels.** La circularité apporte une réponse structurelle en permettant aux consommateurs d'accéder à des produits de qualité à des prix plus accessibles. Cette dynamique est également soutenue par un **cadre réglementaire de plus en plus favorable à la durabilité et à la réparabilité des produits.**

La seconde main ne cannibalise pas le neuf, elle peut au contraire en soutenir les ventes

C'est l'un des résultats les plus contre-intuitifs de l'étude : loin de se substituer aux ventes de produits neufs, la seconde main peut agir comme un accélérateur commercial. Trois mécanismes contribuent directement à cette création de valeur :

- Réinjecter du pouvoir d'achat **:** 95 % des bons d'achat issus de la reprise sont dépensés sur des produits neufs. La reprise favorise ainsi le retour en magasin et génère des ventes additionnelles.
- Renforcer l'engagement des clients **:** les clients qui revendent leurs produits en seconde main dépensent 1,5 à 2 fois plus qu'un client classique dans le premium, et jusqu'à 4 fois plus dans l'entrée de gamme, tout en affichant une fréquence d'achat et une fidélité supérieures.
- Acquérir de nouveaux clients à moindre coût **:** la seconde main permet de recruter 10 à 30 % de nouveaux clients, avec des dépenses marketing souvent limitées.

La rentabilité est démontrée chez les pionniers, mais reste à construire pour la majorité des marques

- **Les acteurs les plus avancés affichent des marges d'EBIT de 15 à 20 % sur leur activité de seconde main.** Pour la majorité des marques, toutefois, la circularité reste encore cantonnée à des initiatives ou expérimentations représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires.
- **Trois freins expliquent principalement cette faible part du CA :** des opérations encore artisanales et coûteuses, des outils CRM qui peinent à réconcilier les parcours neufs et circulaires et rendent ainsi la valeur vie client difficile à mesurer, et **des investissements marketing encore insuffisants pour accélérer l'adoption.**

Note : les chiffres présentés sont issus du panel de marques étudiées.

Synthèse exécutive (2/2)

La réparation est un modèle circulaire au potentiel peu exploité

Le marché reste fragmenté, les compétences encore rares et l'adoption limitée. Pourtant, les fondamentaux économiques sont bien présents :

- Les clients ayant recours à la réparation dépensent **2 à 5 fois plus qu'un client standard** (effet renforcé dans le luxe),
- Les coûts de SAV peuvent être réduits de **3 à 50 € par pièce** (lorsque la réparation remplace un échange ou remboursement),
- Les données collectées constituent un fort levier d'éco-conception et d'amélioration de la durabilité des produits,
- Et l'équilibre économique est atteignable dans **plus de 75 % des cas étudiés, tous segments de marché confondus**.

La location reste peu développée en France et peine à trouver son équilibre économique

L'adoption reste circonscrite à des usages de niche (location événementielle, abonnement pour profils passionnés de mode), freinée en France par un **attachement culturel à la propriété plus marqué** que sur le marché américain (marché le plus mature). **Plusieurs marques ayant testé le modèle ont cessé leurs initiatives**, les coûts opérationnels se révélant difficilement soutenables au regard des faibles volumes.

Plusieurs leviers peuvent permettre aux modèles circulaires de passer à l'échelle

L'étude identifie **plusieurs leviers d'accélération**, structurés autour de quatre axes principaux :

- **Produit :** Concevoir des produits plus durables et réparables, tout en garantissant l'accès aux pièces détachées[1] à un coût maîtrisé.
- **Opérations :** Industrialiser la chaîne circulaire grâce à la tarification dynamique, à la RFID et à la mutualisation logistique, tout en s'appuyant sur le réseau de boutiques pour faciliter la collecte. En parallèle, structurer la formation aux métiers de la réparation textile afin d'accroître les capacités disponibles.
- **Pilotage :** Réconcilier les données du neuf et du circulaire pour mesurer la valeur globale du client, et intégrer pleinement la circularité aux décisions et au pilotage de l'activité.
- **Communication :** Investir davantage pour faire connaître les offres et créer de nouveaux réflexes d'achat, de revente et de réparation. La circularité peut ainsi devenir un véritable facteur de différenciation tous segments confondus, et face à l'ultra fast-fashion.

90 %

des marques et retailers impliqués dans l'étude prévoient d'accélérer leurs investissements dans la circularité, confirmant une volonté largement partagée de faire changer ces modèles d'échelle. **La circularité n'est plus seulement un enjeu environnemental ou de conformité : elle devient un levier de différenciation, de fidélisation et de résilience économique face aux acteurs C2C.**

(1) Accessoires textiles / fournitures de mercerie
Note : les chiffres présentés sont issus du panel de marques étudiées.

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	**13**
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	77



Dans un monde aux ressources limitées, l'économie circulaire s'impose comme un levier stratégique de création de valeur

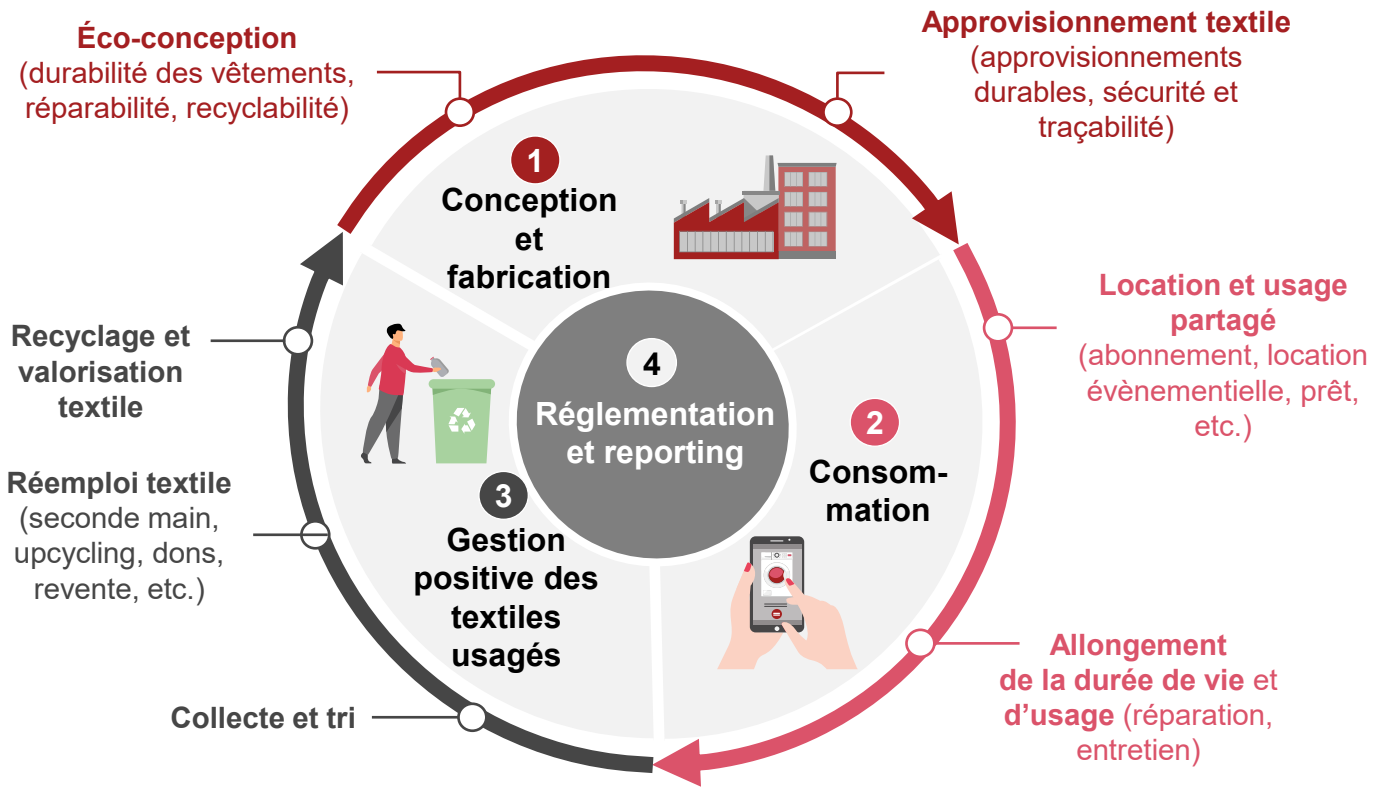
Principes et enjeux de l'économie circulaire

Contrairement au modèle linéaire, l'économie circulaire vise à préserver la valeur des produits, matériaux et ressources tout au long de leur cycle de vie, en limitant la production de déchets.

Elle repose sur des principes simples mais structurants :

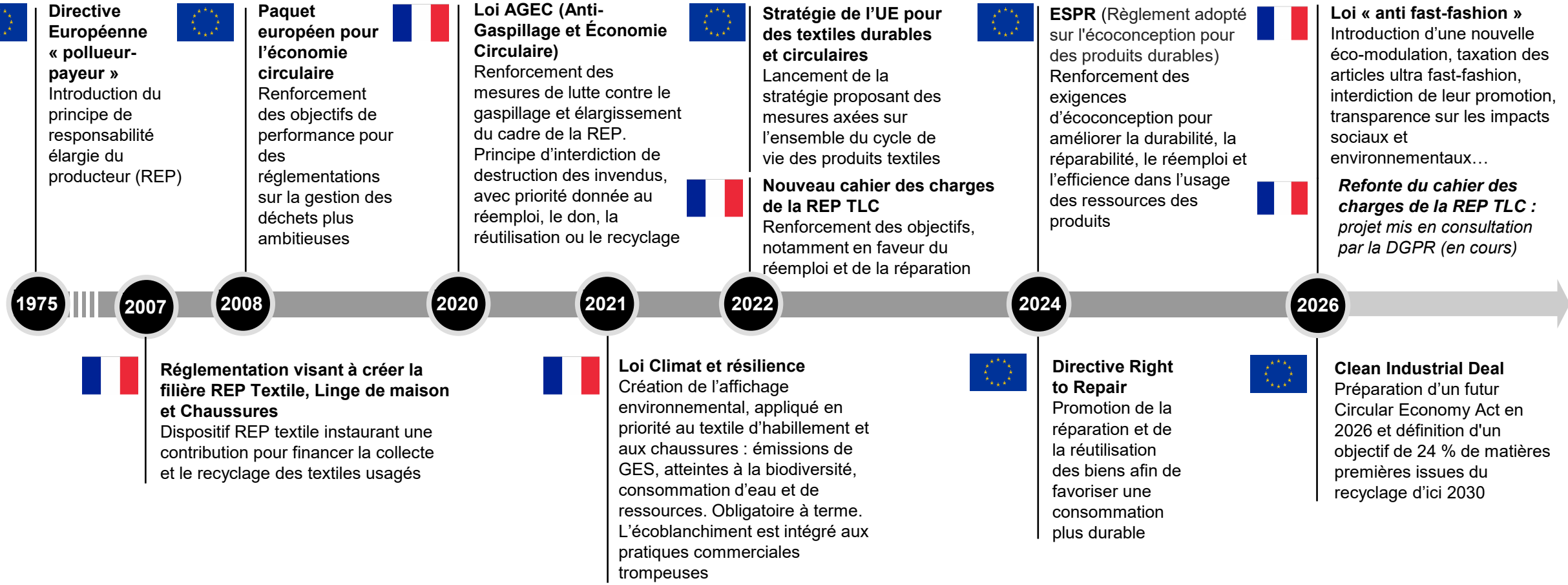
- **Réduire la consommation de ressources**, notamment non renouvelables
- **Optimiser l'usage** grâce à la coopération, la mutualisation et l'approche cycle de vie
- **Lutter contre le gaspillage** via l'éco-conception, l'économie d'usage et les modèles de partage
- **Développer les capacités locales** de collecte, de réemploi et de recyclage

Dans un contexte de raréfaction des ressources et de réglementation renforcée, l'économie circulaire constitue un levier de création de valeur, permettant aux entreprises de renforcer leur résilience et de développer de nouveaux modèles économiques



Les réglementations en France et en Europe structurent progressivement la transition circulaire

Cadre réglementaire de l'économie circulaire de la filière textile



Sources : Commission Européenne, Légifrance, analyses Strategy&

Les enjeux pour les parties prenantes vont de l'évolution des offres et des modèles économiques à la nécessité de structurer la chaîne aval

Principaux enjeux de circularité pour la filière textile en France

Fabrication / distribution



Réduire la pression sur l'environnement

- Développement de produits favorisant **l'allongement de la durée de vie des textiles** et une **utilisation plus efficiente des ressources**, afin de limiter les impacts environnementaux associés à leur production et à leur consommation



Bâtir des relais de croissance face à la crise du neuf

- Développement de **nouveaux modèles économiques** pour **pallier la crise du neuf** et profiter de l'essor du **marché de l'occasion** – exemples : services de réparation de vêtements, location de vêtements, abonnements de vêtements, revente de vêtements d'occasion, upcycling, etc.



Développer une image de marque responsable

- Adoption de pratiques pour **renforcer l'image de marque** en montrant un **engagement réel en faveur de la protection de l'environnement** en vue de fidéliser les clients qui partagent les mêmes valeurs

Collecte et transport, Réemploi, Réparation, Recyclage

Structurer et développer les maillons aval de la chaîne de valeur :

Collectivités locales

- **Coûts de gestion plus élevés** liés à la prise en charge des déchets non collectés (dépôts sauvages, diminution de la collecte traditionnelle, etc.)

Collecteurs / trieurs

- Pression sur les **capacités de stockage** : difficultés à trouver des repreneurs pour les textiles collectés
- **Difficultés économiques** liées à la concurrence sur les débouchés (volume et prix de la demande)
- Développement insuffisant des **capacités de collecte** nécessaires pour atteindre les objectifs de la filière

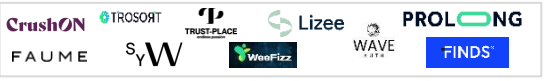
Recycleurs

- **Capacités industrielles** de recyclage **insuffisamment développées** en France et en Europe : **faibles incitations économiques et réglementaires** pour les industriels d'incorporer des matières recyclées dans la production et prix bas des matières vierges

Opérateurs du réemploi

- Dégradation de la **qualité des gisements de textiles usagés collectés** (ventes entre particuliers si valeur, mode jetable / fast-fashion, conditions de stockage)

Une diversité d'acteurs contribue à faire évoluer le marché de la mode circulaire, chacun jouant un rôle pour favoriser la durabilité et l'innovation

Types d'acteurs[1] – non exhaustif		Description	Exemples d'acteurs – non exhaustif
Marques[2]	**Marques et distributeurs (retailers)**	Marques de mode qui intègrent une activité circulaire (réparation, location, seconde main…)	
Acteurs de la seconde main	**Sourceurs, grossistes (B2B)**	Acteurs B2B assurant le sourcing, le tri et la vente en gros de vêtements de seconde main ou vintage auprès de marques, friperies, plateformes et revendeurs	
	Dépôt-ventes, friperies	Commerces physiques ou en ligne spécialisés dans la revente de vêtements d'occasion, collectés auprès de particuliers et/ou de partenaires	
	Acteurs de la revente en l'état (Places de marché, plateformes)	Plateformes généralistes ou spécialisées dans l'habillement, facilitant la mise en relation entre acheteurs et vendeurs de vêtements de seconde main	
	Créateurs d'upcycling	Marques ou créateurs qui transforment des vêtements ou textiles usagés en pièces uniques ou collections nouvelles	
Acteurs de la réparation/entretien	**Réparateurs et acteurs de l'entretien** (retoucheurs, etc.)	Artisans et ateliers spécialisés dans la réparation, la retouche et l'allongement de la durée de vie des vêtements	
Acteurs de la location	**Plateformes spécialisées dans la location**	Commerces (principalement en ligne) spécialisés dans la location de vêtements pour une occasion particulière ou sur abonnement	
Acteurs de la collecte et du recyclage	**Acteurs de la collecte et du tri** (dont ESS)	Structures associatives ou entreprises sociales organisant la collecte, le tri et la redistribution de vêtements usagés	
	Recycleur	Industriels spécialisés dans le recyclage mécanique ou chimique des textiles pour produire de nouvelles fibres ou matières	
Solutions et outils facilitateurs	**Solutions et outils de gestion sur la chaîne de valeur**	Solutions et outils digitaux pour tracer, optimiser et gérer les flux de textiles circulaires (traçabilité, DPP, tarification, logistique…)	
Eco-organismes	**Eco-organisme de la filière TLC**	Structure à but non lucratif qui porte les obligations dans le cadre de la REP de leurs adhérents : gestion de l'allongement (réparation, réemploi) et de la fin de vie des produits	Re_fashion

(1) Mapping centré sur les acteurs de l'aval de la chaîne de valeur de la mode circulaire
(2) Marques ou retailers
Sources : analyses Strategy&

Alors que les enjeux de rentabilité persistent, les modèles circulaires gagnent en maturité et l'inaction représente un risque pour les marques

Contexte de l'étude

Les modèles circulaires se développent dans l'industrie de l'habillement en France…

Un cadre réglementaire de plus en plus incitatif

- **Loi AGEC** (2020) : renforcement de la filière REP TLC[1] et affichage fiche produit qualité et caractéristiques environnementales aux consommateurs
- **Loi Climat et résilience** (2021)
- Loi **visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile** (2026)

