

PROSPECTIVE
DE LA DISTRIBUTION
DE MEUBLES

Cahier d'opportunités

Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier du

CODIFAB
Développement des Industries Françaises
de l'Ameublement et du Bois

1.
Réinventer
les lieux
de vente

:: Quelle alternative ou quel complément
au magasin classique d'exposition de meubles?



1. Réinventer les lieux de vente

POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

- :: Dans un contexte de coût élevé de l'immobilier commercial, alléger les frais fixes liés à l'exploitation de surfaces importantes.
- :: Tirer parti des nouvelles possibilités d'interaction entre réel et virtuel (*store-to-web*, *web-to-store*, réalité augmentée, réalité virtuelle).
- :: Montrer le meuble « en situation », en donner une expérience vivante.
- :: Optimiser l'espace-temps des clients : se mettre « sur leur chemin », dans des lieux à fort passage ; leur proposer plusieurs activités dans le même espace — expositions, concerts, « flâneries ».
- :: Répondre, par l'aménagement des lieux, leur emplacement et les propositions d'activités qu'on y trouve, à la demande de convivialité, de lien social et de sentiment d'appartenance des consommateurs.

1. Réinventer les lieux de vente

PARTENAIRES CLEFS

1. Promoteurs immobiliers (logement neuf), agences immobilières (logement ancien) et configureurs
2-3. « Lieux de flux » (gares, aéroports, centres commerciaux) et « lieux de vie » (hôtels, restaurants). On peut imaginer soit des accords globaux, d'enseigne à enseigne, soit des accords locaux, ville par ville, en fonction des habitudes locales

ACTIVITÉS CLEFS

2-3. Logistique et scénographie pour mettre en place / mettre en scène les meubles dans des lieux divers
Services numériques en soutien à l'expérience (configureur, réalité augmentée / réalité virtuelle, appli mobile et réseaux sociaux)

RESSOURCES CLEFS

De nouvelles compétences pour le personnel de démonstration / vente

PROPOSITION DE VALEUR

1. Aider les clients à imaginer l'ameublement de leur futur logement (appartement-témoin + configurateur)
2. Mettre le meuble en scène / en contexte : visibilité, désirabilité
3. Permettre d'expérimenter les meubles « au passage »

RELATIONS CLIENTS

2-3. Inscription numérique (appli mobile?) pour :
– être prévenu des événements et des lieux
– donner son avis sur les produits essayés
– se prendre en selfie et partager sur les réseaux sociaux
– accéder à une communauté de « fans »

CANAUX DE DISTRIBUTION

Cf. rubrique « Partenaires clefs »

SEGMENTS DE CLIENTÈLE

1. Clients ayant déjà un projet d'ameublement. Ces clients ont aujourd'hui un parcours d'achat très long (trois à six mois), nourri de recherches sur internet. Le lieu de vente doit apporter une « expérience » du meuble qui permettra de conclure plus rapidement le choix.
2. Clients n'ayant pas de projet d'ameublement précis. On veut leur donner l'occasion de flâner, de découvrir, de commencer à imaginer.
3. Clients pressés, qui n'ont pas le temps d'aller en magasin. C'est le magasin qui vient à eux dans les lieux de flux (centres commerciaux, gares, aéroports)

STRUCTURE DE COÛTS

Cost-sharing agreement avec les lieux d'accueil
Frais logistiques, scénographie, merchandising, animation événementielle
Immobilisation des meubles mis en dépôt
Coût de développement ou licence d'utilisation des services numériques

SOURCES DE REVENUS

1. Vente de meubles
2-3. Collecte de prospects qualifiés (avec conversion ultérieure en magasin ou en e-commerce). Revente des meubles d'exposition

2.
**Accompagner
le client tout
au long de son
parcours
de vie**

:: Comment passer d'une approche transactionnelle (pas de suivi du client après son acte d'achat) à une approche relationnelle (fidélisation et accompagnement au fur et à mesure de l'évolution de ses besoins)?



