



PROSPECTIVE DE LA DISTRIBUTION DE MEUBLES

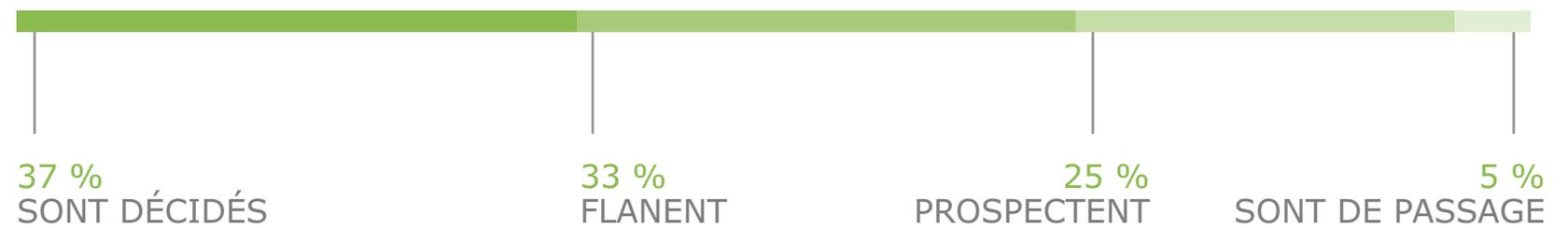
# Cahier d'opportunités

© IPEA :: NOV.2017

Cette étude prospective a été réalisée grâce au soutien financier de



### PROFIL DES ACHETEURS DE MEUBLES QUAND ILS VISITENT UN MAGASIN



**1.**  
**RÉINVENTER  
LES LIEUX  
DE VENTE**

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



## 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

## QUELQUES EXEMPLES ANNONCIATEURS

- :: Maif Social Club
- :: Ikea : restaurant éphémère ouvert à Paris pour mettre en scène l'offre « cuisine » de l'enseigne ; canapés dans les stations de métro
- :: BoConcept : ameublement des concessions automobiles Mini Cooper ainsi que des espaces VIP des stades de rugby
- :: Ethnicraft : démontrer sur le web pour se développer en Chine
- :: Ligne Roset en résidence au 104
- :: Sofitel : vente en ligne de la literie mise en œuvre dans les hôtels
- :: Pimkie: partenariat avec un hôtel à Anvers, puis Milan et Londres, pendant la *Fashion Week*. Les vêtements sont vendus dans un « fashion minibar » disponible dans la chambre.
- :: Club Med : agence en appartement sur les Champs-Élysées

LES LIEUX

Maif Social Club



Ethnicraft



Club Med



Ikea



1.  
RÉINVENTER  
LES LIEUX  
DE VENTE

# 1. RÉINVENTER LES LIEUX DE VENTE

## PARTENAIRES CLEFS

1. Promoteurs immobiliers (logement neuf), agences immobilières (logement ancien) et configureurs (ex. HomeByMe)
- 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 + configureur)
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)