Des habitudes de consommation qui évoluent

- **19 % des achats d'habillement** en seconde main en 2025 en France[2]
- Les services de réparation se développent, soutenus par des dispositifs incitatifs tels que le **Fonds Réparation**

Un marché en croissance et un intérêt élargi des marques

- **TCAM estimé à 7,4 % d'ici 2030 pour la seconde main comme pour la réparation en France[3]**
- Des **marques de l'entrée de gamme au luxe** s'engagent**,** Vinted est devenu le **premier acteur de la mode en France** en volume de transactions[2]

…mais la rentabilité reste un défi clé, freinée par des contraintes opérationnelles et une demande émergente

Quelques acteurs ont atteint la rentabilité

- Vinted et Nuuly (location par abonnement aux États-Unis) l'ont annoncé en 2023

Mais la majorité peine à équilibrer son modèle économique

- **Demande** : neuf structurellement peu cher (notamment fast-fashion) ; pour les produits à bas prix, réparation souvent trop coûteuse au regard du prix d'achat neuf, doutes sur la qualité et l'hygiène des modèles circulaires
- **Offre** : coûts et complexité de la collecte, du tri, du contrôle qualité et du reconditionnement

Des sorties de marché récentes

- Patatam, VideDressing, Omaj et Monogram ont notamment cessé leur activité et plusieurs marques ont arrêté leurs tests

L'inaction représente un risque pour les marques
Pendant que les pionniers accumulent données, savoir-faire opérationnel et partenariats stratégiques, les marques qui tardent à se lancer risquent de voir le marché se structurer sans elles et les opportunités se réduire

(1) TLC : Textile, Linge de maison, Chaussures,
Sources : (2) IFM / baromètre consommateurs janvier-décembre 2025, (3) Taux de croissance - Rapport FMC 2025, estimations Strategy&, presse nationale et internationale, analyses Strategy&

Dans ce contexte, le DEFI et cinq fédérations ont mandaté Strategy& pour analyser la rentabilité des modèles d'affaires circulaires

Objectifs de l'étude

Mandataire de l'étude

DEFI
LA MODE DE FRANCE

Avec la contribution de cinq fédérations partenaires

UFIMH
UNION FRANÇAISE DES INDUSTRIES MODE & HABILLEMENT

HCM

FÉDÉRATION DE LA HAUTE COUTURE ET DE LA MODE

FÉDÉRATION de la MODE CIRCULAIRE

ALLIANCE DU COMMERCE

LA FEDERATION MAILLE, LINGERIE & BALNEAIRE

Réalisée par

strategy&
Part of the PwC network

Objectifs

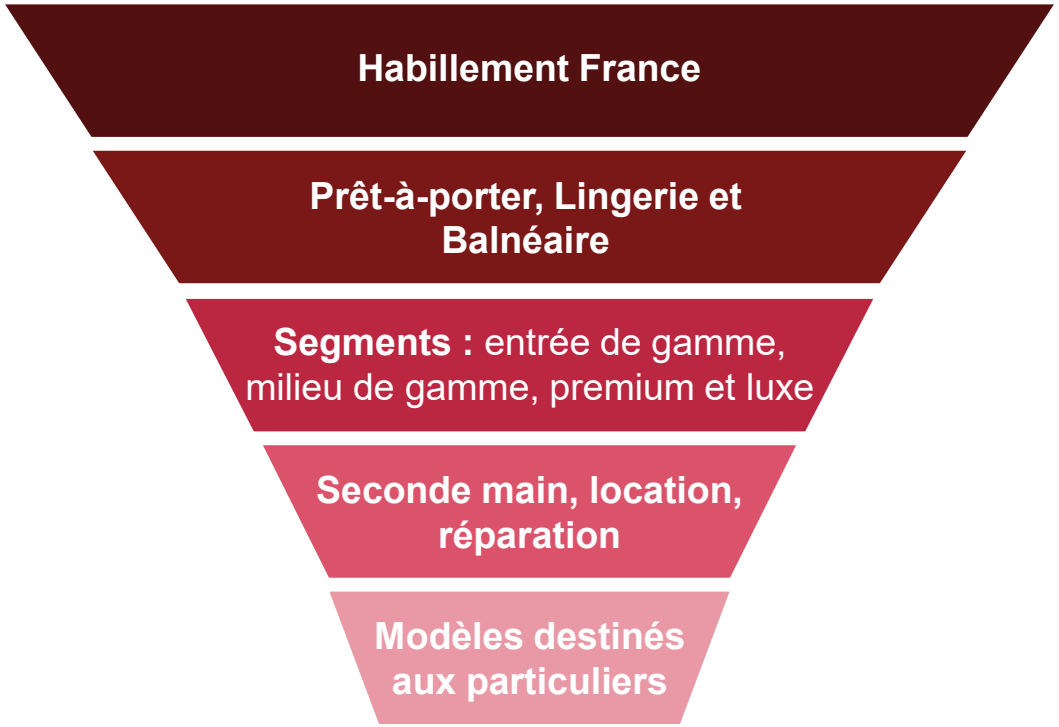
Étudier le **potentiel économique et stratégique de la circularité** pour 3 types de modèles : seconde main, location et réparation

Identifier les **bonnes pratiques ainsi que les facteurs de réussite et de difficulté** des modèles existants, et les **leviers** permettant d'améliorer la rentabilité pour les marques

Structurer des **recommandations** à destination de la filière

L’étude se focalise sur trois familles de modèles circulaires destinés aux particuliers dans le secteur de l’habillement en France

Périmètre de l’étude



Exclus du périmètre par choix méthodologique

- Marques d’ultra fast-fashion
- Chaussures, maroquinerie et accessoires
- Déstockage de vêtements neufs
- Upcycling
- Modèles destinés aux professionnels (B2B)
- Modèles historiques n’impliquant pas les marques, monétisés ou non (par exemple : ESS, friperies, tailleurs, retoucheurs, échanges, dons)

Une approche en trois phases a permis de caractériser les modèles circulaires et d'évaluer leur création de valeur respective

Calendrier et phasage de l'étude

Phase 1 — Comprendre et analyser les principaux modèles d'affaires circulaires

Janvier - Février

- Cartographie des **modèles d'affaires existants** au sein des trois familles de modèles étudiés : seconde main, réparation et location
- **Analyse qualitative détaillée des modèles d'affaires** : description des modèles opérationnels, principaux acteurs et segments de marché, modèle économique, éléments d'attractivité et accessibilité pour les marques
- **Sélection** des **six modèles d'affaires retenus pour la phase 2**

Ces travaux ont été réalisés grâce à la mobilisation d'une quarantaine de marques et prestataires de solutions

Voir page suivante

Phase 2 — Quantifier 6 modèles d'affaires circulaires avec les marques partenaires

Février - Juin

- Mobilisation de **près de 30 marques et fournisseurs de solutions participants** représentatifs des **six modèles étudiés**
  - **Collecte de données financières, opérationnelles et clients** à travers une data request dédiée
  - **Construction de P&L harmonisés** et évaluation de la **création de valeur** de **chaque modèle** et **chaque marque**

Les collectes de données, hypothèses et analyses ont été consolidées au cours de plus de 120 entretiens et ateliers avec les marques participantes

Phase 3 — Élaborer des recommandations et formaliser l'étude

Juin - Septembre

- Construction **d'analyses détaillées pour chaque marque participante** à la phase 2
- Construction **d'une étude présentant les grands enseignements de marché et une synthèse consolidée** des modèles circulaires étudiés
- Élaboration **des recommandations**

La première phase a permis de dresser un panorama des modèles existants et de prioriser les plus pertinents en termes de création de valeur

Détail de la phase #1

Cartographie de plus de 25 modèles circulaires existants en France → **Analyse qualitative des modèles cartographiés** → **Priorisation de 6 modèles circulaires**

Modèles étudiés



Axes d'analyse

A **Description des modèles opérationnels et économiques**, principaux acteurs et segments de marché

B **Analyse qualitative et définition des critères de sélection**

- Taille du marché et perspective d'évolution
- Potentiel de revenus
- Impacts valeur client
- Structure de coûts
- Complexité opérationnelle

Fondé sur plus de 40 entretiens avec marques, prestataires et experts du marché en France

Modèles retenus

Seconde main

1. **Reprise et revente par la marque**
2. **Redirection vers un partenaire**
3. **C2C encadré par la marque**
4. **Vente par la marque, sourcée auprès de professionnels**

Réparation

5. **Réparation par la marque en propre**
6. **Réparation par la marque avec prestataire(s)**

Modèles de location non retenus en phase 2 : Malgré une croissance soutenue, les modèles de location restent des usages de niche en France ; leur adoption est freinée par des facteurs culturels et les données financières et clients disponibles restent limitées

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	**23**
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	77



La circularité s'impose comme un levier stratégique pour les marques qui répondent ainsi aux attentes de leurs clients et au défi environnemental

L'industrie de la mode impacte l'environnement, et la prise de conscience s'accélère

~1,8 %

des émissions mondiales de gaz à effet de serre en 2023 sont générées par le secteur mondial de l'habillement[1]

66 %

des répondants considèrent la seconde main comme un **canal de découverte** d'une nouvelle marque
Près de **80 % chez la génération Z**[2]

La circularité n'est plus un sujet de niche, c'est un marché à forte valeur en structuration rapide

x3

un taux de croissance trois fois supérieur à celui du **marché mondial de la mode et du luxe neuf**[2] et le marché circulaire[3] pourrait représenter jusqu'à **23 % du marché mondial de la mode**, **soit près de 700 Md$ d'ici 2030**[4]

19 %

Part que représente **la seconde main dans les achats d'habillement en volume** en France[5]

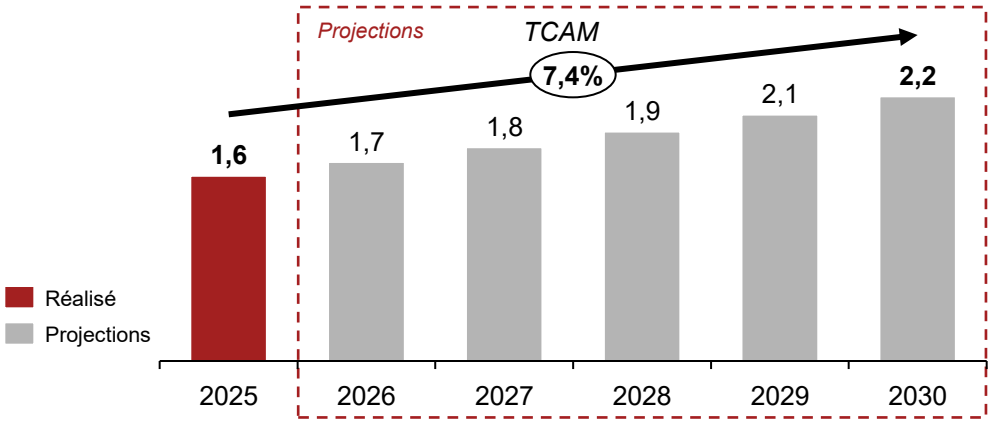
Sources : (1) Etude Apparel Impact Institute 2025, données 2023 (2) Vestiaire Collective « Resale's Next Chapter », édition 2025 (enquête menée en avril-mai 2025 auprès de 7 800 consommateurs engagés dans la seconde main issus de sa communauté), (3) Le marché de la mode circulaire couvre 4 business models : location, seconde main, réparation et upcycling, (4) Ellen MacArthur Foundation, Circular Business Models: Redefining growth for a thriving fashion industry (2021), (5) IFM / baromètre consommateurs janvier-décembre 2025, analyses Strategy&

Actuellement dominé par les plateformes pure players C2C, le marché de la seconde main présente un réel potentiel pour les marques

Synthèse du marché de la seconde main en France

Le marché seconde main TLC représente ~1,55 Md€ en France

Évolution du marché de la seconde main de la filière TLC en France (valeur en Md€, taux de croissance annuel moyen - TCAM 2025-2030)[1]



- Marché C2C principalement porté par Vinted **~ 72 % du marché C2C digitalisé hors brocantes[1] en valeur**
- Modèles portés par les marques et étudiés dans l'étude encore marginaux : **< 5 % du marché seconde main en volume**
- Les marchés européen et français sont dynamiques avec des croissances (TCAM) respectives de **8,5 %** et de **7,4 % d'ici 2030**

La demande est portée par le pouvoir d'achat mais des freins structurels limitent l'offre

Demande[2]

Profils de clients
- Pénétration : **38 %** des Français consomment des TLC de seconde main en 2024
- Profils surreprésentés : **60 % de femmes**, 36 % de foyers avec enfants, **34 % de CSP-, 14 % de nouveaux acheteurs**
- Consommation :
  - **7,3 pièces / an** en moyenne (jusqu'à 16,4 pour les 10 % top acheteurs)
  - **75 %** d'achats non programmés

Demande consommateur
- Motivations principales :
  - **57 %** pour la gestion du **budget**
  - **44 %** pour un plaisir à **moindre coût**
  - **43 %** pour la réduction du gaspillage

Freins à la demande
- **54 %** : **expérience d'achat** jugée insuffisante
- 25 % : **hygiène** jugée être un frein majeur

Offre[2]

Profils d'acteurs
- **C2C** (plateformes, brocantes, …) : **42 %** des volumes totaux de seconde main, dont 77 % pour les plateformes digitales (Vinted, Vestiaire Collective et Leboncoin)
- **ESS** (associations, réemploi solidaire / insertion, …) : **41 %** des volumes mais 17 % de la valeur
- **B2C** (friperies, dépôts-vente, acteurs "retail", …) : **18 %** des volumes

Offre de seconde main
- Offre par un consommateur
- Offre par une marque
- Offre par des acteurs spécialisés seconde main

Freins à l'offre
- **Dégradation de la « valeur revendable »** et **saturation du tri** par la **fast-fashion**
- **Sourcing difficile** (volumes insuffisants)
- Besoin d'amélioration de l'expérience client et de compétitivité face au neuf → **pression sur la rentabilité**

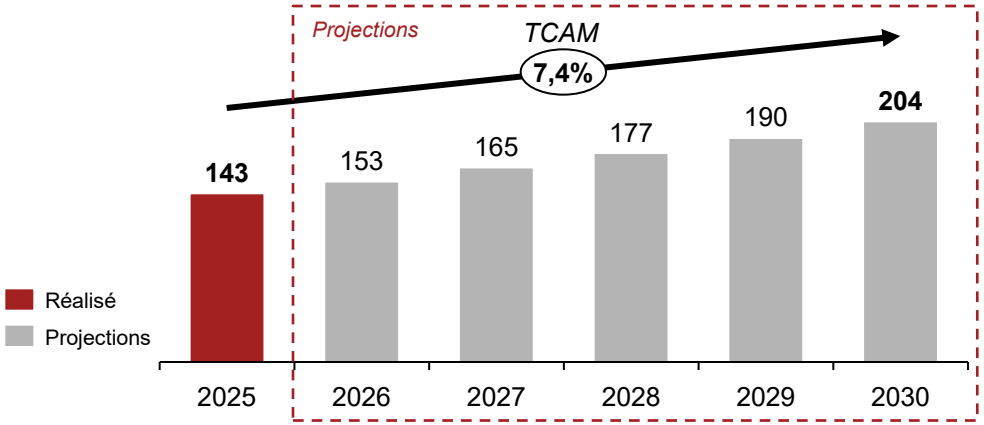
(1) Méthodologie de sizing du marché : estimation du marché total de la mode de seconde main en France et taux de croissance annuel moyen sur la base de l'étude Refashion 2025, part des autres modèles couverts par l'étude (B2C hors friperies) estimée en utilisant les poids en volume fournis dans l'étude Refashion comme clé de répartition
Sources : (2) Rapport Refashion - État de l'art de la seconde main, Étude de marché FMC de la mode circulaire en Europe, analyses Strategy&

Le marché de la réparation est en croissance mais demeure limité, notamment en raison d'un coût peu compétitif face au neuf

Synthèse du marché de la réparation en France

Le marché de la réparation reste limité, avec ~143 M€ en France

Évolution du marché de la réparation de vêtements en France (valeur en M€, taux de croissance annuel moyen – TCAM 2025-2030)[1]



- Marché de la **réparation de vêtements en France (hors retouches) ~143 M€** en 2025 vs. marché de la réparation et des retouches de vêtements en France **~476 M€** en 2025[1]
- Marché avec une croissance supérieure au marché européen : TCAM européen **5,5 %** vs TCAM français **7,4 %**
- Coût unitaire moyen d'une réparation textile en France **~19 €** (basé sur les tarifs déclarés par les artisans labellisés dans le cadre du Bonus Réparation)
- Métier principalement artisanal, avec **50 %** de réparateurs non digitalisés

De nombreux freins limitent la croissance de la demande et de l'offre de réparation

Demande

Profils de clients
- Public large, sans profil sociodémographique marqué
- Sensibilité à la durabilité et à la réduction de la surconsommation

Recours à la réparation
- Une réparation moins coûteuse notamment sur les segments premium/luxe, en comparaison du neuf
- Attachement sentimental au vêtement
- Intérêt croissant des jeunes pour une consommation plus responsable et la prolongation de la durée d'usage