2. Accompagner le client tout au long de son parcours de vie

POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

- :: Fidéliser les clients et amortir ainsi, sur la durée, des coûts d'acquisition élevés.
- :: Développer la vente de services associés, au-delà du simple achat de meuble.
- :: Accélérer le taux de renouvellement des meubles (particulièrement faible en France en comparaison des pays voisins).
- :: Se préparer à l'arrivée des acteurs numériques dans le commerce de meubles, qui importeront dans ce secteur les techniques de connaissance client, personnalisation, marketing prédictif qu'ils ont déjà déployées ailleurs.

2. Accompagner le client tout au long de son parcours de vie

PARTENAIRES CLEFS

**Pour le modèle achat/
reprise** : partenariats
nécessaires avec

- un logisticien (pour la récupération des meubles),
- une place de marché d'occasion (pour la revente des meubles récupérés)
- un opérateur de recyclerie (pour les meubles non susceptibles d'être revendus)

**Pour le modèle location/
abonnement** : partenariat
avec

- un organisme financier pour le portage financier des actifs
 - un logisticien pour le transport des meubles
- Dans tous les cas :
partenariats marketing pour
toucher les prospects aux
moments critiques de leurs
étapes de vie

ACTIVITÉS CLEFS

Data management : collecter
et analyser les données
clients

Marketing désormais centré
sur les usages plus que sur
les produits

Développer une offre
d'accessoires, d'options, de
service après-vente pour
maintenir le lien avec le
client entre deux achats

RESSOURCES CLEFS

Système d'information
orienté clients plus que
produits (« *data lake* » + *data
analytics*)

Force de vente, formée à la
compréhension des usages
du meuble

PROPOSITION DE VALEUR

1. Avoir des meubles
toujours adaptés à nos
circonstances de vie :
emménagement étudiant,
mise en couple, naissance
d'un enfant, départ des
enfants (reconversion des
pièces devenues vacantes),
vieillesse
2. Veiller à l'hygiène du
logement : renouvellement
de la literie, hygiène du plan
de travail dans la cuisine
3. Optimiser la valeur d'actif
du mobilier (cycle achat-
revente, comme pour les
voitures)

RELATIONS CLIENTS

Collecter des données
auprès des clients (applis,
configurateurs...), ou
auprès de tierces parties
(*databrokers*)

Faire des offres régulières
aux clients, et pour cela
avoir une offre modulaire
(options, personnalisation :
canapé > coussins, cuisine
> ustensiles, étagères >
 tiroirs...)

CANAUX DE DISTRIBUTION

Deux modèles possibles:

- achat avec reprise
ultérieure (ou organisation
d'un marché de seconde
main)
- location / abonnement

SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Pas de segmentation
évidente, mais peut-
être quelques cibles
prioritaires: les accédants
à la propriété? Les
jeunes lors d'un premier
emménagement?

STRUCTURE DE COÛTS

Investissement dans le système d'information et l'acquisition de données
Formation des vendeurs

SOURCES DE REVENUS

Fidélisation des clients (réurrence de l'acte d'achat)
Diversification des ventes (accessoires, options...)

3.
S'ouvrir à
l'émergence
de « marques
consommateur »

:: L'histoire de la distribution a été marquée, au cours des cinquante dernières années, par le passage de marques de producteurs à des marques de distributeurs, actant la prise de pouvoir, dans de nombreux secteurs, de la distribution sur la fabrication. Et si demain le consommateur s'affirmait comme le nouvel acteur fort de la chaîne de valeur?



3.
S'ouvrir à
l'émergence
de « marques
consommateur »

POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

- :: Répondre à l'aspiration des consommateurs qui veulent personnaliser leurs produits, pouvoir exprimer leurs valeurs et leurs goûts à travers des produits qui leur ressemblent.
- :: S'emparer des possibilités nouvelles offertes par la technologie pour faire du sur-mesure et/ou associer les clients au design, voire à la distribution des produits.
- :: Répondre à la défiance croissante vis-à-vis des marques et des institutions en nouant de nouveaux liens de collaboration et de transparence.

