IHECS

Back Market
Stratégie d'Entreprise

Biagioni Bianca
Kyquemberg Agnieszka
Blancke Coline
Noppe Lucas
Jacqué Maïlys

Monsieur le CEO,

Back Market présente encore certaines marges d'amélioration qui pourraient vous permettre de consolider votre position sur le marché du reconditionné et de renforcer durablement la confiance de vos clients. Par la présente, nous, l'équipe stratégique, vous prions de bien vouloir trouver ci-dessous une note synthétique exposant nos propositions en ce sens.

Stratégiquement, vous vous positionnez comme un acteur majeur de l'économie circulaire en communiquant principalement sur la qualité, le prix abordable et l'expérience client. Votre avantage concurrentiel repose sur la confiance que vous inspirez à vos clients grâce à un contrôle qualité particulièrement rigoureux : vous auditez régulièrement vos partenaires vendeurs, suivez leurs performances en continu et écartez les moins fiables. Votre service après-vente centralisé contribue également à réduire la méfiance traditionnelle liée aux produits reconditionnés.

Bien que vous n'ayez pas inventé le reconditionnement, vous avez développé une stratégie construite centrée sur le modèle de place de marché, qui rend l'achat de produits reconditionnés plus simple, sécurisé et accessible au grand public. Cette approche vous a permis de devenir une licorne, dépassant le seuil du milliard USD en mai 2021.

Dans ce cadre, il est pertinent d'examiner plus en détail trois domaines d'activité stratégique (DAS) sur lesquels vous intervenez, afin d'illustrer la manière dont votre offre répond aux besoins spécifiques de différents segments de clients et de mettre en évidence les opportunités d'amélioration ciblées.

Le DAS « initiation à la photographie » porte sur les personnes qui découvrent la photo comme loisir et cherchent du matériel simple, fiable et abordable. Vous répondez à ce besoin avec des appareils photo et accessoires reconditionnés.

Le DAS « matériel performant pour étudiants en architecture » porte sur les étudiants ayant besoin d'un ordinateur capable de faire tourner des logiciels exigeants (Rhino, SketchUp, AutoCAD, Photoshop) malgré un budget limité. Vous y répondez en proposant des portables reconditionnés fiables.

Le DAS « course à pied sans risque » concerne les coureurs cherchant une montre connectée fiable à utiliser pour le sport, afin de suivre leur activité et rester sécurisés, sans gros investissement. Les smartwatches reconditionnées que vous proposez répondent directement à ce besoin.

Prenons l'exemple de ce dernier DAS « course à pied sans risque » pour évaluer votre analyse concurrentielle.

Le pouvoir de négociation de vos fournisseurs est faible. Les reconditionneurs, bien qu'essentiels, dépendent de votre plateforme pour revendre et sont donc soumis à vos exigences de qualité très strictes.

Le pouvoir de négociation de vos clients est faible. Vos clients ne peuvent pas négocier directement les prix ou conditions avec les reconditionneurs, mais leurs avis influencent leur réputation. De plus, vous répondez à leurs attentes en matière de qualité, garantie et prix bas, ce qui réduit davantage leur pouvoir de négociation.

La menace des produits substituts est modérée. Les substituts potentiels sont des montres connectées neuves, d'autres marketplaces ou réparateurs, mais très peu de substituts offrent le même rapport qualité-prix que votre plateforme, Back Market.

La menace de nouveaux entrants est modérée. Le marché du DAS « course à pied sans risque » attire de nombreux acteurs, mais proposer des montres fiables à faible coût avec fonctions avancées reste un défi budgétaire et limite la menace réelle.

L'intensité de concurrence du secteur est élevée. D'autres reconditionneurs et marques low-cost (Decathlon, Xiaomi, Garmin, etc.) proposent des montres connectées correspondant aux besoins des coureurs.

Sur la matrice BCG, les 3 DAS que nous avons identifiés se positionnent différemment.

Dans le DAS « initiation à la photographie », vous êtes classés comme poids mort (Dog). En effet, votre part de marché est moins importante que celle de vos concurrents. Nous constatons également un déclin du marché, qui est dominé par les acteurs spécialisés et qui souffre de la concurrence des smartphones.

Avec le DAS « matériel performant pour étudiants en architecture », vous êtes positionnés en vedettes (Stars). Votre part de marché est supérieure à celle de vos concurrents et le marché est en croissance. Nous vous proposons de continuer à investir dans ce DAS pour maintenir votre position dominante.

Votre positionnement du DAS « course à pied sans risque » se situe dans la case dilemme (Question Mark). En effet, votre part de marché relative est faible, mais ce domaine connaît une croissance forte qui s'explique par l'essor du sport connecté. Ce DAS représente donc pour vous une belle opportunité dans laquelle vous devriez plus investir pour en tirer profit.

