

PROSPECTIVE
DE LA DISTRIBUTION
DE MEUBLES

Cahier de scénarios

Cette étude a été réalisée grâce au soutien financier du

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

Préambule

Les scénarios qui suivent ne sont en aucun cas des prédictions.

Ils permettent simplement de visualiser la manière dont les tendances et innovations examinées séparément dans une étape précédente de la réflexion prospective peuvent se combiner en des stratégies globales.

Ils ont vocation à aider les acteurs de la filière à discerner les domaines d'innovation sur lesquels ils peuvent miser afin d'atteindre un positionnement futur qui valorise le mieux leurs atouts actuels.

1.

Résultats de l'étude prospective sur la distribution du meuble et de la décoration ou l'hybridation de la distribution

MÉTHODOLOGIE

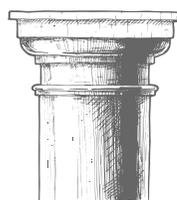
L'Institut de la Maison – IPEA a réalisé :

- :: 38 entretiens auprès d'experts de la distribution, de fournisseurs de composants, de fabricants et de distributeurs en France et en Europe ;
- :: une veille sur les concepts de distribution innovants en France et à l'étranger ;
- :: une enquête (cawi), en mai 2023, auprès de 10 000 ménages pour valider ou invalider des hypothèses de modes de consommation et de relation à l'habitat.

SYNTHÈSE

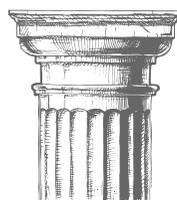
Cette étude prospective montre que l'avenir de la distribution du meuble et de la décoration repose sur 4 piliers.

LE MAGASIN



Le modèle du magasin ne peut être remis en cause car proximité

LE FINANCEMENT



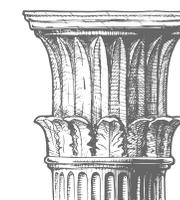
A côté de la facilité de caisse, créer des produits de financement sur le moyen terme

LE LÉGISLATEUR



Il est le détonateur du changement

LE TEMPS



Il y a le temps politique et le temps économique

1.

Résultats de l'étude prospective sur la distribution du meuble et de la décoration ou l'hybridation de la distribution

1. Résultats de l'étude prospective sur la distribution du meuble et de la décoration ou l'hybridation de la distribution

1. LE MAGASIN

Le magasin est le modèle d'organisation qui ne peut être remis en question, car il a un atout principal, la proximité.

Le consommateur recherche soit le prix, soit l'expérience d'achat. Dans les deux cas, le magasin est incontournable, car, pour le prix, le magasin est le meilleur système industriel et, pour l'expérience, voir et toucher le produit est difficilement remplaçable à distance.

À ce jour, les *pure players* n'ont pas réussi à prouver la rentabilité d'un modèle basé sur le prix. Quant à l'expérience, seules les propositions d'essai gratuit sur plusieurs semaines permettent de rassurer le consommateur. Bien entendu, les technologies permettront, à terme, de plonger le consommateur dans une vision en 3 dimensions extrêmement réaliste, mais nous pensons que celle-ci ne remplacera qu'une partie de l'offre des magasins.

Le magasin joue et jouera le maillage géographique, mais aussi celui d'Internet.

Du point de vue géographique, mailler le territoire avec le développement de multiples formats adaptés aux zones de chalandise reste un atout pour renforcer la proximité physique.

En dehors des magasins, la distribution doit aussi conquérir « la vie de la cité » en multipliant les événements pour que le consommateur « fréquente » la marque.

Mais il y a aussi le maillage internet qui se traduit par le développement d'une offre en ligne et d'une prise de parole sur les réseaux sociaux. Il faut que l'enseigne ou la marque côtoient plus fréquemment le consommateur dans sa vie de tous les jours.

À ce jour, notre enquête montre que la part de marché des enseignes est totalement corrélée à leur notoriété. Seules dix enseignes sont réellement visibles par le consommateur et, depuis un an, on voit poindre le nom d'Amazon dans le top ten.

1. Résultats de l'étude prospective sur la distribution du meuble et de la décoration ou l'hybridation de la distribution

2. LE FINANCEMENT

Le financement est le deuxième pilier de cette vision prospective de la distribution, car il a deux fonctions liées à deux catégories de meubles de plus en plus différentes :

:: **la première catégorie de meuble** est le « mobilier mobile », c'est-à-dire qu'il peut être déplacé facilement et n'est pas ancré au mur. Pour ce type de mobilier, le financement est une facilité de trésorerie pour les ménages et bien souvent un paiement fractionné en 3 ou 10 fois sans frais. Parfois, ce paiement fractionné peut atteindre 30 fois sans frais, mais le coût de ce crédit reste très élevé pour le distributeur.