Freins à la demande
- Ratio **coût réparation / prix du neuf** trop élevé, notamment pour les produits de fast-fashion
- Valorisation sociale du neuf et **connotation parfois négative de la réparation**
- **Manque de connaissance** des acteurs de la réparation
- **Temps nécessaire** à la réparation en comparaison à l'achat d'un vêtement neuf

Offre

Profils d'acteurs
- **Marques intégrant la réparation à leur offre**
- **Marques intégrant la réparation via un prestataire (B2B2C)**
- Réparateurs traditionnels en B2C
- Réparateurs hybrides, en B2C ou B2B pour le compte des marques

Offre de réparation
- **Réparation payante**, réalisée par la marque ou un prestataire
- **Réparation gratuite** (par définition sous garantie, mais également hors garantie pour certaines marques), réalisée par la marque ou un prestataire

Freins à l'offre
- **Faibles volumes**
- **Coûts logistiques** élevés (transport, stockage)
- **Opérations difficilement standardisables**
- **Raréfaction future** du savoir-faire
- **Appareil productif** requis pour les opérations en propre
- **Disponibilité** des pièces détachées

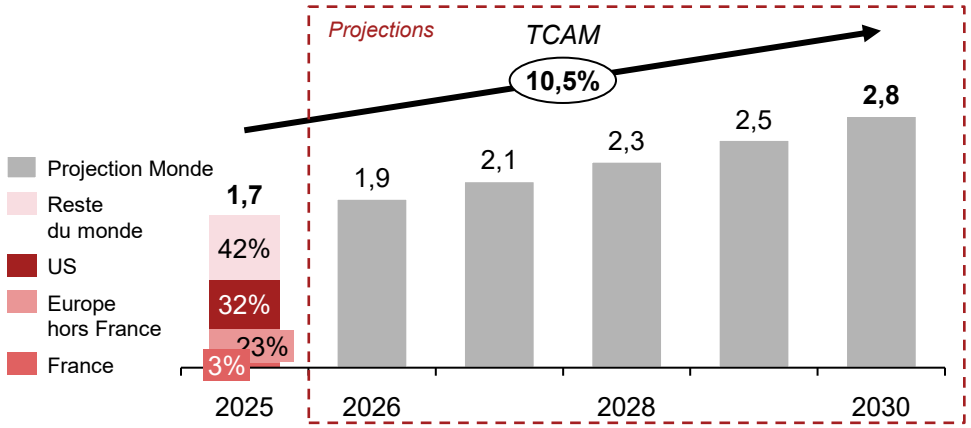
(1) Méthodologie de sizing du marché : estimation du marché total de la réparation et retouche textile en 2021 sur la base de l'étude ADEME sur la réparation (basée sur Insee et Répertoire National des Métiers), calcul de la part liée aux réparations (30 %) selon données Refashion, croissance annuelle moyenne 2021-2030 de la réparation estimée via rapport FMC 2025
Sources : Save Your Wardrobe, « The Reparability Revolution », 2025, ADEME - Panorama de l'offre de réparation en France 2022, Étude de marché FMC de la mode circulaire en Europe (édition 2026), sites et rapports RSE des principaux réparateurs en France, Baromètre France Num, Refashion, analyses Strategy&

La location de vêtements demeure un marché restreint en France, encore aujourd'hui limité par de nombreux freins, notamment culturels

Synthèse du marché de la location en France

Le marché de la location reste limité, avec ~50 M€ en France

Évolution du marché mondial de la location de vêtements en ligne (valeur en Mds€, taux de croissance annuel moyen -TCAM 2025-2030)[1]



- Marché français estimé à **~50 M€** en 2025, soit **~3 %** du marché mondial
- Location ponctuelle légèrement majoritaire, **~50-55 %** vs **~45-50 %** par abonnement
- **États-Unis, 1er marché mondial (~32 %),** portés notamment par Nuuly et Rent the Runway
- **Royaume-Uni parmi les marchés européens les plus matures**, avec des acteurs établis comme HURR

De nombreux freins limitent l'expansion de la demande et de l'offre

Demande

Profils de clients

- Majoritairement des **femmes**
- Âge le plus représenté : **25-35 ans**
- Profil **urbain**

Demande consommateur

- Accès à des **produits à usage occasionnel à moindre coût**
- **Renouvellement fréquent de la garde-robe** (sans accumulation, avec budget contenu)
- Consommation plus responsable

Freins à la demande

- **Culture de la propriété** très prégnante en France
- **Coût perçu comme élevé**
- **Contraintes logistiques** fortes (réception et retours dans les délais impartis)
- **Appréhensions liées à l'hygiène et à la qualité**

Offre

Profils d'acteurs

- **Pure players spécialisés** dans la **location (B2B2C)**
- **Marques intégrant la location à leur offre (B2C)**
- Pure players spécialisés dans la location C2C
- Pure players spécialisés dans la location B2B

Offre de location

- **Location ponctuelle**
- **Location par abonnement**

Freins à l'offre

- **Coûts logistiques** élevés (transport, nettoyage, stockage)
- **Gestion du stock** complexe (besoin de rapidité, gestion de l'usure, …)
- **Besoin de volumes élevés** et d'un fort taux de rotation

Sources : The Business Research Company, Fortune Business Insights, Mordor Intelligence ; analyses Strategy&.

La circularité se généralise dans la mode, mais les niveaux de maturité restent hétérogènes et aucun modèle universel ne s'impose

Panorama des modèles circulaires

La circularité dans la mode se généralise et accélère en France

La circularité connaît un **essor rapide** et **s'installe progressivement dans les pratiques du marché**, portée par les clients et l'évolution du cadre réglementaire

Son **adoption se généralise à tous les segments, de l'entrée de gamme au luxe**

90 % des marques du panel de l'étude ont annoncé leur volonté de poursuivre leurs investissements dans les offres circulaires dans les prochaines années, afin de passer à l'échelle

Des niveaux de maturité inégaux : la seconde main s'impose, la réparation se structure, la location reste marginale

Seconde main

Modèle le plus mature, porté par une forte adoption client et l'essor des plateformes spécialisées. Les marques se sont positionnées récemment, aucune n'ayant atteint son plein potentiel (souvent expérimentations pilotes < 1 % du CA)

Ambition 3 – 5 % du CA du canal concerné pour les marques les plus avancées

Réparation

Modèle en développement, au-delà des segments précurseurs luxe et outdoor, principalement utilisé comme **levier de fidélisation et d'image**. Sa **rentabilité directe reste limitée** par les faibles volumes (**quelques centaines à quelques milliers de pièces par an**) et des tarifs pratiqués souvent peu élevés

TCAM observé marques du panel > 5,5 %
(référence projections marché européen[1])

Location

Modèle encore marginal, confronté à des coûts opérationnels élevés et à une **adoption limitée**. Il reste cantonné à des usages de niche, avec des perspectives de passage à l'échelle encore limitées à court terme en France

L'absence de modèle universel impose une approche systémique fondée sur plusieurs leviers clés de viabilité

Seconde main

La performance repose sur une combinaison de choix structurants : canal, prix, typologie produit, modèle opérationnel et base clients

L'équilibre économique reste sensible et peut être fragilisé en cas de désalignement

Réparation

Les **choix d'internalisation ou d'externalisation dépendent du positionnement de la marque**, du niveau de contrôle recherché, des compétences disponibles et de la stratégie de relation client

Les constats présentés résultent des travaux réalisés dans le cadre de cette étude et du panel de participants concernés. Ils ne constituent pas une représentation exhaustive du marché ni une garantie de performance pour une marque donnée
Sources : (1) Étude de marché FMC de la mode circulaire en Europe (édition 2026), analyses Strategy&

Dans ces marchés en développement, de nombreux modèles circulaires ont été identifiés (1/2)

Illustration de différents modèles circulaires observés

Non exhaustif

Seconde main

- **Reprise et revente par la marque en boutique** : la marque rachète les articles de ses clients, généralement contre un bon d'achat, puis les revend dans son réseau de magasins
- **Reprise et revente par la marque en ligne** : la marque rachète les articles de ses clients et les revend sur son propre site e-commerce
- **Reprise et revente avec un prestataire en ligne** : la marque rachète les articles et les revend sur une plateforme opérée par un partenaire spécialisé, sous marque blanche afin de conserver l'identité de marque
- **Reprise et revente via un prestataire en boutique** : la marque rachète les articles, tandis qu'un prestataire assure le reconditionnement et la logistique avant revente en magasin
- **Redirection vers un partenaire** : la marque collecte les articles puis les confie à un acteur spécialisé qui assure le rachat, le reconditionnement et la revente
- **Revente entre particuliers encadrée par la marque, en ligne (en propre)** : la marque met à disposition sa propre plateforme permettant à ses clients de vendre et d'acheter directement entre particuliers
- **Revente entre particuliers encadrée par la marque en ligne (avec prestataire)** : la marque propose un service de revente entre particuliers opéré par un partenaire technologique sous sa marque
- **Revente entre particuliers encadrée par la marque en boutique (dépôt-vente)** : les clients déposent leurs articles en magasin et sont rémunérés uniquement lorsque ceux-ci sont vendus
- **Vente de seconde main sourcée auprès de professionnels en boutique** : la marque commercialise des articles de seconde main achetés auprès d'opérateurs spécialisés, sans collecte auprès de ses clients
- **Vente de seconde main sourcée auprès de professionnels en ligne** : même modèle, avec commercialisation via un site e-commerce
- **Collecte toutes marques contre bon d'achat** : la marque accepte les vêtements de toutes marques contre un bon d'achat, puis les oriente vers des filières partenaires de réemploi ou de recyclage
- **Abonnement seconde main** : le client reçoit régulièrement une sélection d'articles d'occasion adaptée à son profil, qu'il peut conserver ou retourner
- …

Dans ces marchés en développement, de nombreux modèles circulaires ont été identifiés (2/2)

Illustration de différents modèles circulaires observés

Non exhaustif

Location

- **Location par abonnement opérée par la marque** : accès à une garde-robe renouvelable moyennant un abonnement récurrent, avec échange régulier des pièces
- **Location événementielle opérée par la marque** : location ponctuelle de produits pour répondre à un besoin temporaire ou à une occasion spécifique
- **Location réservée aux membres du programme de fidélité** : service de location accessible exclusivement aux clients fidélisés, généralement sur une sélection de produits ou d'offres exclusives
- **Location avec option d'achat opérée par la marque** : mise à disposition du produit sur plusieurs mois avec possibilité pour le client de l'acquérir à l'issue de la période de location
- **Location avec une plateforme multimarque partenaire** : mise à disposition des produits de la marque sur une plateforme spécialisée proposant des offres de location, avec ou sans abonnement
- **Location entre particuliers facilitée par la marque (C2C)** : mise en relation de clients souhaitant louer et emprunter des produits de la marque via une plateforme dédiée
- …

Réparation

- **Réparation internalisée en atelier** : réparations réalisées par les équipes de la marque dans un atelier centralisé, avec envoi ou dépôt préalable de l'article
- **Réparation internalisée en boutique** : réparations effectuées directement en magasin par des équipes dédiées, avec remise rapide au client
- **Réparation avec un prestataire spécialisé** : réparations sous-traitées à un atelier externe ou à un réseau d'artisans coordonné par un partenaire unique
- **Réparation avec des partenaires locaux** : orientation des clients vers un réseau de réparateurs de proximité référencés par la marque
- **Réparation événementielle** : ateliers ou opérations ponctuelles de réparation organisés en boutique ou lors d'événements dans une logique de service et d'animation
- **Hub de réparation mutualisé** : recours à une infrastructure de réparation partagée entre plusieurs marques afin de mutualiser les coûts et les ressources
- **Réparation à domicile** : intervention réalisée directement chez le client par un artisan ou un prestataire mobile
- **Auto-réparation assistée** : mise à disposition de kits, pièces détachées et tutoriels permettant au client d'effectuer lui-même certaines réparations
- …

Quatre modèles de seconde main et deux de réparation ont été identifiés comme étant à fort potentiel pour les marques

Six modèles circulaires retenus pour l'analyse

Seconde main

1 Reprise et revente par la marque

La marque reprend et revend les articles de ses clients, via ses propres canaux, en propre ou avec prestataire

2 Redirection vers un partenaire

La marque redirige ses clients vers un partenaire spécialisé qui reprend et revend les articles

3 C2C encadré par la marque

La marque met directement en relation ses clients vendeurs et acheteurs sur un espace dédié en ligne ou en boutique

4 Vente par la marque, sourcée auprès de professionnels

La marque met en vente des articles proposés par des professionnels de la seconde main (sans rachat du stock)

Réparation

1 Par la marque en propre

La marque réalise elle-même les réparations, en boutique ou dans un ou plusieurs ateliers internes

2 Par la marque avec prestataire(s)

La marque propose un service de réparation opéré par un partenaire professionnel, en boutique ou dans des ateliers dédiés

Les modèles de seconde main étudiés répondent aux différents enjeux (création de valeur, opérations, risques, etc.) rencontrés par les marques

Principaux enseignements des modèles seconde main au sein du panel étudié (1/2)

1 Modèle reprise et revente par la marque, avec ou sans prestataire

Le modèle offre un potentiel de création de valeur, à condition d'atteindre une taille critique et un fort niveau d'industrialisation des opérations (lorsque modèle en propre)

Le risque principal réside dans le fait que le **stock est porté par la marque**

Les marques premium sont actuellement les mieux positionnées pour en capter la valeur, avec des niveaux de marge d'EBIT pouvant atteindre 20 % (chez les acteurs les plus matures du segment, avant dépréciation des invendus)

La rentabilité reste à travailler pour les marques en phase d'investissement ou confrontées à des volumes insuffisants

2 Modèle de redirection vers un partenaire de la marque

Le modèle offre **un potentiel de création de valeur intéressant, notamment au regard des moyens engagés**, renforcé par l'activation de trois principaux leviers : un volume suffisant, un taux d'utilisation des bons élevé et un partage équitable des coûts négociés avec le partenaire

Il constitue un point d'entrée peu risqué pour lancer une offre de seconde main (absence de CAPEX, OPEX limités, risque de stock et écoulement porté par le partenaire)

La spécificité de la **collecte multimarque** permet d'élargir le gisement, renforcé par l'animation commerciale de la marque

3 Modèle C2C encadré par la marque, en propre ou avec prestataire

Le modèle est pertinent pour les marques disposant d'une capacité à animer l'offre et l'expérience client, afin que la profondeur de gamme (références, tailles, etc.) et la qualité des produits proposés soient alignées avec les attentes clients

La **rentabilité peut être intéressante** lorsque les volumes sont significatifs et que la rémunération des clients vendeurs se fait via bon d'achat

Le modèle avec prestataire permet aux marques de proposer à leurs clients un modèle de seconde main à un coût limité (absence de CAPEX, OPEX limités, absence de risque de stock)

4 Modèle de sourcing auprès de professionnels de la seconde main

Le sourcing professionnel permet d'accélérer les volumes sans dépendre de la collecte client, tout en limitant l'exposition au stock, au BFR et aux invendus

Le modèle génère également de la valeur client via les achats croisés, la fidélisation et le recrutement, qui peut également être renforcé par la mise en place conjointe d'un modèle de collecte avec bon d'achat

La création de valeur dépend de **la qualité du sourcing et de sa cohérence avec le positionnement de la marque**

Les constats présentés résultent des travaux réalisés dans le cadre de cette étude et du panel de participants concernés. Ils ne constituent pas une représentation exhaustive du marché ni une garantie de performance pour une marque donnée
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

La prise en compte des effets clients et l'optimisation de la collecte ont un impact significatif sur la rentabilité des modèles

Principaux enseignements des modèles seconde main au sein du panel étudié (2/2)

La rentabilité des modèles de seconde main étudiés dépend des effets générés sur le neuf, à travers trois principaux leviers, encore insuffisamment suivis par les marques

Bon d'achat

15 à 20 % de marge d'EBIT pour certains modèles si comptabilisation du bon d'achat à sa **valeur « réelle »,** intégrant uniquement le prix de revient de la vente générée par son utilisation sur le neuf et non sa valeur faciale

95 % de l'utilisation des bons d'achat est réalisée sur des **produits neufs**

x1,5 à x2 d'uplift[1] observé pour les marques **premium, et jusqu'à x4** pour des marques **entrée de gamme**

Comportement clients

Les **clients vendeurs de seconde main dépensent généralement plus que des clients traditionnels** même en décomptant les effets liés aux bons d'achat

Les **clients acheteurs de seconde main dépensent en moyenne 10 % de moins que des clients traditionnels**, mais ont une **fréquence d'achat supérieure**

Acquisition clients

10 à 30 % de nouveaux clients recrutés grâce à la seconde main, pouvant même atteindre **70 %** pour des marques en modèle principalement wholesale…

.. malgré des dépenses marketing très faibles, permettant ainsi de **recruter des nouveaux clients pour un coût limité**

Les canaux de collecte et la qualité des vêtements apparaissent comme des facteurs clés de succès des modèles étudiés

Canaux de collecte

L'accessibilité des points de collecte constitue un facteur clé de performance des modèles de seconde main, ce qui favorise les dispositifs hybrides combinant dépôt physique et envoi à distance

Les marques premium semblent bénéficier davantage des modèles hybrides, les clients étant souvent plus enclins à déposer en boutique des articles à plus forte valeur

Qualité de la collecte

80 à 90 % de taux d'écoulement observé chez les marques privilégiant des pièces récentes et de qualité