Sur l'horloge stratégique, ces 3 DAS adoptent un positionnement différent afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque segment.

Le DAS « matériel performant pour étudiants en architecture » se positionne sur la trajectoire hybride (3), combinant une forte valeur perçue (fiabilité, performance et compatibilité avec les logiciels spécialisés) et un prix inférieur au neuf, ce qui en fait un segment clé pour la croissance de la plateforme.

Le DAS « course à pied sans risque » se situe entre hybride et sophistication sans surprix (3-4), offrant des produits fiables et sécurisés, mais à un prix proche des alternatives low-cost, dans un marché dynamique et concurrentiel.

Le DAS « initiation à la photographie » relève d'une stratégie d'épuration (2), où l'accessibilité et le prix bas priment sur la valeur perçue, adaptée à un marché mature et fortement concurrencé par les smartphones.

Votre entreprise s'inscrit clairement dans la logique des Objectifs de Développement Durable (ODD), en se concentrant particulièrement sur l'ODD 12 « consommation et production responsables », l'ODD 13 « lutte contre le changement climatique » et l'ODD 8 « travail décent et croissance économique ». Votre modèle de reconditionnement réduit le gaspillage électronique, prolonge la durée de vie des produits et limite la production de nouvelles ressources, tout en créant des emplois qualifiés et en développant les compétences locales. Ainsi, vous combinez impact environnemental, innovation et responsabilité sociale, tout en sensibilisant vos clients à une consommation plus durable.

Du côté des principes du Pacte Mondial des Nations Unies (PMNU), votre entreprise s'appuie sur le Principe 7 « approche de précaution environnementale » à travers le reconditionnement des appareils, le Principe 8 « initiatives de responsabilité environnementale » via le développement de technologies et pratiques écoresponsables, et le Principe 1 « soutien et respect des droits de l'homme » grâce à des audits réguliers et un contrôle strict de votre chaîne d'approvisionnement. Cette combinaison démontre votre capacité à allier performance économique, engagement social et respect de l'environnement de manière cohérente et durable.

Ces engagements vous offrent un socle solide pour renforcer la confiance, mais ils nécessitent d'être appuyés par des choix stratégiques. En option stratégique, nous vous proposons d'intensifier les audits et la standardisation, d'accroître la transparence via un score de fiabilité, un historique des réparations et l'affichage de l'impact CO2. Prolonger les garanties à 24–36 mois, former les reconditionneurs grâce à une « Back Market Academy » et valoriser davantage les bénéfices environnementaux vous permettra de devenir la référence mondiale du reconditionné grâce à une confiance renforcée et une transparence totale.

En effet, sur les trois prochaines années, vous devrez faire face à plusieurs enjeux sur le secteur. D'un côté, vous devrez faire face à la pression concurrentielle de plus en plus accrue qui pourrait limiter votre part de marché. À cela s'ajoutent la sensibilité des consommateurs face aux prix ainsi que l'émergence rapide de nouvelles technologies qui pourraient affecter la croissance de votre entreprise.

Parallèlement, la méfiance face au reconditionné restera un défi majeur. Vous devrez donc continuer à augmenter la confiance des consommateurs en devenant encore plus transparents et en continuant à valoriser la fiabilité des reconditionneurs sur votre plateforme. Cela consiste donc également à démontrer la viabilité économique et environnementale du modèle circulaire.

Malgré la croissance du marché, certains consommateurs et investisseurs restent sceptiques quant à la rentabilité et à l'impact écologique réel du reconditionné. Prouver que l'achat de produits reconditionnés peut générer des profits tout en réduisant les déchets électroniques et les émissions de CO2 vous permettra de renforcer votre crédibilité.

Nous vous conseillons de consolider votre leadership sur les segments à forte croissance, car ces domaines constitueront les moteurs principaux de votre chiffre d'affaires et de votre notoriété sur le marché. Maintenir une position dominante vous permettra de sécuriser les revenus et de soutenir l'expansion vers d'autres segments.

Pour soutenir ces orientations, le choix du modèle de management devient déterminant. Votre management hybride actuel, situé entre une approche agile et structurée, constitue déjà une base pertinente. Nous vous proposons toutefois deux types de management susceptibles de mieux vous convenir, à vous de déterminer lequel vous souhaitez appliquer.

Le premier est un management centré sur la qualité, qui répond au défi de rassurer les clients et de garantir la fiabilité. Il repose sur des KPI orientés satisfaction client (NPS, taux de retours, litiges), des objectifs alignés sur la charte qualité ainsi qu'une formation continue destinée aux reconditionneurs partenaires via une « Back Market Academy », afin d'instaurer une culture « Quality first » plutôt que « Volume first ».