Notre étude montre que les offres actuelles de location de mobilier font partie de cette facilité de trésorerie, surtout pour des ménages qui n'ont pas les moyens d'un paiement fractionné, car les mensualités restent trop élevées. Cette location n'est pas un souhait de « ne pas posséder », mais une solution pour acquérir du mobilier.

:: **La seconde catégorie de meuble** est la solution d'agencement, c'est-à-dire l'élaboration d'un ensemble de meubles à partir d'un configurateur. Cet ensemble est bien souvent ancré au mur et cet investissement nécessite un financement. Aujourd'hui, le consommateur doit faire appel à un financement fractionné ou classique. L'hypothèse de notre étude prospective est qu'il y a place pour une nouvelle solution de financement adaptée à une durée de vie plus longue du produit et au fait qu'il soit lié à l'immobilier. Autrefois, au début des années 80, l'acceptation par les pouvoirs publics d'avoir la possibilité d'acheter sa cuisine intégrée grâce au Plan d'épargne logement (PEL) était une bonne chose et c'est une composante essentielle de la démocratisation de cette offre de la part des cuisinistes. Cette décision a été une source de création de valeur sur le territoire, tant pour les industriels que pour le nouveau métier de cuisiniste et pour tous les corps de métiers associés à la pose. La demande de la profession d'un déblocage du PEL pour des achats importants de mobilier n'a pas abouti, mais le besoin d'un financement spécifique de cet investissement dans l'agencement de la maison reste central.

1.

Résultats de l'étude prospective sur la distribution du meuble et de la décoration ou l'hybridation de la distribution

3. LE LÉGISLATEUR

Nos entretiens montrent que le législateur est le véritable détonateur du changement.

Le consommateur reste consommateur et ne deviendra citoyen que lorsque le législateur imposera des règles. Le consommateur attend du distributeur soit un prix, soit une expérience. Il n'y a que l'innovation et le législateur qui pourront faire « bouger les lignes ». L'innovation viendra des contraintes imposées par la nécessaire rentabilité des entreprises face aux nouvelles règles.

La création d'Écomobilier, il y a dix ans, montre que l'engagement des industriels et des distributeurs dans une filière de recyclage a fait évoluer la perception des enjeux de la filière. Cette approche permet aux acteurs de la profession de ne plus « subir » de nouvelles réglementations, mais de s'engager dans un changement de modèle et d'organisation de la filière meuble.

« Passer en mode "proactif" vis-à-vis des réglementations à venir, c'est anticiper les changements et se donner les moyens de faire évo-

luer la répartition de la valeur entre industriels et distributeur » est une phrase que nous avons entendue à plusieurs reprises de la part des industriels qui souhaitent relancer la création de valeur plutôt que de répondre durablement à des cahiers des charges « *design to cost* » ! Car aujourd'hui les relations entre industriels et distributeurs ne permettent de faire évoluer les innovations qu'à la marge alors qu'il faut engager une réflexion « consommateur » beaucoup plus profonde.

Les principales briques que le législateur va imposer sont déjà là et il faut s'en emparer dans une vision stratégique : Écomaison, la réparabilité, Éco-meuble, la TVA sociale et les caractéristiques sanitaires des produits.

« Ceux qui prennent la parole pourront faire évoluer la position du législateur pour que le consommateur devienne citoyen », c'est une des conclusions de cette étude prospective sur la distribution d'ameublement et elle nécessite un engagement plus fort de nombreux acteurs, qui doivent agir plutôt que subir.

1.

Résultats de
l'étude prospective
sur la distribution
du meuble et de
la décoration ou
l'hybridation de la
distribution

4. LE TEMPS

Il y a le temps politique et le temps économique. Le temps politique s'inscrit dans le long terme avec des effets d'annonce à court terme et quelques actions médiatiques, tandis que le temps économique impose aux entreprises d'être rentables.

L'horizon réglementaire est connu dans ses grandes lignes.

D'un point de vue RSE il est connu, et l'enjeu pour les distributeurs est de rester rentables tout en s'engageant dans une politique RSE. Cependant, la frontière est ténue entre une politique RSE et des actions de *greenwashing*, d'où l'importance d'avoir une vision stratégique partagée avec les industriels. La gestion du mobilier d'occasion, avec l'impact de la loi Agec,

est un exemple flagrant d'une avancée timide de nombreux distributeurs. L'arrivée d'Éco-meuble entraîne le même enjeu, avec un risque majeur de voir fleurir des « nutriscores maison » qui ne feront que perdre le consommateur.

D'un point de vue économique, le coût d'exploitation des magasins ne fera que croître, avec l'arrivée de nouvelles réglementations sur l'exploitation. Prendre le temps d'organiser son concept sur plusieurs formats en fonction des zones de chalandise, des coûts d'exploitation et d'une stratégie omnicanale devient impératif, car il n'y a que trop peu d'exemples dans le monde en dehors d'Ikea.