3. S'ouvrir à l'émergence de « marques consommateur »

PARTENAIRES CLEFS

Fabrication
(Pour le modèle coopératif) :
plateforme de distribution
numérique + « *showroom
crowdsourcé* » (les meubles
sont visibles chez les clients
qui les ont déjà achetés et/
ou chez les membres de la
communauté)

ACTIVITÉS CLEFS

Conception / design
Prototypage (capacité de
passer de l'idée à l'objet)
« *Storytelling* » : expliquer
et valoriser l'implication
du consommateur dans la
chaîne de valeur
Qualité de la relation client

RESSOURCES CLEFS

Plateforme numérique de
recueil, enrichissement et
sélection des idées
Savoir-faire de prototypage

PROPOSITION DE VALEUR

Personnalisation
Transparence des coûts
Justice des prix
Traçabilité des processus de
fabrication et distribution
Respect d'une charte
éthique
Expression d'une identité /
d'une appartenance à
travers les valeurs promues

RELATIONS CLIENTS

Implication des clients
tout au long du cycle :
conception du produit, mise
en fabrication, distribution
Interactions numériques
(votes, forums de
discussion, notation des
produits, *crowdsourcing*)
Mise en communauté des
clients : achats groupés,
gestion collective d'un point
de vente...

CANAUX DE DISTRIBUTION

Deux modèles possibles:
– Prise de contrôle complète
des consommateurs : ils
créent les produits et les
distribuent, seuls (Etsy) ou
en coopérative (« C'est qui
le patron »)
– Ouverture d'entreprises
existantes à l'implication
des consommateurs (*crowd-
design, crowdmarketing...*)

SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Clients sensibles au
« *consommer mieux* »
(bio, local, artisanal...),
éventuellement
contestataires de la « société
de consommation »
Clients soucieux de « ne pas
se faire avoir » (traçabilité,
« *value for money* »)

STRUCTURE DE COÛTS

Économise sur les frais de conception, le design ayant été *crowdsourcé*
En revanche, coûts de fabrication éventuellement plus élevés du fait de
fabrication en petites séries

SOURCES DE REVENUS

Vente de meubles ou, en amont de la chaîne de valeur, vente de designs
validés auprès des consommateurs

4.
Améliorer la
performance
logistique

:: Pour que le magasin physique n'ait rien à envier aux standards logistiques du e-commerce, et pour tenir compte des nouveaux flux engendrés par l'économie circulaire



4. Améliorer la performance logistique

POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

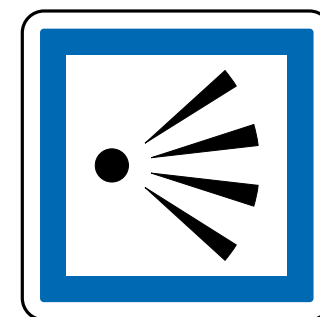
- :: En aval (vers le consommateur) : rester compétitif par rapport aux nouveaux standards de performance logistiques établis par les meilleurs e-commerçants (livraison en 24 heures, par exemple).
- :: En amont (vers les fournisseurs) : optimiser la *supply chain* pour réduire les délais d'approvisionnement et, ce faisant, le besoin en fonds de roulement.
- :: Tirer parti des innovations en cours dans ce secteur : *data analytics* (logistique prédictive), colivraison, plateformisation.
- :: Anticiper les nouvelles contraintes qui pourraient venir des réglementations environnementales ou urbanistiques (limitation de la circulation automobile en ville, par ex.).