La **demande de vêtements de seconde main de qualité excède souvent l'offre** disponible, faisant de la collecte un enjeu clé de performance

L'enjeu est de maintenir un volume de collecte suffisant sur la durée grâce à des **efforts marketing ciblés**

Les constats présentés résultent des travaux réalisés dans le cadre de cette étude et du panel de participants concernés. Ils ne constituent pas une représentation exhaustive du marché ni une garantie de performance pour une marque donnée, (1) Montant dépensé en complément de la valeur du bon d'achat
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

La réparation est principalement un levier de fidélisation et d'engagement client, pertinente dans une logique servicielle intégrée

Principaux enseignements des modèles réparation au sein du panel étudié

La réparation est aujourd'hui un service en développement

Volumes encore limités pour les marques, freinés par des usages peu ancrés et la concurrence des retoucheurs de proximité

Intérêt client avant tout économique : particulièrement adaptée aux produits à **forte valeur économique ou affective** (luxe, outdoor)

Accélération attendue grâce à la **réglementation** (Bonus Réparation, etc.) et à l'émergence de **prestataires spécialisés** dans la réparation textile et de **plateformes SaaS** permettant aux marques de piloter et d'orchestrer leurs services de réparation

Les modèles économiques des marques sont encore fragiles et en structuration

Gratuit et internalisé dans le luxe/outdoor premium ; majoritairement **payant et externalisé** dans le **premium et l'entrée / milieu de gamme**

La **satisfaction client**, déterminante dans la proposition de valeur, dépend de la **simplicité du parcours et des délais de traitement**

Rentabilité conditionnée à la **mutualisation des capacités** (ex. avec retouches), à la **maîtrise des coûts de transport (de 4 à 40 € / pièce observé)** et au **développement de services complémentaires** (ex. personnalisation)

La gestion des pièces détachées et la faible standardisation restent les principaux freins opérationnels

La réparation génère une valeur significative au-delà du service lui-même, à travers trois principaux leviers, encore insuffisamment suivis par les marques

Levier relationnel	Économies SAV	Éco-conception
x2 à x5 de dépenses additionnelles en comparaison à un client traditionnel pour les utilisateurs du service… … effet renforcé par le positionnement premium ou luxe	**Réduction des coûts SAV** pour les réparations sous garantie (réparation au lieu d'échange ou remboursement) allant de **3 à 50 € par pièce réparée** et récupération de valeur sur les produits défectueux	L'utilisation des données de réparation comme **levier clé d'éco-conception** (standardisation des composants et amélioration de la réparabilité), avec un effet sur la **réduction des retours clients**
La prise en compte de ces leviers permet, dans plus de **75 % des cas observés**, au minimum d'équilibrer l'équation économique de la réparation et dans certains cas d'être générateur de valeur		*Création de valeur associée non étudiée dans le cadre de l'étude*

Les constats présentés résultent des travaux réalisés dans le cadre de cette étude et du panel de participants concernés. Ils ne constituent pas une représentation exhaustive du marché ni une garantie de performance pour une marque donnée.
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Le passage à l'échelle restera conditionné à la performance (économique, enviro. et opérationnelle) des modèles et à la maturité des prestataires

Principaux enjeux transverses

La réparation présente l'impact environnemental le plus favorable, la seconde main restant sensible à l'effet rebond

La **réparation présente généralement l'impact environnemental le plus favorable** parmi les modèles étudiés, en prolongeant la durée de vie des produits sans générer systématiquement des ventes de produits neufs et en présentant des étapes opérationnelles souvent plus limitées

La seconde main présente un bilan positif par rapport au modèle du neuf, mais souvent moins vertueux que la réparation : les mécanismes économiques qui soutiennent son développement (notamment les bons d'achat) incitent à un nouvel achat neuf

La montée en maturité et la rentabilité des prestataires conditionneront le passage à l'échelle des modèles

La **majorité des marques du panel travaillent avec un écosystème de prestataires spécialisés** (tech, opérations, sourcing) qui s'est structuré rapidement, facilitant le lancement de la seconde main et de la réparation en limitant les coûts fixes et les complexités opérationnelles pour les marques

Certains améliorent progressivement leurs modèles avec les volumes, en développant des **leviers d'optimisation utiles aux marques**

Certains risques, notamment liés aux stocks, sont portés par les prestataires pour certains modèles, **leur viabilité repose désormais aussi sur la solidité de ces prestataires**

L'industrialisation des opérations constitue le principal levier d'amélioration économique à court terme

Les processus restent largement manuels et insuffisamment optimisés (reconditionnement, création des fiches produit, tarification, gestion des stocks), avec des coûts unitaires élevés qui pèsent sur les marges

Les technologies (IA pour la tarification dynamique, génération automatique de contenus, pré-diagnostic de réparation, RFID) représentent des **relais d'efficacité à court terme**

La rentabilité des modèles doit être calculée en intégrant l'ensemble des effets de la circularité

La rentabilité des modèles circulaires doit être calculée en intégrant tous les effets bénéfiques :

- impact sur la vente de produits neufs
- fidélisation clients
- trafic généré
- image
- connaissance client
- réduction de l'empreinte environnementale

Les acteurs les plus avancés intègrent la circularité dans leur stratégie de marque, en la pilotant via la valeur client

Le passage à l'échelle repose sur une approche intégrée, articulant seconde main et réparation avec le CRM, la stratégie commerciale et la trajectoire environnementale

Les constats présentés résultent des travaux réalisés dans le cadre de cette étude et du panel de participants concernés. Ils ne constituent pas une représentation exhaustive du marché ni une garantie de performance pour une marque donnée
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	**36**
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	77



Plusieurs leviers pourraient être activés pour que les modèles circulaires se développent plus largement

Recommandations et leviers de rentabilité

Encourager l'usage des services circulaires auprès des consommateurs

Investir de manière continue en marketing et en communication pour ancrer le réflexe d'achat et de revente de seconde main directement auprès des marques (aujourd'hui majoritairement capté par les plateformes C2C) et pour installer la réparation dans les usages de consommation. Faire de ces services un marqueur de différenciation face à l'ultra fast-fashion

▶ Focus

Intégrer la durabilité et la réparabilité dès la conception des produits

Renforcer la réparabilité des produits dès leur conception, en s'appuyant sur les données terrain, en sécurisant l'accès aux pièces détachées[1] et en maîtrisant le ratio coût de réparation / prix du neuf, afin de rendre la réparation économiquement pertinente, notamment pour l'entrée / milieu de gamme

▶ Focus

Industrialiser les opérations et la tarification

Développer une démarche de tarification dynamique et industrialiser les opérations apparaissent comme les principaux leviers d'amélioration de la rentabilité des modèles étudiés à court et moyen terme

▶ Focus

Faire du réseau physique un accélérateur de la circularité

Capitaliser sur le réseau de magasins pour accélérer le déploiement de la circularité, en tirant parti de ses atouts en collecte, expérience client et animation commerciale

▶ Focus

Piloter la circularité comme un levier de valeur client et non comme un coût

Faire de la seconde main et de la réparation des leviers CRM à part entière, en intégrant les données clients et en pilotant sa contribution économique au niveau de la Direction Générale

▶ Focus

Standardiser le cadre de mesure de la rentabilité circulaire

Structurer un cadre économique et comptable commun pour fiabiliser le pilotage des modèles circulaires et harmoniser les pratiques entre acteurs

▶ Focus

Structurer une filière de formation aux métiers de la réparation textile

Contribuer avec la filière (marques, retailers, pouvoirs publics, etc.) au développement de compétences dédiées à la réparation textile, en combinant formations courtes, insertion professionnelle et montée en compétences des acteurs retail et des écoles de mode

▶ Focus

1) Accessoires textiles / fournitures de mercerie
Sources : entretiens acteurs du marché, analyses Strategy&

L'adoption des services circulaires par les clients doit être accélérée par des efforts renforcés de visibilité et de communication

Enjeux et recommandations en matière de stimulation de la demande client

▶ Retour

Constats

- **Les services circulaires se développent, mais les marques restent en retrait dans les volumes captés**
- **Les plateformes ont imposé leurs usages et concentrent l'attention des consommateurs :** le réflexe plateforme demeure plus fort que le réflexe marque
- **La visibilité et la désirabilité des offres circulaires restent insuffisantes :** les services circulaires mis en place par les marques souffrent encore d'un manque de notoriété, de communication et de mise en avant
- **Le développement de la seconde main est davantage contraint par l'offre que par la demande** (pour les gisements de qualité)
- **La réparation peine encore à s'ancrer dans les habitudes de consommation :** le réflexe du neuf et la sensibilité au prix limitent encore le recours au service

Leviers opérationnels

1 **Renforcer la visibilité des services circulaires**	**Rendre visibles** les offres de reprise, de réparation et de seconde main afin d'encourager le retour en magasin et de créer un réflexe marque (discours commercial, affichage en boutique, information sur les tickets de caisse, CRM, réseaux sociaux, e-commerce, etc.)
2 **Valoriser les avantages distinctifs des offres de marque**	**Mettre en avant** les atouts différenciants des marques face à certaines plateformes (authenticité, qualité contrôlée, reconditionnement, service après-vente et expérience client) afin de renforcer leur proposition de valeur
3 **Sécuriser les gisements de collecte**	**Stimuler** les volumes de collecte grâce à une animation commerciale continue (CRM, événements dédiés, bons d'achat, activations omnicanales) afin d'alimenter durablement l'offre de seconde main disponible
4 **Accélérer l'adoption de la réparation**	**Encourager le recours à la réparation** en renforçant l'attachement au produit, en valorisant systématiquement le Bonus Réparation, en proposant des offres tarifaires simples et en intégrant le service aux dispositifs de fidélisation
5 **Faire de la circularité un levier de différenciation**	**Positionner** la circularité comme une alternative crédible à l'ultra fast-fashion en valorisant la qualité, la durabilité, l'emploi local, le savoir-faire et la valeur d'usage des produits

La durabilité et la réparabilité doivent être intégrées dès la conception des produits pour renforcer la pertinence des modèles circulaires

Enjeux et recommandations en matière de conception produit

▶ Retour

Constats

- La **rentabilité des modèles circulaires** dépend directement de la **qualité intrinsèque** des produits mais aussi **extrinsèque,** qui leur permet de conserver leur **pertinence dans le temps** et favorise ainsi la prolongation de leur usage ou leur réemploi
- Les marques investissent dans la réparation et la revente, mais **conçoivent pour certaines des produits peu durables et / ou non réparables**
- **Plusieurs freins limitent aujourd'hui le passage à l'échelle des modèles circulaires** : composants non standardisés, pièces détachées indisponibles, coutures difficilement démontables
- La boucle de **rétroaction conception - données de réparation** est **rarement mise en œuvre**

Leviers opérationnels

1 **Intégrer des critères de réparabilité**	**Intégrer des critères de réparabilité dans les cahiers des charges produit**, en définissant des seuils minimaux de solidité des coutures, d'accessibilité des composants et de disponibilité des fournitures de remplacement et de pièces détachées
2 **Mettre en place une boucle « circulaire » de données pour optimiser les futurs produits**	**Collecter et exploiter systématiquement les données issues de la réparation** (types de réparations, fréquence, etc.) pour alimenter les équipes de conception et améliorer les collections futures
3 **Standardiser les pièces détachées**	**Standardiser les composants critiques** (ex. fermetures à glissière, boutons-pression) pour faciliter les interventions de réparation et réduire les temps d'approvisionnement en pièces détachées
4 **Rendre disponibles les pièces détachées**	**Garantir la disponibilité des pièces détachées sur une durée minimale à définir et à un coût maîtrisé,** en anticipation de futures exigences du règlement européen ESPR
5 **Améliorer progressivement la qualité des produits entrée / milieu de gamme**	**Améliorer progressivement la qualité des produits entrée / milieu de gamme**, en démontrant que l'investissement supplémentaire en production est compensé par la valeur résiduelle du produit en seconde main et par la réduction des coûts de service après-vente

L'optimisation de la tarification et des coûts opérationnels constitue un levier clé d'amélioration de la rentabilité des modèles

Enjeux et recommandations en matière de tarification et d'industrialisation des opérations

▶ Retour

Constats

- La **nature unitaire des produits de seconde main** complexifie l'analyse de la performance, les prix étant souvent définis par grandes catégories de produits, **limitant la mise en œuvre de stratégies de tarification fines et créatrices de marge**
- **Les coûts opérationnels** constituent un levier majeur de **rentabilité** des modèles circulaires, avec un **coût de traitement pouvant atteindre 8 à 14 € par pièce**
- **Les processus de seconde main restent artisanaux**, avec des opérations chronophages de contrôle qualité, shooting photo et rédaction manuelle des fiches produits
- **La gestion des invendus de seconde main reste peu structurée**, faute de processus de déstockage ou de déclassement
- Les coûts de transport peuvent pénaliser la rentabilité de la réparation (4 à 40 € par pièce), notamment lorsque les flux logistiques sont dédiés

Leviers opérationnels

1 **Adopter une démarche de tarification dynamique**	Mettre en place une démarche de tarification dynamique **fondée sur les caractéristiques intrinsèques du produit** (marque, état, rareté, ancienneté, performance du neuf, valeur résiduelle, demande, etc.)
2 **Déployer la RFID et la traçabilité produit**	**Déployer la RFID et la traçabilité produit** pour automatiser l'identification, la création de fiches produit et le suivi des stocks de seconde main, réduisant significativement le temps de traitement
3 **Mutualiser les flux logistiques neuf, seconde main et réparation**	**Mutualiser les flux logistiques** du neuf, de la seconde main et de la réparation, notamment en **intégrant les flux de réparation aux circuits de retours e-commerce existants** afin de limiter les transports dédiés et de mieux absorber les coûts logistiques
4 **Structurer / optimiser la gestion des invendus**	**Structurer la gestion des invendus de seconde main** selon un processus de décote progressive, de transfert vers des canaux de déstockage ou de reprise par des professionnels de la seconde main, avant d'orienter les invendus résiduels vers le don ou le recyclage
5 **Industrialiser et mutualiser les opérations de réparation**	**Standardiser les processus de diagnostic, de traitement et de suivi des réparations** et mutualiser les capacités entre marques lorsque les volumes individuels ne permettent pas d'atteindre une taille critique

Le réseau de boutiques physiques constitue un levier de création de valeur et de différenciation pour les marques

Enjeux et recommandations en matière de canaux de distribution

▶ Retour

Constats

- Dans les marques du panel, les dispositifs circulaires en magasin surperforment souvent le digital sur des leviers clés, notamment la **collecte, l'usage immédiat des bons d'achat et les paniers mixtes** (neuf + circulaire)
- Le canal physique **réduit certains freins à l'achat** (essayage, contrôle visuel du produit, conseil vendeur) et limite les coûts de livraison et de retour
- La boutique constitue un **levier de différenciation** face aux **pure players digitaux** grâce à l'expérience client et aux services de proximité
- Les modèles les plus performants **rapprochent collecte et revente pour limiter les flux logistiques**
- Ces dispositifs exigent toutefois des OPEX additionnels et la **montée en compétences des équipes sur de nouveaux métiers liés à la circularité**

Leviers opérationnels

1 **Créer des espaces de vente dédiés à la circularité**	Intégrer des **corners** (collecte, vente, réparation) **visibles et attractifs** au parcours client afin de valoriser l'offre et renforcer sa crédibilité en magasin
2 **Former et mobiliser les équipes**	**Développer les compétences** sur les nouveaux métiers de la circularité (collecte, tri et évaluation, réparation, vente) et **intégrer ces activités dans les objectifs commerciaux**
3 **Animer régulièrement l'offre circulaire**	Organiser des **collectes, ateliers réparation et opérations événementielles** afin de générer du trafic et fidéliser les clients
4 **Privilégier une logique locale de collecte et de revente**	**Rapprocher l'offre et la demande** pour limiter les flux logistiques et optimiser la rentabilité des modèles

Piloter la création de valeur client devient un impératif pour crédibiliser la pertinence économique des modèles

Enjeux et recommandations en matière de pilotage économique de la circularité

▶ Retour

Constats

- La rentabilité des modèles circulaires se situe **majoritairement dans les effets générés sur le neuf** : marge incrémentale du bon d'achat, sur-achat des clients circulaires (x1,5 à x4 de revenu annuel vs base), et recrutement de nouveaux clients à un coût souvent inférieur aux canaux classiques
- Aujourd'hui, **la plupart des marques ne disposent pas de CRM réconciliés** permettant de tracer les parcours clients entre neuf, seconde main et réparation
- Sans cette mesure, **la création de valeur des activités circulaires ne peut pas être suivie dans son ensemble**
- **Les marques les plus avancées observées dans le panel** intègrent généralement la **circularité dans une gouvernance transverse** associant finance, retail et produit