LA RSE EST LE DERNIER CRITÈRE D'ACHAT D'UN MEUBLE EN LIGNE,
TANDIS QUE LE PRIX RESTE EN TÊTE

2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres



2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

L'OCCASION FAIT RECETTE



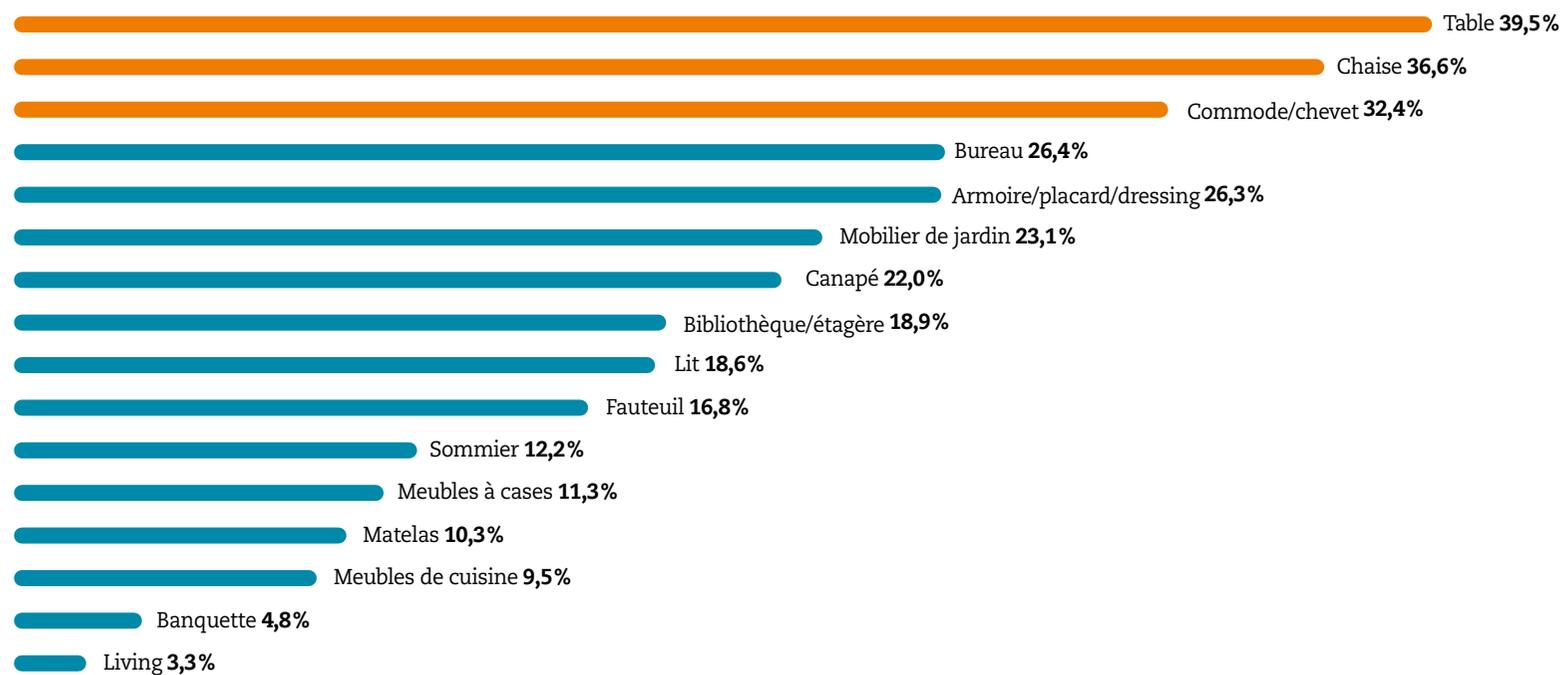
- ❖ 67% des Français ont déjà acheté ou récupéré un meuble d'occasion
- ❖ 2,5 millions de ménages ont acheté un meuble d'occasion en 2022
- ❖ L'occasion pèse l'équivalent neuf de 2,6 milliards d'euros (17,5% du marché domestique)

LES RAISONS D'ACHATS D'UN MEUBLE D'OCCASION

Pour éviter d'acheter du neuf	84,9 %
Pour lutter contre le gaspillage	80,3 %
C'est mieux pour l'environnement	80,2 %
Pour le garder longtemps	59,0 %
Pour l'utiliser puis le donner	36,8 %
Pour l'utiliser puis le mettre aux encombrants	15,2 %