4. Améliorer la performance logistique

PARTENAIRES CLEFS	ACTIVITÉS CLEFS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE
Transporteur	<p><i>Data analytics</i> (analyse de la rotation des stocks > optimisation de l'approvisionnement; analyse des commandes clients > optimisation des tournées de livraison)</p>	<p>Logistique aval</p> <ul style="list-style-type: none"> – réduction des délais de livraison des clients – précision et fiabilité du créneau de livraison annoncé au client – « <i>reverse logistics</i> » : possibilité de reprise des meubles anciens <p>Logistique amont</p> <ul style="list-style-type: none"> – optimisation des stocks (baisse du besoin en fonds de roulement) – raccourcissement des délais (moins de ruptures d'approvisionnement) – démarche écoresponsable (traçabilité de l'empreinte carbone des meubles), volontaire ou en anticipation d'une réglementation future 	Confiance : tenir les horaires de livraison annoncés ; suivi transparent de la progression de la livraison	<p>Logistique aval</p> <p>Tous les clients sont concernés, mais particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – ceux qui ont un emploi du temps compliqué (éviter d'immobiliser trop de temps de présence au domicile pour recevoir une commande) – les acheteurs de meubles pondéreux, pour qui il n'existe pas d'alternative à la livraison à domicile <p>Logistique amont</p> <ul style="list-style-type: none"> – Distributeurs dont le réseau de fournisseurs est géographiquement dispersé
RESSOURCES CLEFS	<p>« <i>Extended enterprise</i> » : connaître précisément la <i>supply chain</i>, y compris à l'extérieur de l'entreprise, chez ses fournisseurs</p>	CANAUX DE DISTRIBUTION	Service lié à la vente	
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS		
<p>Économie sur les stocks</p> <p>Investissement important dans les systèmes d'information</p>		<p>Fidélisation client (devenir le « <i>preferred supplier</i> », à produits équivalents, grâce à la performance de la livraison)</p>		

5.
Développer
les services
associés à
la vente

:: Le client a besoin d'être accompagné avant l'achat (pour s'informer, essayer, faire son choix) et après (pour transporter, monter, faire évoluer, reprendre son meuble). S'il ne répond pas à ces besoins, le distributeur risque fort de se voir désintermédié par des plateformes numériques.



5. Développer les services associés à la vente

POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

L'achat de meuble, dès lorsqu'il dépasse l'équipement basique au plus bas prix, est un achat impliquant. Le client a besoin d'être aidé, guidé ou réassuré à de nombreuses étapes de son parcours :

- :: essai, configuration, échantillonnage des matériaux et des couleurs ;
- :: conseil, le plus personnalisé possible, *coaching* déco, « *story telling* » (projection de l'imaginaire du meuble) ;
- :: « customisation » / adaptation / personnalisation du meuble
- :: livraison, montage ;
- :: renouvellement, accessoirisation, « *upgrade* » ;
- :: reprise (pour recyclage en fin de vie ou à brève échéance si le client change d'avis après une période d'essai) ;
- :: convivialité, mise en relation avec d'autres clients /utilisateurs ;
- :: formation, montée en compétences.

5.
Développer
les services
associés à
la vente

<p>PARTENAIRES CLEFS</p> <p>Livraison et montage des meubles</p>	<p>ACTIVITÉS CLEFS</p> <p>Conseil client <i>Community management</i></p>	<p>PROPOSITION DE VALEUR</p> <p>Sécurité économique et psychologique : faire le bon achat, sans souci Gagner du temps Développer ses compétences S'ouvrir l'esprit (rencontres, découvertes, ateliers...)</p>	<p>RELATIONS CLIENTS</p> <p>Confiance : tenir les horaires de livraison annoncés ; suivi transparent de la progression de la livraison</p>	<p>SEGMENTS DE CLIENTÈLE</p> <p>Client peu sûr de lui (désorienté par l'embarras du choix, ne sait pas monter ni entretenir le meuble...) Acheteurs en couple et/ou achats impliquants (nécessité d'harmoniser les points de vue)</p>
	<p>RESSOURCES CLEFS</p> <p>Ressources humaines (qualités relationnelles des vendeurs / conseillers) Outils numériques (configurateur, réalité virtuelle, projection laser 3D...) Gamme d'accessoires en complément des achats « lourds »</p>		<p>CANAUX DE DISTRIBUTION</p> <p>Personnel en magasin Service numérique : tutoriels, conseils, configurateurs 3D, forum de discussion</p>	
<p>STRUCTURE DE COÛTS</p> <p>Formation et équipement des conseillers de clientèle</p>		<p>SOURCES DE REVENUS</p> <p>Certains services sont facturés (livraison, montage, conseil personnalisé) Augmentation du panier moyen d'achat Récurrence / fidélisation</p>		