Leviers opérationnels

1 **Interconnecter les bases CRM « neuf » et « circulaire »**	**Interconnecter les bases CRM « neuf » et « circulaire »** (identifiant unique, matching email/téléphone, API bidirectionnelle avec le prestataire) pour permettre un suivi du parcours client et mesurer la valeur vie client (LTV)
2 **Mesurer les KPIs de contribution client**	**Mesurer systématiquement les KPIs de contribution client** : taux de nouveaux clients acquis via la circularité, taux de conversion vers le neuf, panier moyen des clients mixtes vs. mono-canal, etc.
3 **Intégrer la seconde main comme canal CRM**	**Intégrer la seconde main comme canal CRM à part entière**, avec des parcours de recrutement, de réactivation et de fidélisation spécifiques
4 **Instaurer une gouvernance transverse de la circularité**	**Intégrer la circularité aux instances de pilotage existantes**, avec un sponsor de direction, des responsabilités clairement réparties entre RSE, finance, retail, produit et CRM, ainsi que des objectifs et KPIs partagés

Un référentiel commun est nécessaire pour améliorer le pilotage économique de la rentabilité des modèles circulaires

Enjeux et recommandations en matière de référentiel filière

▶ Retour

Constats

- **L'absence de référentiel commun freine la structuration et la comparabilité des modèles circulaires**
- **Chaque marque** mesure la rentabilité circulaire selon **sa propre méthodologie**
- Le **traitement comptable des bons d'achat** et la **dépréciation des stocks** de seconde main restent **hétérogènes**
- Cette **absence de standard limite les comparaisons** entre acteurs et **fragilise le discours consolidé** de la filière **auprès des pouvoirs publics**

Leviers opérationnels

1 **Définir un P&L circulaire commun**	**Élaborer un référentiel P&L circulaire commun** articulant deux niveaux : le P&L de l'activité (revenus, coûts opérationnels) et la création de valeur additionnelle (ex. coût d'acquisition évité, marge générée par les bons d'achat, etc.)
2 **Harmoniser les traitements comptables**	**Harmoniser le traitement comptable des bons d'achat** en définissant une norme sectorielle
3 **Définir les règles de dépréciation**	**Définir des règles de dépréciation des stocks de seconde main** adaptées aux spécificités du modèle (ancienneté du produit, saisonnalité, état)

Les marques peuvent contribuer au développement des compétences et à la structuration de la formation aux métiers de la réparation textile

Enjeux et recommandations en matière de formation

▶ Retour

Constats

- Le secteur fait face à une **pénurie critique de compétences en réparation** textile
- **La population de réparateurs vieillit fortement** : **l'âge moyen des artisans est de 53 ans** et 11 % ont plus de 65 ans
- Les **formations qualifiantes restent rares** et les **métiers insuffisamment valorisés** pour attirer de nouveaux profils
- Les **marques** développant des offres de réparation **peinent à trouver des prestataires qualifiés**

Leviers opérationnels

1 **Créer des formations « Réparateur »**	**Créer des formations certifiantes courtes** (3 à 6 mois) en réparation textile, en partenariat avec les lycées professionnels et les organismes de formation, avec un focus sur les gestes les plus demandés (fermetures, boutons, ourlets, remaillage)
2 **Développer des parcours d'insertion professionnelle**	**Développer des parcours d'insertion professionnelle notamment en s'appuyant sur des formations existantes** (École de la Réparation, Fashion Green Hub, IFTH...) et des structures de l'économie sociale et solidaire, en ciblant notamment les publics éloignés de l'emploi
3 **Intégrer un module « réparation » dans les cursus des écoles de mode**	**Intégrer un module « réparation » dans les cursus des écoles de mode**, afin que les futurs designers conçoivent dès l'origine des produits réparables

Sources : entretiens acteurs du marché, rapport Refashion, analyses Strategy&

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	**45**
Glossaire et précisions méthodologiques	46
Seconde main	53
Réparation	69
Contacts	77



Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	**45**
Glossaire et précisions méthodologiques	**46**
Seconde main	53
Réparation	69
Contacts	77

Différents termes, sigles et abréviations ont été utilisés dans le cadre de l'étude

Glossaire

Terminologie	Définition
B2B / B2C / B2B2C / C2C	*Business-to-Business / Business-to-Consumer / Business-to-Business-to-Consumer / Consumer-to-Consumer*
BFR	*Besoin en Fonds de Roulement*
CAC	*Coût d'Acquisition Client*
CAPEX	*Capital Expenditure - Dépenses d'investissement*
COGS	*Cost of Goods Sold - Coût des marchandises vendues*
CRM	*Customer Relationship Management - Gestion de la relation client*
DPP	*Digital Product Passport - Passeport numérique produit*
EBIT	*Earnings Before Interest and Taxes - Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts*
EBITDA	*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements*
ESPR	*Ecodesign for Sustainable Products Regulation - Règlement européen sur l'écoconception*
GMV	*Gross Merchandise Value - Volume d'affaires (valeur totale des ventes sur une plateforme)*
KPI	*Key Performance Indicator – Indicateur clé de performance*
LTV	*Lifetime Value - Valeur vie client*
Marque blanche	*Service opéré par un prestataire mais présenté sous l'identité visuelle de la marque cliente*

Terminologie	Définition
Modèle avec prestataire	*La marque opère sa seconde main sous sa marque et en confie l'exécution (plateforme, logistique, reconditionnement) à un acteur spécialisé qu'elle rémunère*
Modèle avec partenaire	*La marque collecte les articles et les confie à un acteur spécialisé, qui les rachète et les revend pour son propre compte*
OPEX	*Operational Expenditure - Dépenses opérationnelles courantes*
P&L	*Profit and Loss - Compte de résultat*
REP	*Responsabilité Élargie du Producteur*
RFID	*Radio Frequency Identification – Identification par radiofréquence*
SAV	*Service Après-Vente*
TCAM	*Taux de Croissance Annuel Moyen (équivalent de CAGR en anglais)*
TLC	*Textile, Linge de maison, Chaussures*
Uplift	*Surcroît de dépenses ou de revenus généré par un dispositif spécifique (ex. bon d'achat) par rapport à une base de référence*
Tarification dynamique	*Stratégie de tarification ajustée en temps réel en fonction de variables marché (demande, état du produit, stock, saisonnalité)*
Pure player	*Acteur opérant exclusivement ou principalement sur un seul canal (généralement le digital)*
Résultat contributif	*Indicateur de performance intégrant le résultat opérationnel (EBIT) et la création de valeur additionnelle (bons d'achat, comportement client, acquisition)*
SaaS	*Software as a Service – Logiciel accessible en ligne, généralement par abonnement*

Les analyses s'articulent autour d'un format de P&L seconde main et d'un chiffrage de création de valeur sur le neuf

Méthodologie de construction du P&L seconde main et création de valeur additionnelle

Les analyses reposent sur l'harmonisation de données issues de marques présentant des **méthodes de construction des P&L seconde main et de mesure de la création de valeur parfois sensiblement différentes**. Par ailleurs, pour des raisons **d'exhaustivité et de comparabilité**, une approche en coûts complets a été retenue, intégrant **l'ensemble des ressources mobilisées** (personnel, espaces de vente, etc.) et **non les seuls coûts incrémentaux observés.** La méthodologie **a été définie à l'issue d'une large consultation des acteurs du marché.**

Structure du P&L seconde main et création de valeur additionnelle	Définition des principaux termes
1 **Revenus** Chiffre d'affaires seconde main	1 Revenus liés aux ventes de pièces seconde main
2 **COGS** COGS (bon d'achat[1], prestataire, traitement[1], …)	2 Ensemble des coûts directs liés à la vente de seconde main (bon d'achat , traitement, coûts variables de prestataire)
3 **Marge brute** ***Marge brute (%)***	3 Marge brute = Revenus – COGS ; également exprimée en % des revenus
4 **OPEX** OPEX (marketing, espace de vente, …)	4 Ensemble des coûts indirects liés à la vente de seconde main (espace de vente, personnel, coûts fixes de prestataire, …)
5 **EBITDA** ***Marge EBITDA (%)***	5 EBITDA = (Revenus – COGS – OPEX) ; également exprimé en % des revenus (marge)
6 **Amortissements** Amortissements CAPEX (k€)	6 Ensemble des CAPEX amortis sur 3 ans
7 **EBIT** ***Marge EBIT (%)***	7 EBIT = (Revenus – COGS – OPEX – amortissements) ; également exprimé en % des revenus (marge)
Création de valeur additionnelle	
8 Marge additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf	8 Marge additionnelle captée sur les ventes de neuf grâce aux bons d'achat émis dans le cadre du parcours seconde main : lorsqu'un client-vendeur utilise son bon sur du neuf, une partie de la marge générée est réallouée à la seconde main, nette du coût du bon accordé
9 Marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf	9 Marge additionnelle sur le neuf liée au sur-achat des clients seconde main par rapport à un client standard : l'écart de revenu annuel (uplift) est alloué en partie à la seconde main, puis valorisé au taux de marge brute
10 Économie réalisée sur le coût d'acquisition de nouveaux clients	10 Économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients : dépenses marketing évitées en recrutant des clients via la seconde main (nombre de nouveaux clients seconde main × Coût d'acquisition Client moyen de la marque)
11 **Résultat « contributif »**	11 Indicateur de performance qui somme les trois sources de création de valeur additionnelle (items 8+9+10) et l'EBIT (item 7) du P&L seconde main

(1) Faute de données homogènes sur les niveaux de stocks et leur dépréciation, les modèles reposant sur la collecte ont été évalués en intégrant le coût de l'ensemble des pièces collectées sur l'année, indépendamment de leur revente effective. Cette approche revient à ne retenir aucune valeur résiduelle pour les invendus. Elle est prudente en phase de croissance, mais elle n'intègre ni le coût de financement du stock ni le décalage temporel entre collecte et revente.
Sources : analyses Strategy&

L'analyse des modèles de seconde main a été construite autour de quatre considérations méthodologiques (1/2)

Cadre méthodologique d'analyse des modèles de seconde main

2 Prise en compte du coût du bon d'achat dans le P&L seconde main

Montant du bon d'achat × taux d'utilisation × (1 - marge brute neuf)

Le coût du bon d'achat est pris en compte dans le P&L seconde main à sa valeur réelle

- Approche consistant à assimiler les bons d'achat à des ventes incrémentales (principalement sur le neuf ~95 %) et à valoriser leur coût net après prise en compte de la marge générée
- Autres options observées : (1) Non-prise en compte de la valeur du bon d'achat dans le P&L seconde main, mais intégré en coût d'acquisition du neuf, (2) Prise en compte de la valeur faciale du bon d'achat, indépendamment de son utilisation sur le neuf

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Taux d'utilisation du bon d'achat	90 %
Montant moyen du bon d'achat	40 €
Taux de marge brute sur le neuf	65 %

Calcul

= Montant du bon d'achat × taux d'utilisation × (1 - marge brute neuf)
= 40 € x 90 % x (1 – 65 %)
= **~13 € par bon d'achat émis**

8 Marge brute additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf

Uplift du bon d'achat × taux d'utilisation × marge brute × 50 %

L'uplift généré par le bon d'achat est alloué à hauteur de 50 % à l'offre de seconde main

- Il ne peut être entièrement attribué à l'offre de seconde main, dans la mesure où une part des acheteurs aurait de toute façon réalisé un achat auprès de la marque, même en l'absence de bon d'achat
- En l'absence de données issues d'enquêtes clients des marques, une allocation de 50 % a été retenue, cohérente avec les études de marché sur les mécaniques promotionnelles

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Taux d'utilisation du bon d'achat	90 %
Montant moyen du bon d'achat	40 €
Dépense lors de l'utilisation du bon	90 €
Uplift bon d'achat = *90 € - 40 €* =	50 €
Taux de marge brute sur le neuf	65 %
Taux d'allocation seconde main	50 %

Calcul

= Uplift bon d'achat × taux d'utilisation × marge brute neuf x taux d'allocation
= 50 € x 90 % x 65 % x 50 %
= **~15 € par bon d'achat émis**

Sources : analyses Strategy&

L'analyse des modèles de seconde main a été construite autour de quatre considérations méthodologiques (2/2)

Cadre méthodologique d'analyse des modèles de seconde main

9 Marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf

Marge brute neuf × (revenu moyen total clients utilisateurs seconde main[1] – revenu moyen clients base) × taux d'allocation

La valeur provient de l'écart de dépenses entre les utilisateurs de la seconde main et la base client, en ne retenant que la part estimée comme réellement incrémentale

- Pour les clients existants, les dépenses additionnelles – ajustées de l'effet bon d'achat déjà traité – sont considérées incrémentales à hauteur de 30 %, reflétant un rôle d'amplification sur une relation déjà existante
- Pour les nouveaux clients, 50 % des dépenses sont retenues comme incrémentales, la seconde main constituant le point d'entrée dans la relation. Ces montants sont ensuite valorisés via la marge brute pour estimer la création de valeur réelle

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Revenu annuel client collecte[1]	185 €
Revenu annuel moyen client base	140 €
Revenu incrémental client collecte = 185 € - 140 € =	45 €
Taux de marge brute sur le neuf	65 %
Taux d'allocation seconde main	30 %

Calcul

= Revenu incrémental client collecte × marge brute neuf x taux d'allocation
= 45 € x 65 % x 30 %
= 9 € par client seconde main collecte[2]

10 Économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

nouveaux clients acquis via la seconde main × coût d'acquisition moyen neuf x 50 %

La seconde main agit comme un canal d'acquisition, dont la contribution est estimée en dépenses marketing évitées

- Le modèle **seconde main** agit comme un **canal d'acquisition organique** permettant de recruter des **clients sans** mobiliser d'**investissements** marketing traditionnels. L'économie de coût d'acquisition client correspond ainsi aux dépenses évitées, valorisées à partir du coût d'acquisition client moyen du neuf
- Cependant, tous les clients acquis via la seconde main ne sont pas équivalents à une acquisition classique : une partie reste spécifique au canal ou relève de dynamiques organiques. **Une hypothèse de 50 %** est donc retenue pour ne considérer que la **fraction réellement comparable à une acquisition sur le neuf**

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Nombre de nouveaux clients seconde main	5 000
Coût d'acquisition client moyen de la marque	20 €
Taux d'allocation seconde main	50 %

Calcul

= Nombre de nouveaux clients Seconde Main x Coût d'acquisition alient moyen x taux d'allocation
= 5 000 x 20 € x 50 %
= 50 k€

(1) Montant retraité du montant du bon et de l'uplift généré par l'utilisation du bon d'achat pour les clients utilisateurs du service de collecte
(2) Calcul réalisé également pour les clients acheteurs de seconde main lorsque pertinent
Revenus incrémentaux : uniquement la part au-dessus du revenu moyen des clients de la marque
Sources : analyses Strategy&

Les analyses s'articulent autour d'un format de P&L réparation et d'un chiffrage de création de valeur additionnelle

Méthodologie de construction du P&L réparation et création de valeur additionnelle

Les analyses reposent sur l'harmonisation de données issues de marques présentant des **méthodes de construction des P&L réparation et de mesure de la création de valeur parfois sensiblement différentes**. Par ailleurs, pour des raisons **d'exhaustivité et de comparabilité**, une approche en coûts complets a été retenue, intégrant **l'ensemble des ressources mobilisées** (personnel, espaces, etc.) et **non les seuls coûts incrémentaux observés.** La méthodologie **a été définie à l'issue d'une large consultation des acteurs du marché.**

Structure du P&L réparation et création de valeur additionnelle

1. **Revenus**
   Chiffre d'affaires réparation
2. **COGS**
   COGS (transport, réparation, remise au client, prestataire – coûts variables)
3. **Marge brute**
   Marge brute (%)
4. **OPEX**
   OPEX (marketing, personnel, prestataire – coûts fixes, coûts IT)
5. **EBITDA**
   Marge EBITDA (%)
6. **Amortissements**
   Amortissements CAPEX (k€)
7. **EBIT**
   Marge EBIT (%)

Création de valeur additionnelle

8. Marge additionnelle générée par le comportement d'achat client réparation
9. Marge liée à l'économie réalisée sur les garanties[1]
11. **Résultat « contributif »**

Définition des principaux termes

1. Revenus liés à l'offre de réparation
2. Ensemble des coûts directs liés à l'offre de réparation (traitement, transport, prestataire, ...)
3. Marge brute = Revenus – COGS ; également exprimée en % des revenus
4. Ensemble des coûts indirects liés à l'offre de réparation (coûts de personnel, marketing, espace de vente et stockage, IT, …)
5. EBITDA = (Revenus – COGS – OPEX) ; également exprimé en % des revenus (marge)
6. Ensemble des CAPEX amortis sur 3 ans
7. EBIT = (Revenus – COGS – OPEX – amortissements) ; également exprimé en % des revenus (marge)
8. Marge additionnelle liée au sur-achat des clients utilisant le service de réparation par rapport à un client standard. Mesure de l'écart de revenu annuel entre ces deux profils clients (fréquence d'achat et panier moyen), puis allocation d'une part de cette contribution additionnelle au P&L réparation et application d'un taux de marge brute
9. Marge additionnelle liée à l'économie réalisée lorsqu'un produit retourné sous garantie est réparé plutôt que remplacé. L'économie correspond à la différence entre le coût de remplacement du produit et le coût de sa réparation, multipliée par le nombre de pièces concernées
11. Indicateur de performance qui somme les deux sources de création de valeur additionnelle (items 8+9) et l'EBIT (item 7) du P&L réparation

(1) Le gain lié au coût de revient évité en cas de réparation plutôt que d'échange ou de remboursement est intégré à l'analyse. En revanche, le coût d'opportunité lié à l'échange d'un produit disponible en stock, qui aurait potentiellement pu être vendu à un autre client, n'est pas pris en compte ; ce gain additionnel peut être significatif, notamment pour les marques à fort taux de sell-through

Sources : analyses Strategy&

L'analyse des modèles de réparation a été construite autour de deux considérations méthodologiques

Cadre méthodologique d'analyse des modèles de la réparation

8 Marge brute additionnelle générée par le comportement d'achat des clients réparation sur le neuf

Marge brute neuf × (revenu moyen total clients utilisateurs service de réparation – revenu moyen clients base) x 30 %

Prise en compte de la valeur, qui provient de l'écart de dépenses entre les utilisateurs de la réparation et la base client, en ne retenant que la part estimée comme réellement incrémentale

En l'absence d'analyses détaillées de cohortes clients sur l'effet de la réparation sur le réachat, la fidélité et l'attachement à la marque, les revenus additionnels sont considérés incrémentaux à hauteur de 30 %, reflétant le rôle de la réparation comme amplificateur sur une relation déjà existante

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Revenu annuel client réparation	450 €
Revenu annuel moyen client base	250 €
Revenu incrémental client réparation = 450 € - 250 € =	200 €
Taux de marge brute sur le neuf	65 %
Taux d'allocation réparation	30 %

Calcul

= Revenu incrémental client réparation
× marge brute neuf x taux d'allocation
= 200 € x 65 % x 30 %
= **39 € par client réparation**

9 Économie réalisée sur les garanties[1]

Coût de revient du produit neuf de remplacement − coût d'une réparation unitaire

La valeur provient de l'économie réalisée lorsqu'un produit retourné sous garantie est réparé plutôt que remplacé par un article neuf

Le coût moyen de réparation intègre les coûts directement attribuables à l'acte de réparation hors coûts communs aux deux scénarios qui seraient supportés indépendamment du choix entre réparer et remplacer.