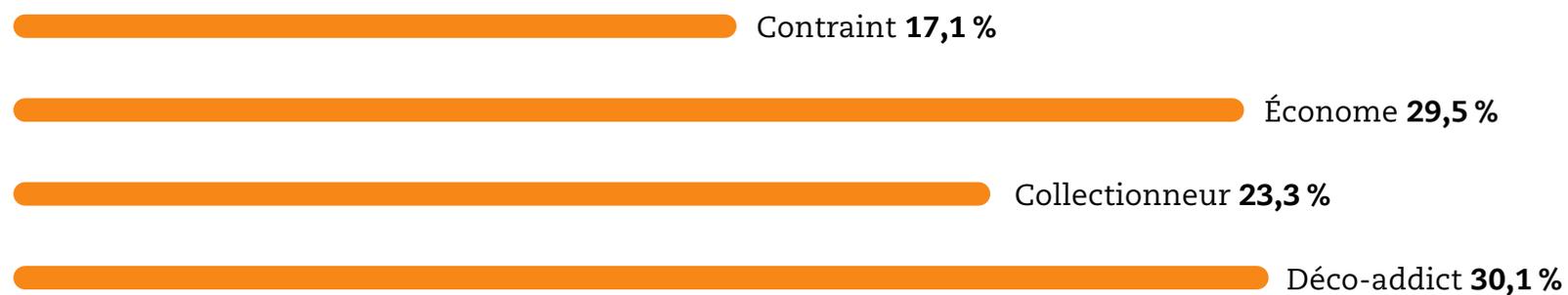
2.
Les enjeux de
la distribution
du meuble et
de la maison :
faits & chiffres

QUELS SONT LES MEUBLES D'OCCASION ACHETÉS ?



(IPEA. En % des ménages acheteurs de mobilier d'occasion au cours des deux dernières années)

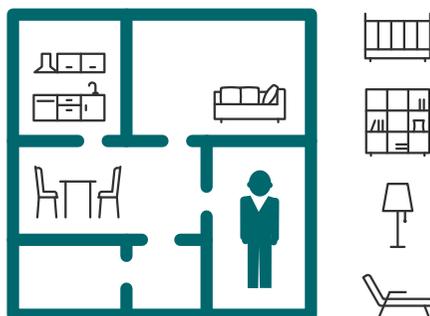
QUI SONT LES ACHETEURS DE MEUBLES D'OCCASION ?



2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

(IPEA. En % des ménages acheteurs de mobilier d'occasion au cours des deux dernières années)

2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

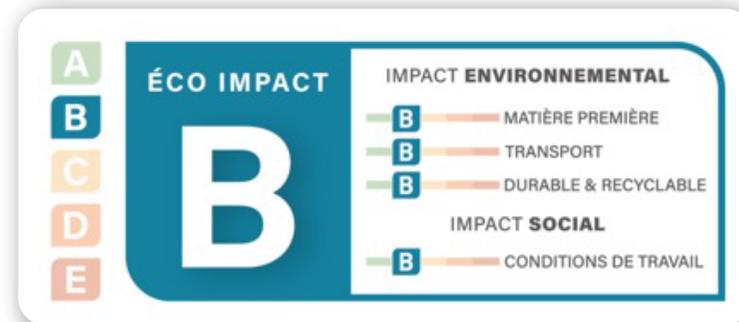
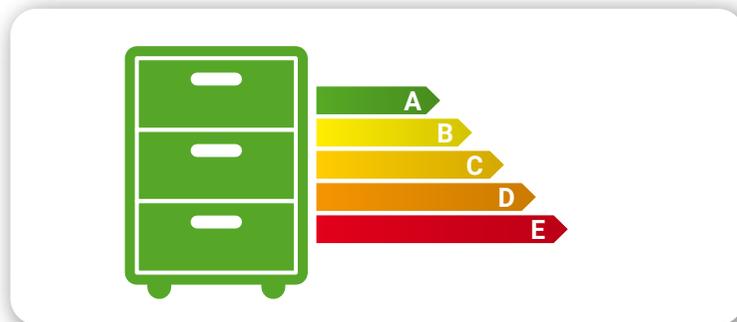


Les ménages disposent en moyenne d'une surface de 51,2 m² par personne (49,7 m² en 2013). Cette surface disponible varie avec l'âge de la personne de référence, allant de 35 m² pour les 30-39 ans, à 71 m² pour les 75 ans et plus (SDES 2022).

72 % des Français souhaitent moins de meubles et ce sont surtout les seniors qui agissent en ce sens. Ils « déstockent » leur habitat encombré et conservent de moins en moins le capital mobilier de leur famille. Pour les plus jeunes, l'avis est moins tranché et seulement 51 % souhaitent faire place nette dans la maison.

2.
Les enjeux de
la distribution
du meuble et
de la maison :
faits & chiffres

À PARTIR DU 1^{er} JANVIER 2025, TOUS LES MEUBLES VENDUS EN FRANCE DEVRONT AVOIR UNE ÉTIQUETTE COMME CELLE DU NUTRISCORE :



Ce type d'étiquette informera le consommateur sur l'impact environnemental et social de chaque meuble.