Le second est un management responsable, cohérent avec la certification B Corp de Back Market, qui consiste à intégrer les impacts sociaux et environnementaux dans les décisions, à privilégier des partenaires éthiques et à renforcer la transparence interne, en cohérence avec le défi consistant à prouver que l'économie circulaire est un modèle soutenable.

Convaincus du potentiel de ces orientations, nous vous remercions pour votre attention et restons à votre disposition pour toute précision complémentaire.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le CEO, l'expression de nos salutations distinguées.

L'équipe stratégique

Annexes

1er DAS « Initiation à la photographie » → Poids mort

Le marché des appareils photo numériques, incluant le neuf et le reconditionné, est estimé à environ 10 millions d'unités. Back Market y vend environ 300 000 unités, soit une part de marché de 0,3 / 10 = 3 %. Le concurrent le plus important sur ce segment, comme MPB ou Rebuy, atteint environ 1 million d'unités, soit une part de marché de 1 / 10 = 10 %.

La part de marché relative (RMS) de Back Market est donc :
3 % / 10 % = 0,30, un niveau largement inférieur à 1, ce qui signifie que Back Market n'est pas leader.

Le marché est en déclin, passant d'environ 11 millions à 10 millions d'unités en un an, soit un taux de croissance de :
(10 – 11) / 11 = –9,1 %, confirmant une tendance négative.

Compte tenu d'une RMS faible et d'une croissance négative, ce DAS est classé comme poids mort (dog). Le marché est dominé par les acteurs spécialisés et souffre de la concurrence des smartphones, ce qui limite l'intérêt stratégique de ce segment pour Back Market.

2ème DAS « Matériel performant pour étudiants en architecture » → Vedette

Le marché mondial des ordinateurs portables puissants reconditionnés est estimé à 8 millions d'unités (sur un total de 60 millions pour l'ensemble du marché neuf + reconditionné). Back Market vend environ 2 millions d'unités de machines puissantes, soit une part de marché de 2 / 8 = 25 %. Le principal concurrent direct, comme Refurbed ou Rebuy, vend environ 1,2 million d'unités, correspondant à une part de marché de 1,2 / 8 = 15 %.

La part de marché relative (RMS) est donc :
25 % / 15 % = 1,67, ce qui place Back Market en position de leader sur ce segment du reconditionné.

Le marché est en croissance, passant de 7 millions à 8 millions d'unités, soit un taux de croissance de :
(8 – 7) / 7 = +14,3 %. Cette tendance est stimulée par l'augmentation des besoins informatiques des étudiants, la montée de l'économie circulaire et la sensibilité croissante aux prix.

Avec une croissance forte et une RMS supérieure à 1, ce DAS est classé comme une vedette (star). Il s'agit d'un domaine stratégique prioritaire pour Back Market, dans lequel l'entreprise dispose déjà d'un avantage concurrentiel et où elle doit continuer d'investir pour maintenir sa position dominante.

3ème DAS « Course à pieds sans risque » (montres connectées reconditionnées) → Dilemme

Le marché mondial des montres connectées reconditionnées est évalué à environ 6 millions d'unités, sur une base totale de 160 millions pour le neuf + reconditionné. Back Market y vend environ 400 000 montres, soit une part de marché de 0,4 / 6 = 6,7 %. Le principal concurrent, par exemple Rebuy, atteint environ 800 000 unités, soit 13,3 %.

La part de marché relative (RMS) de Back Market est donc :
6,7 % / 13,3 % = 0,50, ce qui signifie que Back Market n'est pas leader dans ce segment.

Le marché connaît une forte expansion, passant de 5 millions à 6 millions d'unités, soit une croissance de :
(6 – 5) / 5 = +20 %. Cette croissance s'explique par l'essor du sport connecté, la démocratisation des montres intelligentes et l'intérêt croissant pour les produits reconditionnés.

Avec une RMS faible mais une croissance forte, ce DAS appartient à la catégorie des dilemmes (question marks). Il représente une opportunité importante, mais Back Market n'y occupe pas encore une position suffisamment solide pour en tirer pleinement profit. La concurrence, notamment des marques neuves low-cost comme Xiaomi, Amazfit ou Decathlon, est très intense et réduit la capacité de Back Market à devenir leader sans investissements significatifs.

MATRICE BCG – BACK MARKET

Taux de croissance du marché

ÉLEVÉ	**VEDETTES (Stars)** • Matériel performant pour étudiants en architecture	**DILEMMES (Question Marks)** • Course à pieds sans risque (montres connectées)
FAIBLE	**VACHES À LAIT (Cash Cows)**	**POIDS MORTS (Dogs)** • Initiation à la photographie