Exemple
Données illustratives

Hypothèses	
Coût de revient du produit neuf de remplacement	35 €
Coût de la réparation	20 €

Calcul

= Coût de revient du produit neuf de remplacement - Coût d'une réparation unitaire
= 35 € - 20 €
= **15 € par produit réparé**

Revenus incrémentaux : uniquement la part au-dessus du revenu moyen des clients de la marque
Sources : analyses Strategy&

Orientation méthodologique de l'étude

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	**45**
Glossaire et précisions méthodologiques	46
Seconde main	**53**
Réparation	69
Contacts	77

Les modèles de seconde main étudiés proposent des fonctionnements opérationnels variés, adaptés à différents positionnements de marques

Caractéristiques des modèles seconde main étudiés

	1 – Reprise et revente par la marque	2 – Redirection vers un partenaire de la marque	3 – C2C encadré par la marque	4 – Vente par la marque, sourcée auprès de pro.
Fonctionnement opérationnel	• Dépôt client d'un ou plusieurs articles de la marque en magasin ou par voie postale selon un cahier des charges dédié, contre remise d'un bon d'achat. Tri et remise en état des articles (via un prestataire ou en interne), puis revente des articles en ligne ou en boutique • **Niveau d'internalisation des opérations très variable**, allant de tout en propre au quasi-tout externalisé	• Collecte d'articles (en ligne ou en physique, par le partenaire ou la marque) à destination d'un partenaire spécialisé qui assure l'intégralité de la chaîne post-collecte (dont la revente), contre remise d'un bon d'achat au client • **Possibilité de couplage avec le modèle 4**, où le partenaire devient prestataire fournisseur d'articles de seconde main à la marque pour revente	• Mise en relation par la marque de clients vendeurs et acheteurs en ligne ou en boutique : mise en vente par le client-vendeur ; gestion de la modération, transactions et SAV par la marque ou son prestataire, sans rachat de stock. Rémunération du client-vendeur en bon d'achat ou virement, en cas de vente • **Opérations gérées par un prestataire en marque blanche ou en interne**	• Commercialisation en boutique ou en ligne par la marque d'articles seconde main, sourcés auprès d'un prestataire • **Opérations supervisées** (avec des sous-traitants) **ou gérées par le prestataire**
Modèles de revenus	• Modèle combinant **revenus directs** (CA seconde main) et **création de valeur indirecte** (bon d'achat, comportement client, acquisition client)	• Modèle **sans revenu direct**, le P&L est structurellement déficitaire. L'intérêt financier repose sur la **création de valeur indirecte**, via collecte multi-marques et la **structure peu risquée et coûteuse**	• Modèle de rémunération de la marque via une **commission sur les ventes** de seconde main ou via la **conversion du montant de la vente en bon d'achat** et une **création de valeur indirecte**	• Modèle avec **revenus directs** proportionnels à la taille de la marque, avec une **création de valeur indirecte** n'intégrant pas le levier du bon d'achat
Typologies des marques observées	• Marques au **positionnement entrée de gamme à luxe**, de **taille intermédiaire**, offre **retail et e-commerce**	• Marques (dont retailers) au **positionnement milieu de gamme à premium**	• Marques au **positionnement entrée de gamme à premium,** disposant d'une communauté de clients active	• Marques (principalement retailers), au **positionnement entrée de gamme à luxe**

Cinq études de cas ont été formalisées afin d'illustrer la rentabilité et la création de valeur associées à chaque modèle

Présentation études de cas seconde main

1 – Reprise et revente par la marque

Étude de cas #1
Marque entrée / milieu de gamme opérant le modèle en propre

Étude de cas #2
Marque premium opérant le modèle avec un prestataire

2 – Redirection vers un partenaire de la marque

Étude de cas #3
Marque premium opérant le modèle avec un partenaire

3 – C2C encadré par la marque

Étude de cas #4
Marque entrée / milieu de gamme opérant le modèle avec un prestataire

4 – Vente par la marque, sourcée auprès de pro.

Étude de cas #5
Retailer premium opérant le modèle avec un prestataire

Les résultats présentés dans les pages suivantes reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif

L'étude de cas #1 représente une marque fictive, entrée/milieu de gamme opérant un modèle 1 en propre et en boutique

Étude de cas #1 – Modèle 1 en propre

Présentation études de cas seconde main – Modèle 1

	Étude de cas #1 – Marque entrée / milieu de gamme en propre	Étude de cas #2 – Marque premium avec prestataire
Présentation de la marque fictive	• Marque de **prêt-à-porter entrée / milieu de gamme** • **Distribution principalement retail** avec un réseau de boutiques • **Base clients très large**	• Marque de prêt-à-porter **premium** • **Distribution omnicanale** avec réseau de boutiques • **Base clients large**

Modèle économique et opérationnel	• **Collecte des pièces des clients en boutique**, via des dispositifs permanents et éphémères
	• Rémunération des clients en **bon d'achat** à prix défini par la marque
	• **Opérations principalement internalisées**, les pièces étant authentifiées, triées et étiquetées principalement dans la boutique de collecte
	• **Revente en boutique**, dans des espaces dédiés seconde main, sous un format éphémère ou permanent selon les boutiques participant au dispositif
	• Modèle de rémunération : la marque récupère le CA seconde main, et prend en charge les coûts (bons d'achat, transports inter-magasins / centre de tri, marketing, IT, …)
		• **Collecte des pièces des clients en boutique et en ligne**
		• Rémunération des clients en **bon d'achat** à prix défini par la marque
		• **Revente en ligne** des articles seconde main issus de la collecte
		• **Opérations partagées entre marque et prestataire** :
		  – Collecte gérée par la marque
		  – Opérations sur les pièces (nettoyage, éventuel shooting, mise en ligne, …) gérées par le prestataire
		  – Revente gérée par le prestataire via un site en marque blanche
		• Modèle de rémunération : la **marque récupère le CA seconde main**, et le **prestataire prélève une commission** sur les ventes et facture des coûts d'opérations. La marque finance le bon d'achat, et d'autres coûts de fonctionnement (personnel, marketing, IT, …)

KPIs clés	• **~ 110 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 9 €** prix de vente • **~ 3 €** de montant moyen par pièce de bon d'achat • **80** boutiques de revente *Focus page suivante*	• **~ 20 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 70 €** de prix de revente • **~ 50 €** de bon d'achat moyen par pièce

Le cas est rentable et permet de créer de la valeur client lorsqu'une exécution opérationnelle optimale est mise en place

Étude de cas #1 – Modèle 1 en propre

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque entrée / milieu de gamme opérant en propre

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié seconde main (k€)

Revenus	**1 000**
COGS	**(407)**
Bon d'achat	*(196)*
Transport	*(62)*
Traitement & tri	*(149)*
Marge brute	**593**
Marge brute (%)	*59 %*
OPEX	**(477)**
Marketing	*(30)*
Personnel	*(267)*
IT	*(30)*
Espace vente/stockage	*(150)*
EBITDA	**116**
Marge EBITDA (%)	*12 %*

Rentabilité avant dépréciation des invendus, pouvant être significatifs en fonction de la sélectivité de la collecte

Niveau des CAPEX dépendant de la structure et de l'ambition de chaque marque

Création de valeur additionnelle

+153 k€ de marge additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf

+353 k€ de marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf

+77 k€ d'économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

699 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif

Principaux facteurs clés de succès

Optimisation du processus de collecte

- Concevoir un parcours de reprise **rapide et standardisé** en magasin (ex. pré-remplissage digital, grille de rachat affichée, critères d'acceptation explicites) pour réduire le **temps de traitement par pièce**
- Limiter la reprise aux pièces en très bon état pour **maximiser la revente sans reconditionnement, et éviter l'accumulation des stocks et invendus**

Pilotage et optimisation

- Définir un **pilotage pour adopter une stratégie différenciée par magasin** (ex. segmenter les magasins en profils de performance selon le CA/m² et taux d'écoulement des pièces puis adapter la stratégie de vente de l'espace)
- **Fiabiliser les données de création de valeur additionnelle** pour démontrer la pertinence et soutenir les décisions d'investissements

Tarification dynamique

- Remplacer les grilles tarifaires fixes par une tarification de reprise et revente selon un reporting dynamique (évaluation du taux d'écoulement à la maille catégorie de produit, taille, genre, état, …)

Notoriété et activation du bon d'achat

- Mettre en avant le modèle en capitalisant sur une **communication par les forces de vente en boutique** et une **communication en magasin à faible coût** (QR code, communications en vitrine, …)
- Déployer une **stratégie CRM pour activer l'utilisation du bon** (relance à intervalles réguliers, …)

Complémentarité des canaux

- Explorer la pertinence de **lancement d'un canal de vente en ligne** comme levier de déstockage pour les pièces dormantes ou surreprésentées en magasin, et pour étendre la couverture au-delà du réseau physique

(1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

L'étude de cas #2 représente une marque fictive premium opérant un modèle 1 avec prestataire

Étude de cas #2 – Modèle 1 avec prestataire

Présentation études de cas seconde main – Modèle 1

	Étude de cas #1 – Marque entrée / milieu de gamme en propre	Étude de cas #2 – Marque premium avec prestataire
Présentation de la marque fictive	• Marque de **prêt-à-porter entrée / milieu de gamme** • **Distribution principalement retail** avec un réseau de boutiques • **Base clients très large**	• Marque de prêt-à-porter **premium** • **Distribution omnicanale** avec réseau de boutiques • **Base clients large**
Modèle économique et opérationnel	• **Collecte des pièces des clients en boutique**, via des dispositifs permanents et éphémères • Rémunération des clients en **bon d'achat** à prix défini par la marque • **Opérations principalement internalisées**, les pièces étant authentifiées, triées et étiquetées principalement dans la boutique de collecte • **Revente en boutique**, dans des espaces dédiés seconde main, sous un format éphémère ou permanent selon les boutiques participant au dispositif • Modèle de rémunération : la marque récupère le CA seconde main, et prend en charge les coûts (bons d'achat, transports inter-magasins / centre de tri, marketing, IT, …)	• **Collecte des pièces des clients en boutique et en ligne** • Rémunération des clients en **bon d'achat** à prix défini par la marque • **Revente en ligne** des articles seconde main issus de la collecte • **Opérations partagées entre marque et prestataire** : – Collecte en boutique gérée par la marque – Opérations sur les pièces (nettoyage, éventuel shooting, mise en ligne, …) gérées par le prestataire – Revente gérée par le prestataire via un site en marque blanche • Modèle de rémunération : la **marque récupère le CA seconde main**, et le **prestataire prélève une commission** sur les ventes et facture des coûts d'opérations. La marque finance le bon d'achat, et d'autres coûts de fonctionnement (personnel, marketing, IT, …)
KPIs clés	• **~ 110 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 9 €** prix de vente • **~ 3 €** de montant moyen par pièce de bon d'achat • **80** boutiques de revente	• **~ 20 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 70 €** de prix de revente • **~ 50 €** de montant moyen par pièce de bon d'achat *Focus page suivante*

Le cas étudié permet de créer de la valeur, conditionnée par la sélectivité de la collecte

Étude de cas #2 – Modèle 1 avec prestataire

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque premium opérant avec prestataire

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié seconde main (k€)

Revenus	**1 500**
COGS	**(1 133)**
Bon d'achat	*(416)*
Transport	*(140)*
Prestataire	*(577)*
Marge brute	**367**
Marge brute (%)	*24 %*
OPEX	**(115)**
Marketing	*(25)*
Personnel	*(80)*
IT	*(10)*
EBITDA	**252**
Marge EBITDA (%)	*17 %*

Rentabilité avant dépréciation des invendus, pouvant être significatifs en fonction de la sélectivité de la collecte

Le cas nécessite peu de CAPEX puisque la quasi-totalité est portée par le prestataire

Création de valeur additionnelle

+310 k€ de marge additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf

+184 k€ de marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf

+68 k€ d'économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

814 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif

Principaux facteurs clés de succès

Pilotage des coûts unitaires	• Adapter le **reconditionnement à la valeur de la pièce** et limiter les opérations coûteuses pour les pièces à faible valeur (en étant plus sélectifs sur la reprise de ces pièces) • **Corréler les coûts de prestataires à la croissance des volumes** (lorsque possible) • **Optimiser les coûts existants** (ex. réutiliser les visuels de première main pour supprimer des coûts de shooting photo)
Stratégie marketing	• Passer d'un budget marketing quasi inexistant (observé actuellement) à des **activations retail et CRM à coût marginal** : ticket de caisse, QR code en cabine, brief vendeur, campagnes CRM sur les catégories à forte désirabilité et les segments sous-exploités. Investir en marketing seconde main permet aussi de recruter de nouveaux clients pour le neuf
Sélectivité de la collecte	• **Miser sur une collecte sélective**, à ajuster selon le taux d'écoulement des pièces en continu (en lien avec la demande des acheteurs de seconde main) • **Aligner les standards de collecte** en magasin sur ceux de la collecte en ligne pour éviter l'accumulation de stock peu désirable
Complémentarité des canaux	• **Explorer la vente en boutique via un format éphémère** (pop-up, corner) en période creuse du neuf, sur un assortiment limité aux pièces à forte désirabilité • Mesurer la performance : trafic incrémental, cross-sell et recrutement pour statuer sur la pertinence d'un canal physique
Activation du bon d'achat	• **Exploiter le bon d'achat comme levier de création de valeur additionnelle** : tester des mécaniques différenciées (% de réduction sur le panier, réduction à palier selon le montant dépensé, …) • **Activer une stratégie d'achats croisés** vers le neuf : mesurer et activer les achats-croisés, aujourd'hui **angle mort** de la plupart des dispositifs

(1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Les études de cas présentent trois marques fictives, aux divers positionnements, opérant avec partenaire / prestataire

Présentation des études de cas seconde main – Modèles 2, 3 et 4

	Étude de cas #3 – Marque premium avec partenaire	Étude de cas #4 – Marque entrée / milieu de gamme avec prestataire	Étude de cas #5 – Retailer premium avec prestataire
Présentation de la marque fictive	• Marque de **prêt-à-porter premium** • **Distribution omnicanale**, et base clients de taille intermédiaire	• Marque de **prêt-à-porter entrée / milieu de gamme** • **Distribution omnicanale** avec large réseau de distribution physique et base clients très large	• **Retailer premium** en boutique physique
Modèle économique et opérationnel	• Collecte des pièces soit depuis le **site de la marque** (redirigeant sur le site du partenaire), soit depuis le **site du partenaire** • Rémunération en **bon d'achat co-financé par la marque et le partenaire** (lorsque le client choisit un bon d'achat valable chez la marque) • Opérations intégralement gérées par le partenaire et **revente en ligne par et pour le partenaire** • Modèle de rémunération : la **marque récupère les bénéfices de création de valeur** additionnelle tandis que le **partenaire récupère l'intégralité du CA** des ventes seconde main	• **Mise en relation directe vendeurs / acheteurs** via une **plateforme en ligne dédiée**, **opérée par le prestataire** en marque blanche • Rémunération du client-vendeur en bon d'achat • Opérations quasi intégralement externalisées auprès du prestataire, la marque ne prenant en charge que le coût du bon d'achat et le marketing • Modèle de rémunération : la marque **reçoit le montant de la vente et verse le montant au client-vendeur sous forme de bon d'achat**	• **Collecte de vêtements auprès d'un prestataire** qui lui fournit, grâce à son réseau, des articles répondant à un cahier des charges défini par la marque • **Revente en boutique dans un espace dédié** • Opérations partagées : le prestataire gère la chaîne amont (sourcing, tri, livraison, etc.) ainsi que le personnel de vente en boutique et la marque porte certaines opérations (ex. marketing, …) • Modèle de rémunération : la **marque prélève une commission sur le CA**, la grande partie des ventes revenant au prestataire et son réseau
KPIs clés	• **~ 18 k** pièces collectées • **~ 15 €** de montant moyen du bon d'achat	• **~ 11 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 8 €** de prix moyen vente • **~ 5 €** de montant moyen du bon d'achat	• **~ 20 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 100 €** de prix moyen de vente