La meilleure note sera A et la moins bonne sera E.

Les critères suivants seront clairement affichés : matière première, transport, meuble durable et recyclable ainsi que l'impact social, calculé sur la base des conditions de travail des personnes qui fabriquent ce meuble.

PENSEZ-VOUS QUE CETTE INFORMATION VOUS SERA UTILE ?

Oui **66,1 %**



SEREZ-VOUS SENSIBLE AU MOMENT DE L'ACHAT À CETTE INFORMATION ?

Oui **64,0 %**



CETTE INFORMATION VOUS INCITERA-T-ELLE À ACHETER DES PRODUITS FABRIQUÉS EN FRANCE OU EN EUROPE ?

Oui **70,0 %**



Ces résultats concernant le futur « Nutriscore du meuble » montrent que 68 % des consommateurs seront attentifs à cette information et qu'ils en tiendront compte, ce qui pourrait favoriser une relocalisation partielle du meuble en Europe. Reste que le prix est le principal critère d'achat et c'est un atout indéniable pour les industriels du meuble en kit.

2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION EN LIGNE : LE MEUBLE A-T-IL UN STATUT À PART PAR RAPPORT À LA CONSOMMATION DE BIENS ET ÉQUIPEMENTS ?

COMMENT PENSEZ-VOUS QUE VOS MONTANTS DE DÉPENSES D'AMEUBLEMENT VONT ÉVOLUER DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

BIENS & ÉQUIPEMENTS

Davantage d'achats
sur Internet **27%**

Davantage d'achats
en magasin **13%**

Pas de changement
60%



MEUBLE

Davantage d'achats
sur Internet **22%**

Davantage d'achats
en magasin **16%**

Pas de changement
62%

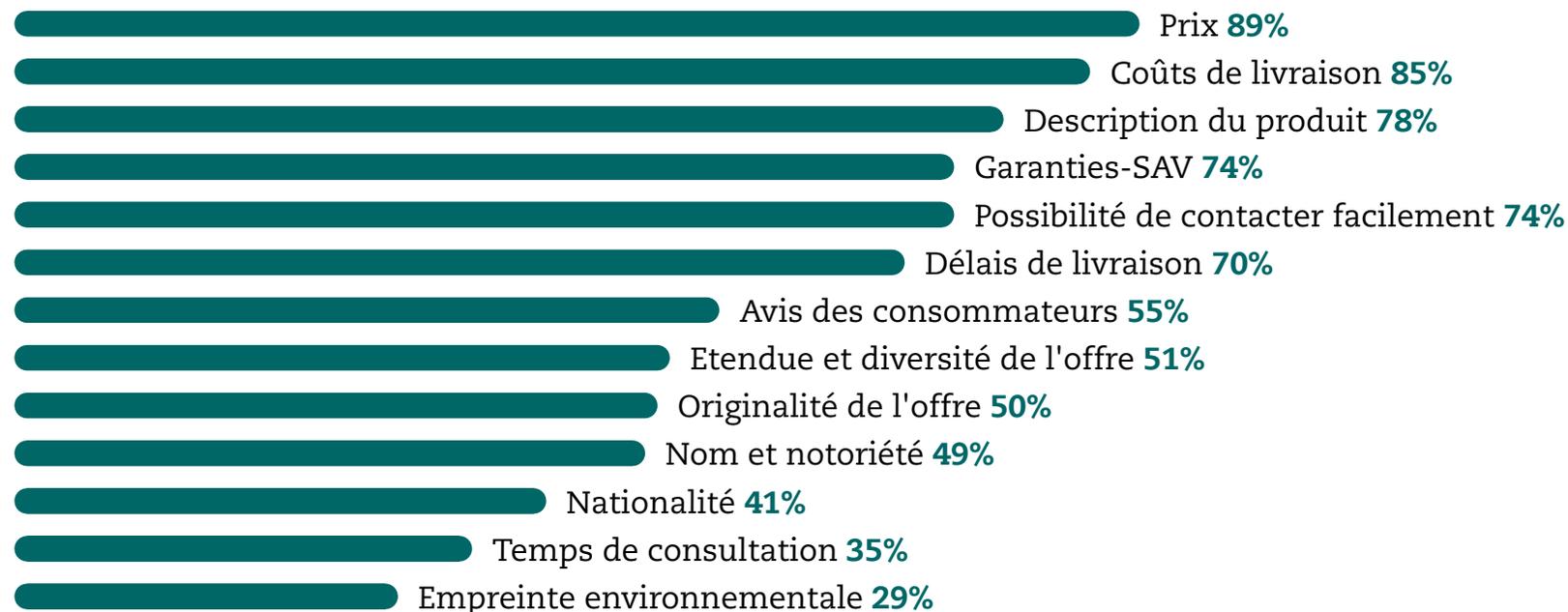


La dynamique magasin / e-commerce se poursuit, avec un consommateur plus enclin à acheter en magasin.

2.
Les enjeux de
la distribution
du meuble et
de la maison :
faits & chiffres

QUELLE EST POUR VOUS L'IMPORTANCE DE CHACUN DES CRITÈRES SUIVANTS DANS VOTRE CHOIX ?

Essentiel, secondaire, inutile / Résultats sur Essentiel



Le prix reste central dans la décision d'achat d'un meuble, et la conscience environnementale est le dernier critère d'achat.

La livraison reste essentielle, et son coût reste un obstacle au développement des ventes en ligne, ce qui favorise et favorisera le rapprochement entre *pure players* et *retailers*.

L'importance des avis consommateurs est mitigée, tandis que l'étendue de l'offre et son originalité sont recherchées, d'où l'importance de la curation de l'offre sur les sites de ventes en ligne, mais aussi, et surtout, sur les places de marché!

2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

AVEZ-VOUS ÉTÉ SATISFAIT DE VOS ACHATS EN LIGNE ?

BIENS & ÉQUIPEMENTS

Très satisfait **65%**

Moyennement satisfait **33%**

Pas du tout **1%**



MEUBLE

Très satisfait **57%**

Moyennement satisfait **40%**

Pas du tout **3%**



Avec un taux de satisfaction de 97 %, le développement des places de marché n'est plus **la** question et c'est surtout leur organisation et les services qu'elles apportent qui sont au cœur du débat.

EN GÉNÉRAL, FAITES-VOUS LA DIFFÉRENCE ENTRE UN PRODUIT DE MARQUE DE DISTRIBUTEUR ET DE FABRICANT ?

BIENS & ÉQUIPEMENTS



MEUBLE



Le consommateur reste un peu perdu sur cette distinction, et le développement des marques de fabricants demandera beaucoup de communication et d'explications...

EN GÉNÉRAL, PENSEZ-VOUS QUE VOUS SEREZ AMENÉS À ACHETER DES MEUBLES D'OCCASION ?

L'occasion est à la mode, et le meuble d'occasion pèse 9 % de la valeur du marché du meuble neuf. Avec 27 % des Français qui indiquent vouloir en acheter de plus en plus, l'enjeu du contrôle de ce marché est central pour les distributeurs, surtout que les volumes du neuf sont à la baisse.

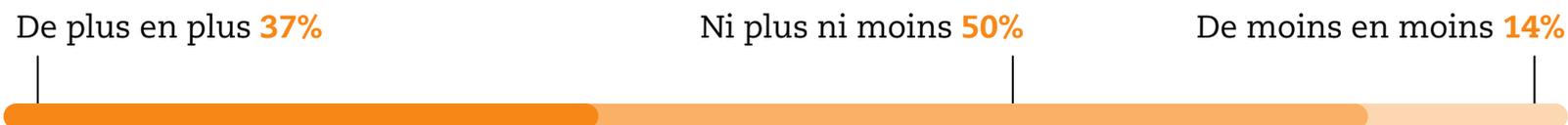
2.

Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

EN GÉNÉRAL, SERIEZ-VOUS PRÊT À LOUER DES MEUBLES PLUTÔT QUE DE LES ACHETER ?

La location de meuble n'est pas encore dans l'esprit du consommateur français, bien que les 20-39 ans soient 4 % à y être sensibles. Aujourd'hui, les offres de location de mobilier s'apparentent plus à une facilité de trésorerie qu'à une volonté de ne pas posséder le produit.

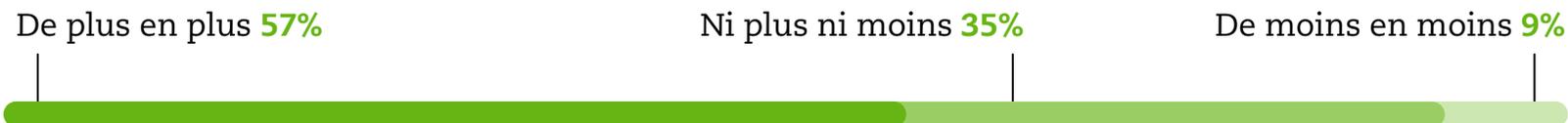
ÊTES-VOUS ATTENTIF À LA RSE DES FABRICANTS ET DES DISTRIBUTEURS DE MEUBLES ?



Il reste beaucoup de chemin à parcourir pour « engager » le consommateur dans un profil citoyen, mais avec 37 % de Français qui déclarent être de plus en plus attentifs à la RSE, les espoirs sont là...