Focus page suivante

Sources : analyses Strategy&

Le cas permet de créer de la valeur client via la collecte multimarque et limite les risques, transférés au partenaire

Étude de cas #3 – Modèle 2 avec partenaire

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque premium en ligne avec partenaire

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié seconde main (k€)

Revenus	**0**
COGS	**(20)**
Bon d'achat	*(20)*
Marge brute	**(20)**
Marge brute (%)	*n/a*
OPEX	**(24)**
Marketing	*(10)*
Personnel	*(14)*
EBITDA	**(44)**
Marge d'EBITDA (%)	*n/a*

Le modèle nécessite peu / pas de CAPEX, ni stock pour la marque

Création de valeur additionnelle

+160 k€ de marge additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf

Marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf : non estimée

+20 k€ d'économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

136 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif

Principaux facteurs clés de succès

Marketing dédié

- Investir un **budget marketing dédié**, même modeste pour activer un gisement de collecte - sans investissement marketing, le niveau de collecte peut rester très faible
- Définir un cadre de co-investissement marketing avec le partenaire
- Mettre en **place des relances CRM ciblées** (opt-in dès le dépôt, rappels aux périodes clés, orientation vers les collections en cours) pour maximiser le taux d'utilisation des bons d'achat, qui impacte fortement la création de valeur additionnelle

Format du bon d'achat

- Explorer **un format de bon en pourcentage de remise** (ex. % de réduction sur le prochain achat) plutôt qu'un montant fixe, afin d'inciter naturellement à un panier plus élevé
- Tester un **bon progressif** (montant de base + complément au-delà d'un seuil de dépense) pour tirer l'uplift vers le haut

Suivi de la donnée

- **Réconcilier les bases CRM** de la marque et du partenaire pour permettre un suivi unifié du parcours client
- **Suivre les KPIs structurants** (% d'utilisation du bon, panier moyen post-utilisation, % de nouveaux clients, …) pour optimiser le modèle en continu

Complémentarité entre modèles

- **Capitaliser sur la complémentarité entre les modèles** de redirection et de reprise et revente en boutique ou sourcing auprès de professionnels, pour maximiser les volumes du modèle, augmenter la notoriété des modèles et ainsi augmenter la création de valeur totale

(1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Les études de cas présentent trois marques fictives, aux divers positionnements, opérant avec partenaire / prestataire

Étude de cas #4 – Modèle 3 avec partenaire

Présentation des études de cas seconde main – Modèles 2, 3 et 4

	Étude de cas #3 – Marque premium avec partenaire	Étude de cas #4 – Marque entrée / milieu de gamme avec prestataire	Étude de cas #5 – Retailer premium avec prestataire
Présentation de la marque fictive	• Marque de **prêt-à-porter premium** • **Distribution omnicanale**, et base clients de taille intermédiaire	• Marque de **prêt-à-porter**, **entrée / milieu de gamme** • **Distribution omnicanale** avec large réseau de distribution physique et base clients très large	• **Retailer premium** en boutique physique
Modèle économique et opérationnel	• Collecte des pièces soit depuis le **site de la marque** (redirigeant sur le site du partenaire), soit depuis le **site du partenaire** • Rémunération en **bon d'achat co-financé par la marque et le partenaire** (lorsque le client choisit un bon d'achat valable chez la marque) • Opérations intégralement gérées par le partenaire et **revente en ligne par et pour le partenaire** • Modèle de rémunération : la **marque récupère les bénéfices de création de valeur** additionnelle tandis que le **partenaire récupère l'intégralité du CA** des ventes seconde main	• **Mise en relation directe vendeurs / acheteurs** via une **plateforme en ligne dédiée**, **opérée par le prestataire** en marque blanche • Rémunération du client-vendeur en bon d'achat • Opérations quasi intégralement externalisées auprès du prestataire, la marque ne prenant en charge que le coût du bon d'achat et le marketing • Modèle de rémunération : la marque **reçoit le montant de la vente et verse le montant au client-vendeur sous forme de bon d'achat**	• **Collecte de vêtements auprès d'un prestataire** qui lui fournit, grâce à son réseau, des articles répondant à un cahier des charges défini par la marque • **Revente en boutique dans un espace dédié** • Opérations partagées : le prestataire gère la chaîne amont (sourcing, tri, livraison, etc.) ainsi que le personnel de vente en boutique et la marque porte certaines opérations (ex. marketing, …) • Modèle de rémunération : la **marque prélève une commission sur le CA**, la grande partie des ventes revenant au prestataire et son réseau
KPIs clés	• **~ 18 k pièces collectées** • **~ 15 € de montant moyen du bon d'achat**	• **~ 11 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 8 €** de prix moyen vente • **~ 5 €** de montant moyen du bon d'achat	• **~ 20 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 100 €** de prix moyen de vente

Focus page suivante

Sources : analyses Strategy&

Le cas est rentable et créateur de valeur client, sous réserve de stimuler suffisamment les ventes sur la plateforme

Étude de cas #4 – Modèle 3 avec partenaire

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque entrée / milieu de gamme avec un prestataire en ligne

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié seconde main (k€)

Revenus	**85**
COGS	**(20)**
Bon d'achat	*(14)*
Prestataire (coûts variables)	*(6)*
Marge brute	**65**
Marge brute (%)	*76 %*
OPEX	**(53)**
Personnel	*(35)*
Marketing	*(15)*
Prestataire (coûts fixes)	*(2)*
IT	*(1)*
EBITDA	**12**
Marge d'EBITDA (%)	*14 %*

Le modèle nécessite peu / pas de CAPEX, ni stock pour la marque

Création de valeur additionnelle

+40 k€ de marge additionnelle liée aux bons d'achat utilisés sur le neuf

+132 k€ de marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf

+5 k€ d'économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

189 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif.

Principaux facteurs clés de succès

Qualité du catalogue	• Renforcer la **sélectivité des pièces mises en ligne** (ex. plafonnement des catégories et tailles surreprésentées) et cibler le **marketing sur les profils vendeurs porteurs de pièces désirables** (ex. catégories phares, …) • Réutiliser les **visuels de première main** pour améliorer la qualité des fiches produit
Incitation au bon d'achat	• **Renforcer l'attractivité du bon d'achat par rapport au virement,** tout en testant l'impact sur la conversion des vendeurs et les volumes de pièces mises en ligne (le cas présenté considère une rémunération à 100 % par bon d'achat)
Activation du bon d'achat	• Mettre en place un **dispositif de relances ciblées** (opt-in dès la vente, rappels aux périodes clés) pour maximiser le taux d'utilisation du bon d'achat • Tester l'utilisation du bon sur la seconde main pour stimuler la liquidité de la plateforme, en mesurant l'arbitrage avec la marge générée sur les achats de neuf
Activation du réseau physique	• Déployer une **communication en magasin à coût négligeable** (ticket de caisse, signalétique, mise en avant par les forces de vente) pour recruter des vendeurs et renforcer la **notoriété du service** auprès de la base clients existante
Pilotage de la valeur client	• **Réconcilier les bases CRM neuf et seconde main et suivre les KPIs clés** (taux d'utilisation du bon, uplift moyen, délai d'utilisation, dépenses additionnelles des clients seconde main) pour optimiser le modèle en continu
Complémentarité des modèles	• **Tester la pertinence de lancer un dispositif de reprise et revente physique** dans des magasins pilotes, en complément de la plateforme C2C pour chercher à **maximiser la collecte et le taux d'écoulement** (pièce en ligne → mise en boutique, et inversement) tout en captant les **synergies de trafic**

(1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Les études de cas présentent trois marques fictives, aux divers positionnements, opérant avec partenaire / prestataire

Présentation des études de cas seconde main – Modèles 2, 3 et 4

	Étude de cas #3 – Marque premium avec partenaire	Étude de cas #4 – Marque entrée / milieu de gamme avec prestataire	Étude de cas #5 – Retailer premium avec prestataire
Présentation de la marque fictive	• Marque de **prêt-à-porter premium** • **Distribution omnicanale**, et base clients de taille intermédiaire	• Marque de **prêt-à-porter**, **entrée / milieu de gamme** • **Distribution omnicanale** avec large réseau de distribution physique et base clients très large	• **Retailer premium** en boutique physique
Modèle économique et opérationnel	• Collecte des pièces soit depuis le **site de la marque** (redirigeant sur le site du partenaire), soit depuis le **site du partenaire** • Rémunération en **bon d'achat co-financé par la marque et le partenaire** (lorsque le client choisit un bon d'achat valable chez la marque) • Opérations intégralement gérées par le partenaire et **revente en ligne par et pour le partenaire** • Modèle de rémunération : la **marque récupère les bénéfices de création de valeur** additionnelle tandis que le **partenaire récupère l'intégralité du CA** des ventes seconde main	• **Mise en relation directe vendeurs / acheteurs** via une **plateforme en ligne dédiée**, **opérée par le prestataire** en marque blanche • Rémunération du client-vendeur en bon d'achat • Opérations quasi intégralement externalisées auprès du prestataire, la marque ne prenant en charge que le coût du bon d'achat et le marketing • Modèle de rémunération : la marque **reçoit le montant de la vente et verse le montant au client-vendeur sous forme de bon d'achat**	• **Collecte de vêtements auprès d'un prestataire** qui lui fournit, grâce à son réseau, des articles répondant à un cahier des charges défini par la marque • **Revente en boutique dans un espace dédié** • Opérations partagées : le prestataire gère la chaîne amont (sourcing, tri, livraison, etc.) ainsi que le personnel de vente en boutique et la marque porte certaines opérations (ex. marketing, …) • Modèle de rémunération : la **marque prélève une commission sur le CA**, la grande partie des ventes revenant au prestataire et son réseau
KPIs clés	• **~ 18 k pièces collectées** • **~ 15 € de montant moyen du bon d'achat**	• **~ 11 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 8 €** de prix moyen vente • **~ 5 €** de montant moyen du bon d'achat	• **~ 20 k** pièces de seconde main vendues / an • **~ 100 €** de prix moyen de vente

Focus page suivante

Sources : analyses Strategy&

Le cas est rentable, sans stock ni BFR pour le retailer, qui bénéficie des économies réalisées sur l'acquisition de clients

Étude de cas #5 – Modèle 4 avec prestataire

Illustration du modèle de rentabilité d'un retailer premium en boutique

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié seconde main (k€)

Revenus	**2 000**
COGS	**(1 500)**
Prestataire	*(1 500)*
Marge brute	**500**
Marge brute (%)	*25 %*
OPEX	**(200)**
Personnel	*(35)*
Marketing dédié	*(7)*
Autres frais	*(13)*
Espaces de vente	*(145)*
EBITDA	**300**
Marge d'EBITDA (%)	*15 %*

Le modèle nécessite peu / pas de CAPEX, ni stock ni BFR pour la marque

Création de valeur additionnelle

0 € de marge additionnelle générée par le comportement d'achat client seconde main sur le neuf

Dans ce modèle, sans client vendeur, les acheteurs de seconde main dépensent moins que la base clients, mais des effets sur la fidélisation et les achats croisés sont observés

46 k€ d'économies réalisées sur le coût d'acquisition de nouveaux clients

346 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif.

Principaux facteurs clés de succès

Optimisation de l'approvisionnement

- **Fonder le sourcing sur la performance réelle des ventes** (taux d'écoulement, catégories phares, saisonnalité) plutôt que sur l'offre disponible du prestataire
- **Limiter les invendus** en définissant un délai maximal de présence en rayon et un mécanisme de reprise des pièces non écoulées

Pilotage des données et optimisation du CA par m²

- **Collecter les données structurantes manquantes** (ex. revenu moyen par client acheteur seconde main vs. base, % de nouveaux clients parmi les acheteurs seconde main, …) pour prouver ou infirmer la création de valeur additionnelle et orienter les décisions d'investissement
- **Analyser la performance des ventes par catégorie de produit, marque et vitesse d'écoulement** pour ajuster la tarification et le mix produit et adapter l'espace alloué en conséquence

Introduction de modèles complémentaires

- **Tester la pertinence d'introduire un modèle complémentaire de reprise et revente**, permettant de susciter du flux en boutique (pour la reprise), introduire un mécanisme de bon d'achat qui est créateur de valeur additionnelle, et diversifier le sourcing de pièces

(1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Les éléments présentés ci-après reflètent uniquement les cas analysés : la performance directe d'un modèle reste étroitement liée aux spécificités de chaque marque

Synthèse des études de cas : la performance directe en seconde main varie en fonction des principales caractéristiques étudiées

Performance directe du P&L seconde main

	1 – Cas reprise et revente par la marque	2 – Cas redirection vers un partenaire de la marque	3 – Cas C2C encadré par la marque	4 – Cas vente par la marque, sourcée auprès de pro.
Potentiel CA seconde main observé	●●●○	*Non applicable*	●○○○	●●●○
Marge brute observée (%)	●●●○	○○○○	●●●●	●●○○
EBITDA observé (%)	●●●○	○○○○	●●●○	●●●○
Grands enseignements	• Exemple pouvant générer un **CA direct significatif** combiné à un **EBITDA généralement positif** • **Marge brute variable** selon le modèle opérationnel (en propre vs avec prestataire) • EBITDA en valeur absolue relativement élevé	• **Absence de CA et EBITDA structurellement négatif**, la marque ne percevant aucun revenu de vente seconde main • **EBITDA faiblement négatif**, car peu de coûts à porter (uniquement une partie du bon d'achat et marketing) • L'intérêt se situe dans la **création de valeur additionnelle** (voir page suivante)	• **CA limité** en raison du **modèle de commission** qui génère peu de revenus unitaires • **Marge brute élevée** grâce au modèle asset-light (commission pure, pas de stock porté) • **EBITDA élevé** du fait des faibles coûts portés par la marque	• **Potentiel significatif de CA**, en particulier dans le cas de retailers • **Marge brute variable**, dépendant du modèle de rémunération négocié entre le retailer et le prestataire (seul poste de COGS) • **EBITDA préservé malgré** une structure d'OPEX généralement importante liée au modèle physique (personnel, espace de vente)

Sources : analyses Strategy&

Légende : Plus le score est élevé, plus le modèle est performant sur le KPI considéré

Les éléments présentés ci-après reflètent uniquement les cas analysés : la création de valeur d'un modèle reste étroitement liée aux spécificités de chaque marque

Synthèse des études de cas : les cas avec bons d'achat ressortent comme les plus créateurs de valeur additionnelle…

Création de valeur additionnelle

	1 – Cas reprise et revente par la marque	2 – Cas redirection vers un partenaire de la marque	3 – Cas C2C encadré par la marque	4 – Cas vente par la marque, sourcée auprès de pro.
Marge additionnelle bon d'achat observée	●●●○	●●●○	●●●○	*Non applicable*
Marge additionnelle comportement d'achat observée	●●●○	*Non disponible*	●●○○	○○○○
Économies coût d'acquisition client observées	●●○○	●○○○	●○○○	●●○○
Grands enseignements	• **Modèle activant les trois leviers** de création de valeur • Marge de bon d'achat **élevée** en valeur absolue, portée par des montants de bons et des **taux d'utilisation élevés** • Marge liée au comportement d'achat **positive** : les clients vendeurs sur-dépensent globalement vs la base • Économies CAC : levier **modeste mais systématique** - 10 à 30 % de nouveaux clients recrutés via la seconde main. L'économie unitaire varie fortement selon le CAC, donnée peu mesurée par les marques	• Création de valeur portée **quasi exclusivement par le bon d'achat**. La marge captée dépend du taux d'utilisation et du montant du bon fixé par le partenaire • La **collecte multi-marque** permet de **booster les volumes** et ressort comme service apprécié des clients • Économies acquisition client : levier **présent mais difficilement quantifiable** à date	• Marge de bon d'achat **présente mais dépendante** du mix de rémunération vendeur (possibilité d'être rémunéré en cash plutôt qu'en bon) • Marge liée au comportement d'achat **modérée** : le modèle conserve vendeurs et acheteurs dans l'écosystème de la marque • Recrutement de nouveaux clients **marginal** - l'économie CAC reste limitée, car les clients étaient déjà dans l'univers de la marque • Les niveaux de marges restent corrélés au niveau de volume de pièces vendues	• **Pas de marge de bon d'achat** : le modèle ne repose pas sur la collecte client et n'émet pas de bon • **Absence de sur-dépense** chez les acheteurs de seconde main en boutique, mais **des effets de fidélisation et d'achats croisés peuvent contribuer à la création de valeur** • Économies CAC **potentiellement conséquentes** du fait de volumes clients élevés, mais le recrutement de nouveaux clients est non mesuré par les marques du panel

Sources : analyses Strategy&

Légende : Plus le score est élevé, plus le modèle est performant sur le KPI considéré