2.
Les enjeux de
la distribution
du meuble et
de la maison :
faits & chiffres

ÊTES-VOUS ATTENTIF À LA DURÉE DE VIE ET À LA RÉPARABILITÉ DES MEUBLES QUE VOUS ACHETEZ ?



Par contre, le pragmatisme des Français se retrouve sur une attente accrue de réparabilité et d'allongement de la durée de vie des meubles.

2. Les enjeux de la distribution du meuble et de la maison : faits & chiffres

SERIEZ-VOUS PRÊT À PAYER PLUS CHER (PAR EXEMPLE 20 %) DES MEUBLES QUI SERAIENT PERSONNALISÉS
(DIMENSIONS, COULEURS, ACCESSOIRES...)

Certainement **11%**

Peut-être **49%**

Certainement pas **40%**



11 % c'est déjà bien, mais il restera à convaincre les 49 % de « peut-être » de l'intérêt d'une offre personnalisée pour contrer la baisse des volumes !

3.
Le magasin
augmenté

:: Un scénario valorisant l'attractivité
d'un réseau de magasins physiques



3. Le magasin augmenté

EN QUOI CONSISTE CE SCÉNARIO ?

:: La distribution de meubles passe très largement par des magasins « *flagship* », lieux de destination associant une belle mise en scène de produits et des animations événementielles, offrant aux clients non seulement la possibilité de voir, toucher et essayer les meubles, mais une multitude de services associés: conseil, personnalisation, livraison, montage, accessoirisation, ateliers de bricolage, formation à la décoration d'intérieur, etc.

:: Ces magasins « *flagships* » sont complétés par un réseau de magasins de proximité, plus petits situés dans des lieux de flux (galeries marchandes, centres-villes, gares...), où le client retrouve une matériauthèque, des accessoires et toute l'offre de services et conseils.

:: Pour ancrer leur identité, les magasins affirment des choix différenciants en matière de style, au minimum par la sélection des produits proposés (curation), voire par le développement d'une ligne de produits à la marque de l'enseigne.

QUELLES RAISONS AVONS-NOUS D'Y CROIRE ?

:: L'achat de meuble est un achat impliquant, à la fois par le budget consacré et par la place qu'occupe le meuble dans le logement. Le commerce physique, avec la possibilité de voir et toucher les produits, garde un atout majeur.

:: Devant l'embarras du choix et l'enjeu d'une décoration réussie ou ratée, le client est demandeur d'un conseil personnalisé.

:: Si le magasin devient un lieu d'expérience (expositions, formations, rencontres), y aller devient un plaisir — d'autant plus si les magasins sont ouverts le dimanche et se prêtent dès lors à la flânerie.

3. Le magasin augmenté

FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS

- :: Une marque-enseigne forte, soutenue par l'affirmation d'un style, la promesse de conseil et la richesse des services associés.
- :: Un dispositif performant de suivi et conversion des parcours clients entre réseau physique et interfaces numériques (*store-to-web*, *web-to-store*) ainsi qu'entre magasins « *flagship* » et réseau de proximité.
- :: Des conseillers clients formés à l'écoute et au conseil.

IMPACTS SUR LA FILIÈRE

- :: Restructuration du réseau de distribution actuel en différenciant davantage les magasins destinés à devenir « *flagships* » et les magasins de proximité. Disparition des formats intermédiaires, trop petits pour jouer le rôle d'attracteurs et trop grands eu égard aux coûts fixes qu'ils impliquent.
- :: Les fabricants perdent du pouvoir face à ces grandes enseignes, sauf s'ils parviennent à prendre part à l'offre de service, par exemple en développant une gamme d'accessoires permettant de personnaliser / faire évoluer les meubles, ou en mettant à disposition des modèles numériques permettant d'intégrer leurs meubles aux configurateurs.

4. Le magasin diffus

:: Un scénario pour les créateurs/
fabricants avec une marque forte, ainsi
que pour les acteurs numériques, leur
permettant d'aller à la rencontre du
public sans immobiliser de capital dans
un réseau physique



4. Le magasin diffus

EN QUOI CONSISTE CE SCÉNARIO ?

- :: La distribution s'organise autour de deux fonctions bien distinctes : le « *showrooming* », c'est-à-dire la démonstration des produits, leur mise en scène pour que le public puisse les voir et les essayer, et la vente proprement dite.
- :: Le *showrooming* s'effectue dans des lieux diffus : boutiques éphémères situées dans des lieux de passage, hôtels, restaurants, domicile de clients « ambassadeurs » de la marque, concept store.
- :: Le tout est soutenu par une logistique sans faille, pour installer et reprendre les produits sur leurs lieux de vente dispersés et éventuellement temporaires, aussi bien que pour livrer les clients.

QUELLES RAISONS AVONS-NOUS D'Y CROIRE ?

- :: Face à eux, de nombreux « tiers lieux », à la recherche de revenus complémentaires ou de facteurs d'attractivité vis-à-vis de leur public, seront tout disposés à les accueillir.
- :: Pour les clients, rencontrer les meubles « sur leur chemin », dans les lieux de vie ou de passage qu'ils empruntent, constitue un gain de temps (le magasin « vient à eux » en quelque sorte) et une manière nouvelle de découvrir l'offre produit (en contexte d'usage réel ou à l'inverse en situation ultra-scénographiée).

4. Le magasin diffus

FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS

- :: Le design produits (ce mode de distribution ne convient pas à des meubles sans personnalité : ils seraient alors noyés dans l'espace qui les accueille, qui n'est pas originellement prévu comme espace de commerce de meubles).
- :: Présence numérique / community management (à défaut de point de ralliement physique stable et à l'enseigne de la marque, ce mode de distribution ne peut prospérer que s'il a une présence numérique forte : site web de référence, visibilité sur les réseaux sociaux, etc.).
- :: Excellence logistique tant pour installer les showrooms diffus (transport, scénographie, merchandising) que pour livrer les clients.

IMPACTS SUR LA FILIÈRE

- :: Excellente opportunité pour les fabricants / designers dotés d'une identité bien différenciée.
- :: Forte concurrence pour les magasins dédiés à la distribution de meubles, qui devront redoubler d'attractivité
 - a) pour que les clients s'y déplacent alors qu'ils auront accès facilement à ces showrooms diffus,
 - b) pour mettre en scène les meubles d'une manière aussi stimulante, et
 - c) pour faire vivre une offre avec une moindre identité de créateur.
- :: Ce mode relativement nouveau de distribution est susceptible de faire revenir sur le marché tout un segment de clientèle qui avait déserté l'achat de meubles ou s'était désimpliqué en se reportant sur des achats basiques plutôt que sur une offre à valeur ajoutée.

5.
**Le client prend
le pouvoir**

:: Un scénario qui prend acte de la désaffection actuelle des clients et la dépasse par de nouvelles relations de collaboration et de confiance



EN QUOI CONSISTE CE SCÉNARIO ?

Les clients prennent le pouvoir sur tout ou partie des maillons de la chaîne de valeur par différents moyens :

- :: inspiration : planches tendances partagées comme Pinterest/Instagram/Houzz;
- :: design : « *crowdsourcing* » de la conception d'un meuble, à l'initiative d'une marque ou à l'initiative de consommateurs indépendants, pouvant aller jusqu'à la mise en fabrication par un façonnier;
- :: marketing communautaire : influenceurs, achats groupés, marketing viral (il n'y a plus de marques, mais des communautés qui « font marque »);
- :: traçabilité : à l'image d'« Open Food Facts », site communautaire de *fact checking* et surveillance des allégations des marques sur leurs produits;
- :: VRM (*vendor relationship management*) : modélisation numérique, par le client, de ses spécifications (typologie des meubles, surface de la pièce à aménager, budget disponible, style recherché...) et appel à propositions auprès des fournisseurs intéressés — sur le modèle qui commence à s'imposer en matière de téléphonie et d'énergie.

QUELLES RAISONS AVONS-NOUS D'Y CROIRE ?

- :: Lassitude et méfiance des clients face aux allégations des marques — exigence de transparence sur les coûts, les provenances, les procédés de fabrication, ou encore les caractéristiques sanitaires des produits.
- :: *Empowerment* numérique : les outils permettant aux clients de se mettre en communauté, partager l'information, construire une position de force commerciale sont aisément disponibles.
- :: Aspiration à des « achats responsables », permettant aux clients de réconcilier leurs valeurs et leur comportement d'achat (commerce équitable, durabilité...).

5. Le client prend le pouvoir

FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS

- :: La confiance : donner des preuves de l'authenticité de la démarche / de la sincérité des allégations (transparence, notation par les pairs...).
- :: Flexibilité du processus de production : capacité à réaliser des petites séries, selon les spécifications des clients, à prix raisonnable.
- :: Interface numérique permettant de traiter les requêtes de personnalisation des clients (VRM).

IMPACTS SUR LA FILIÈRE

- :: Apparition d'un métier d'interface entre les clients et les distributeurs et fabricants, à l'instar des agrégateurs dans le monde bancaire (des interfaces qui savent traduire les souhaits des clients en spécifications d'une offre produit).
- :: La distribution traditionnelle risque de voir partir les clients les plus «moteurs » — ceux qui ont des attentes bien définies, une forte implication dans leur acte d'achat.
- :: Du côté des fabricants, ces clients très proactifs représentent une opportunité pour ceux qui sauront capter rapidement les attentes et produire en petites séries à flux tendus. Ils pénalisent en revanche les fabricants à forte inertie (séries standardisées, longs délais de fabrication).