Les éléments présentés ci-après reflètent uniquement les cas analysés : les exigences et investissements d'un modèle restent étroitement liés aux spécificités de chaque marque

… mais aussi comme ceux nécessitant le plus d'engagements opérationnels et financiers, portés par la marque ou le prestataire

Exigence opérationnelle / investissement

	1 – Cas reprise et revente par la marque	2 – Cas redirection vers un partenaire de la marque	3 – Cas C2C encadré par la marque	4 – Cas vente par la marque, sourcée auprès de pro.
Niveau d'investissement requis	Fort ●○○○ Faible	●●●●	●●●●	●●○○
Maîtrise du BFR et du risque d'invendus	Faible ○○○○ Fort	●●●●	●●●●	●●●●
Indépendance vis-à-vis de la collecte client	Fort ○○○○ Faible	●○○○	○○○○	●●●●
Grands enseignements	• **CAPEX significatifs** dans le cas en propre (aménagement boutique, systèmes d'encaissement, IT). • Dans le cas prestataire, les CAPEX sont **portés par ce dernier** (enjeu de solidité financière du prestataire) et remplacés par des COGS (prestataire) récurrents • **BFR élevé** : stock seconde main porté par la marque (collecte à calibrer finement)	• **Modèle asset-light** : faibles CAPEX dans le cas étudié (aucun aménagement, pas de site e-commerce dédié, pas d'opération sur les pièces) • **BFR quasi nul** : pas de stock, seulement une part du bon d'achat • Les CAPEX et le stock sont portés par le partenaire (enjeu de solidité financière de ce dernier) • Dépendance collecte **élevée mais indirecte** : la marque ne maîtrise que l'activation marketing, le volume dépend aussi du partenaire	• **Faibles CAPEX dans le cas étudié** : infrastructure technique portée par le prestataire en marque blanche • **BFR quasi nul** : la marque ne rachète ni ne porte de stock • Dépendance au sourcing **élevée.** L'enjeu est également d'inciter les clients à proposer des pièces de qualité et de gammes variées	• **CAPEX modérés** : aménagement espace dédié en boutique, intégration des flux dans les systèmes d'encaissement • **BFR quasi nul** : stock en dépôt, sans rachat par la marque • **Aucune dépendance à la collecte client dans le cas étudié**

Sources : analyses Strategy&

Légende : Plus le score est élevé, plus le modèle est performant sur le KPI considéré

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	**45**
Glossaire et précisions méthodologiques	46
Seconde main	53
Réparation	**69**
Contacts	77

Deux modèles complémentaires qui reposent sur des organisations opérationnelles distinctes et adaptées à des profils de marques différents

Caractéristiques des modèles de réparation étudiés

	1 – Réparation en propre	2 – Réparation avec prestataire(s)
Description du modèle	Service internalisé, opéré par les équipes de la marque avec des savoir-faire de confection en propre. Infrastructure détenue par la marque, mutualisable avec des activités de retouche et de personnalisation	La marque conserve généralement la relation client, et parfois la tarification, tandis qu'un ou des prestataire(s) spécialisé(s) peuvent piloter la technologie, l'orchestration du réseau d'artisans, la logistique et les opérations de réparation
Fonctionnement opérationnel	❑ **Atelier centralisé** (site de production) : collecte boutique/postale, réparation, restitution sous 2 à 4 semaines ❑ **Corner en boutique flagship** : espace dédié sur place, restitution J+1 à J+7, aucun transport ❑ **Hybridation possible** : interventions simples en boutique, complexes (cuir, ZIP, techniques) centralisées en atelier	❑ **Réseau de proximité** : artisans locaux répartis par spécialité et géographie, minimisant transport et délais ❑ **Hub centralisé** : flux consolidé vers un centre unique, gestion simplifiée mais coûts de transport plus élevés ❑ **Hybridation possible avec le modèle en propre** : réparations à forte valeur perçue gardées en interne, flux courants externalisés
Modèles de revenus	**Souvent 100 % prise en charge** par la marque dans le luxe et le premium technique (engagement de marque, garantie étendue) Certaines marques proposent un service payant à un tarif peu élevé	**Généralement payant** pour le client afin de couvrir le coût du prestataire
Garanties	**Certaines marques** proposent un service de réparation lorsque le produit est sous garantie, à la place d'un échange ou d'un remboursement	
Typologies des marques observées	**Luxe** avec ateliers historiques **Outdoor / sport technique** (premium) **Entrée / milieu de gamme** (uniquement corners flagship)	**Premium / milieu de gamme** (sans compétence interne) Marques cherchant à **tester un lancement rapide** **Marques modèle hybride** pour optimiser les coûts

Sources : données des marques participantes à l'étude, analyses Strategy&

La création de valeur générée par chaque modèle est illustrée à travers deux cas de marques fictives (premium et milieu de gamme)

Étude de cas #1 - Réparation en propre

Présentation des études de cas des modèles de réparation

	Étude de cas #1 – Réparation en propre	Étude de cas #2 – Réparation avec prestataire(s)
Présentation de la marque fictive	Marque premium disposant d'un atelier de fabrication, de retouches et de réparation Communication autour de la qualité et durabilité des produits Clientèle fidèle et attachée à la marque Réseau de boutiques dans les grandes villes	Marque milieu de gamme disposant d'un réseau de boutiques sur l'ensemble des grandes et moyennes villes Dispose d'une offre de retoucheurs à proximité de chacune de ses boutiques
Modèle opérationnel et économique	Propose à ses clients depuis plusieurs années un service de réparation **100 % gratuit**, principalement via collecte en boutique Outil IT de gestion et suivi des demandes géré en interne Promesse de réparation sous 30 jours ouvrés	Propose à ses clients une réparation gratuite pour les vêtements réparables sous garantie, et une offre payante à prix coûtant pour les réparations hors garantie Outil de gestion et suivi des demandes avec prestataire externe
Nombre de réparations par an	***3 000***	***4 500***
Prix de vente neuf moyen	***380 €***	***60 €***

Focus page suivante

Sources : données des marques participantes à l'étude, analyses Strategy&

Le cas étudié pourrait atteindre un résultat contributif de 120 k€ pour 3 000 réparations réalisées par an

Étude de cas #1 - Réparation en propre

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque premium en atelier centralisé

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié Réparation (k€)

Revenus	**0**
COGS	**(210)**
Transport	*(75)*
Réparation	*(135)*
Marge brute	**(210)**
Marge brute (%)	*n/a*
OPEX	**(52)**
IT	*(15)*
Remise au client	*(9)*
Personnel SAV	*(20)*
Espace atelier	*(8)*
EBITDA	**(262)**
Marge EBITDA (%)	*n/a*

Le modèle nécessite des CAPEX significatifs liés à la mise en place de l'atelier

Création de valeur additionnelle

+256 k€ de marge additionnelle générée par le comportement d'achat des clients

+125 k€ d'économies réalisées sur les garanties

119 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif.

Principaux facteurs clés de succès

Mutualisation de l'atelier avec services existants	**Adosser la réparation à l'activité de fabrication existante** pour absorber les volumes à coût marginal
Optimisation de la logistique de collecte et de restitution	Privilégier la **collecte en boutique et le regroupement des flux** (ex. opérations marketing pour massifier la collecte sur une période dédiée) afin de contenir le transport, premier poste de coût du modèle centralisé
Digitalisation de l'expérience client	**Digitaliser le suivi de bout en bout** (prise en charge, statut temps réel, notification) et viser un délai inférieur à 20 jours. Étudier la possibilité de réaliser les réparations simples en boutique à J+1
Systématisation de la réparation comme premier recours garantie	Formaliser une **grille de décision réparation vs échange/remboursement** pour orienter systématiquement les défauts réparables vers l'atelier, maximisant ainsi l'économie réalisée sur chaque pièce traitée sous garantie plutôt que remplacée par du neuf
Pilotage de la valeur client via le CRM	Réconcilier les données réparation avec le CRM neuf pour mesurer **l'uplift de revenu, la fréquence d'achat et le taux de réachat des** clients utilisateurs du service de réparation, condition nécessaire pour objectiver la contribution du service auprès de la direction financière
Valorisation de marque	**Capitaliser sur l'atelier comme actif de storytelling** (portraits artisans, coulisses de l'atelier, reporting RSE) et **intégrer le service dans le parcours client post-achat**

1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

La création de valeur générée par chaque modèle est illustrée à travers deux cas de marques fictives (premium et milieu de gamme)

Étude de cas #2 - Réparation avec prestataire(s)

Présentation des études de cas des modèles de réparation

	Étude de cas #1 – Réparation en propre	Étude de cas #2 – Réparation avec prestataire(s)
Présentation de la marque fictive	Marque premium disposant d'un atelier de fabrication, de retouches et de réparation Communication autour de la qualité et durabilité des produits Clientèle fidèle et attachée à la marque Réseau de boutiques dans les grandes villes	Marque milieu de gamme disposant d'un réseau de boutiques sur l'ensemble des grandes et moyennes villes Dispose d'une offre de retoucheurs à proximité de chacune de ses boutiques
Modèle opérationnel et économique	Propose à ses clients depuis plusieurs années un service de réparation **100 % gratuit**, principalement via collecte en boutique Outil IT de gestion et suivi des demandes géré en interne Promesse de réparation sous 30 jours ouvrés	Propose à ses clients une réparation gratuite pour les vêtements réparables sous garantie, et une offre payante à prix coûtant pour les réparations hors garantie Outil de gestion et suivi des demandes avec prestataire externe
Nombre de réparations par an	*3 000*	*4 500*
Prix de vente neuf moyen	*380 €*	*60 €*

Focus page suivante

Sources : données des marques participantes à l'étude, analyses Strategy&

Le cas étudié pourrait atteindre un résultat contributif de 43 k€ pour 4 500 réparations réalisées par an

Étude de cas #2 - Réparation avec prestataire(s)

Illustration du modèle de rentabilité d'une marque milieu de gamme avec prestataire(s)

Illustration de la rentabilité du cas étudié (année normative[1])

P&L simplifié Réparation (k€)

Revenus	**32**
COGS	**(63)**
Transport	*(18)*
Réparation (prestataire)	*(45)*
Marge brute	**(31)**
Marge brute (%)	*-97 %*
OPEX	**(43)**
IT (prestataire)	*(15)*
Remise au client	*(8)*
Personnel SAV	*(20)*
EBITDA	**(74)**
Marge EBITDA (%)	*-231 %*

Le modèle ne nécessite pas de CAPEX

Création de valeur additionnelle

+97 k€ de marge additionnelle générée par le comportement d'achat des clients

+20 k€ d'économies réalisées sur les garanties

43 k€ de résultat « contributif »

Les résultats présentés reposent sur des hypothèses de travail retenues dans le cadre de l'étude et ont un caractère purement illustratif.

Principaux facteurs clés de succès

Maillage boutique comme levier logistique	Utiliser le **réseau de points de vente comme point d'entrée et de sortie du flux de réparation pour contenir le transport et améliorer les délais**
Pilotage qualité du réseau de retoucheurs partenaires	Homogénéiser un réseau décentralisé par nature hétérogène en imposant des **engagements de services précis, des standards de finition et un reporting** par atelier via une plateforme SaaS
Formation des équipes de vente au pré-diagnostic	**Faire du vendeur en boutique** le premier maillon de la chaîne réparation pour **augmenter les volumes entrants**, condition nécessaire à l'amortissement des coûts fixes IT et formation du personnel
Réparation comme premier recours sur les retours garantie	**Substituer la réparation à l'échange ou au remboursement sur les cas SAV** pour transformer un **centre de coût en économie nette**
Exploitation des données plateforme en CRM et en éco-conception	Utiliser la traçabilité article par article du prestataire SaaS pour mesurer l'uplift comportemental des clients utilisateurs du service de réparation (réconciliation des données clients) et remonter les typologies de défauts aux équipes produit
Calibrage prix	Systématiser la demande du **Bonus Réparation sur chaque intervention éligible** et positionner le **prix payant sous le seuil d'acceptabilité client** (généralement ratio réparation/neuf inférieur à 25 %)

1) i.e. une fois certains facteurs clés de succès mis en place et les CAPEX amortis
Sources : données des marques participantes, analyses Strategy&

Les éléments présentés ci-après reflètent uniquement les cas analysés : la performance d'un modèle reste étroitement liée aux spécificités de chaque marque

Synthèse des études de cas : dans les cas étudiés, la réparation en propre génère davantage de valeur, au prix d'un investissement plus élevé

Critères financiers

	1 – Cas réparation en propre	2 – Cas réparation avec prestataire(s)
Potentiel CA réparation	●○○○ Faible, voire nul (service gratuit en luxe/premium). Revenus complémentaires possibles via personnalisation / upcycling	●●○○ Service payant mais prix unitaire faible de l'entrée de gamme au premium. Seul le segment luxe peut facturer un prix de réparation important lié à l'attachement et à la valeur résiduelle du produit
EBITDA	○○○○ Négatif (charges fixes élevées, transport jusqu'à 64 % des COGS), mais fortes économies d'échelle possibles avec la croissance des volumes. Mutualisation possible avec retouche et personnalisation	○○○○ Négatif (coût fixe du prestataire SaaS pesant fortement à faibles volumes). Coût cumulé par intervention (artisan + transport + SaaS) élevé
Marge addit. Comportement achat client	●●●● Les clients utilisateurs du service de réparation présentent des revenus 2 à 5 fois supérieurs à ceux de la base client, avec un effet renforcé dans le luxe. Cross-sell en boutique au dépôt/retrait	●●●● À qualité de service équivalente, potentiel d'effet client similaire. Le parcours digitalisé par le prestataire SaaS (suivi temps réel, portail) améliore sensiblement l'expérience et donc l'attachement à la marque
Économie sur les garanties	●●○○ Levier important : 3 à 50 € économisés par pièce vs remplacement neuf, d'autant plus fort que le coût de revient unitaire est élevé	●○○○ Impact faible du fait des coûts de transport (en milieu de gamme, coût de revient unitaire du produit est souvent proche du coût d'intervention)
Niveau d'investissement nécessaire	●●●○ Significatif : atelier, équipements, recrutement artisans. Réduit si mutualisé avec confection ou retouche existante	○○○○ Quasi nul : modèle 100 % OPEX, infrastructure portée par le prestataire

Les éléments présentés ci-après reflètent uniquement les cas analysés : la performance d'un modèle reste étroitement liée aux spécificités de chaque marque

Synthèse des études de cas : le cas en propre permet de maximiser qualité, maîtrise des données et image au prix d'une moindre agilité

Critères opérationnels et image

	1 – Cas réparation en propre	2 – Cas réparation avec prestataire(s)
Facilité de déploiement	●○○○ Plusieurs mois / années pour atteindre la maturité : recrutement d'artisans qualifiés, aménagement des espaces, montée en compétence, constitution du stock de pièces détachées, rodage des processus	●●●● Quelques semaines à quelques mois : modèle asset-light, infrastructure existante du prestataire, réseau d'artisans déjà constitué. Intégration SI simplifiée et rapide avec une solution SaaS
Qualité de service	●●●● Maîtrise totale : réparateurs formés aux standards maison, contrôle intégré. Délais pouvant être plus longs lorsque réparation centralisée	●●○○ La qualité de service dépendant des artisans, un pilotage dédié est nécessaire. Le prestataire digital facilite ce suivi en centralisant la gestion et le contrôle qualité du réseau. Un maillage local dense réduit les délais de réparation, mais complexifie le pilotage en multipliant le nombre d'artisans à superviser
Maîtrise des données	●●●● Accès direct et complet aux données clients, produits et opérationnelles. Données exploitables pour l'éco-conception mais CRM réparation encore rarement réconcilié avec le CRM neuf pour les marques du panel	●○○○ Données fragmentées entre marque, plateforme et artisans, compliquant la mesure de la valeur créée. Données opérationnelles utiles à l'éco-conception partagées par le prestataire mais encore peu exploitées
Impact image de marque	●●●● Renforcement de la perception de qualité, durabilité et engagement de la marque. La réparation en propre valide la promesse de longévité du produit. Levier de communication puissant (contenu storytelling atelier et emploi local)	●●●○ Contrôle de la marque sur le récit et l'expérience plus indirect. Service perçu comme utile mais moins différenciant qu'un atelier en propre. Renforce néanmoins le positionnement responsable

Agenda

Préface	2
Remerciements	6
Synthèse exécutive	10
Introduction	13
Enseignements principaux	23
Recommandations	36
Analyses détaillées par modèle d'affaires étudié	45
Contacts	**77**



Pour plus d’informations, contactez-nous



Elise Desrues
Directrice Générale Adjointe
elise.desrues@defimode.org



Yohann Petiot
Directeur Général
ypetiot@alliancecommerce.org



Inès Dassonville
Coordinatrice Développement Durable
ines.dassonville@fhcm.paris



Adeline Dargent
Responsable RSE
adelinedargent@lamodefrancaise.org



Guillaume Jean
Associé Strategy&
guillaume.jean@.com



Maxime Delavallée
Président
contact@federationmodecirculaire.fr



Sterenn Lerède
Responsable Développement Durable et RSE
slerede@la-federation.com

strategyand..com

© 2026 . Tous droits réservés.
désigne le réseau et/ou un ou plusieurs de ses cabinets membres, chacun étant une entité juridique distincte. Veuillez consulter .com/structure pour plus de détails.