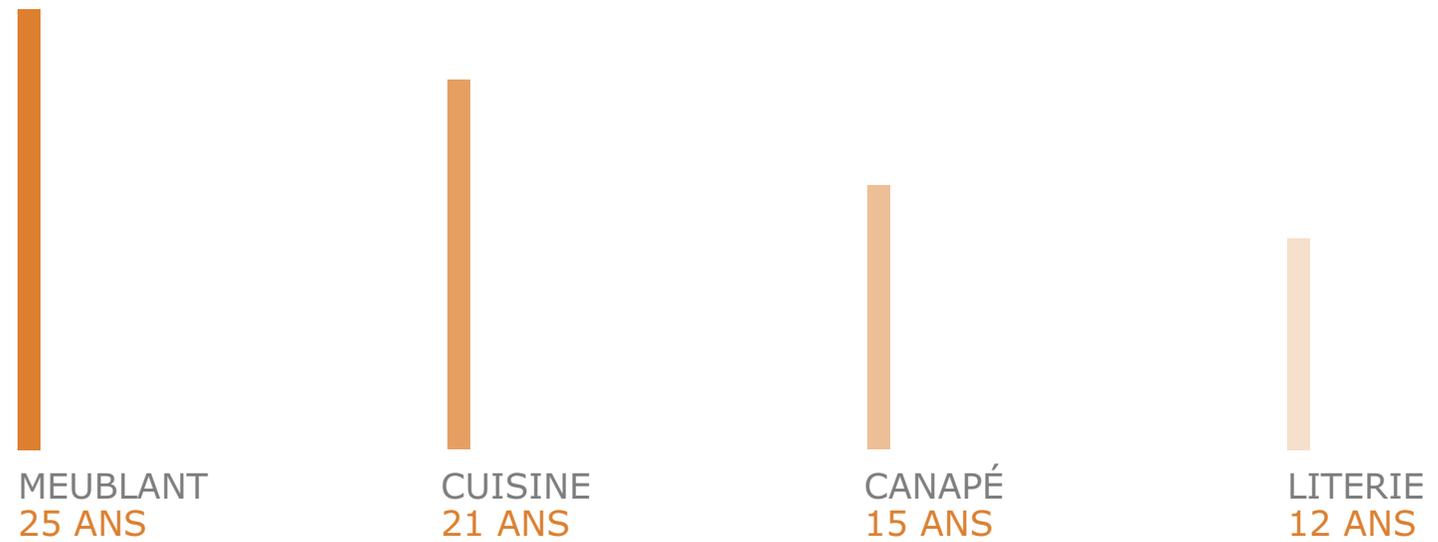
## STRUCTURE DE COÛTS

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

### DURÉE MOYENNE DE VIE DES MEUBLES EN FRANCE



## 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) ?



## 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

## QUELQUES EXEMPLES ANNONCIATEURS

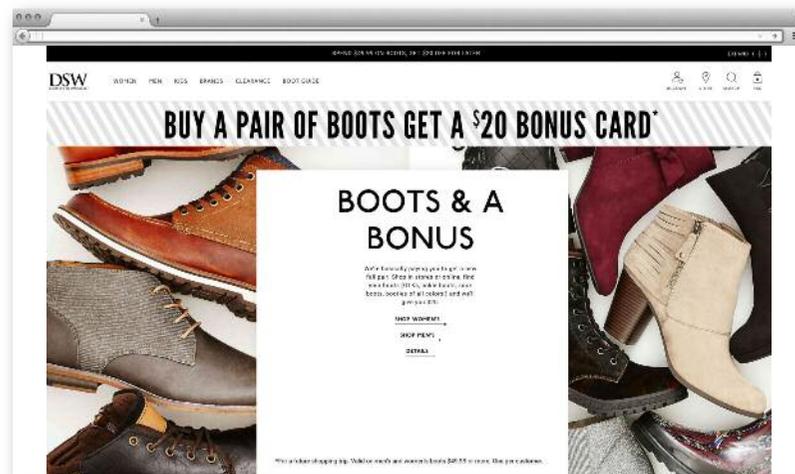
- :: Les banques, qui accompagnent leurs clients depuis les livrets d'épargne pour les enfants jusqu'aux solutions de transmission de patrimoine en passant par les offres spéciales étudiants, les prêts immobiliers, les crédits consommation et les services de gestion d'épargne
- :: Les constructeurs automobiles, avec des offres d'entretien puis de reprise
- :: La presse, avec des offres d'abonnement commençant par les magazines pour enfant puis évoluant avec l'âge et/ou les centres d'intérêt manifestés
- :: Amazon, Facebook
- :: Ixina, qui développe une offre d'accessoires pour la cuisine, permettant de maintenir le lien avec le client entre deux achats

# 2.

ACCOMPAGNER  
LE CLIENT TOUT  
AU LONG DE SON  
PARCOURS  
DE VIE

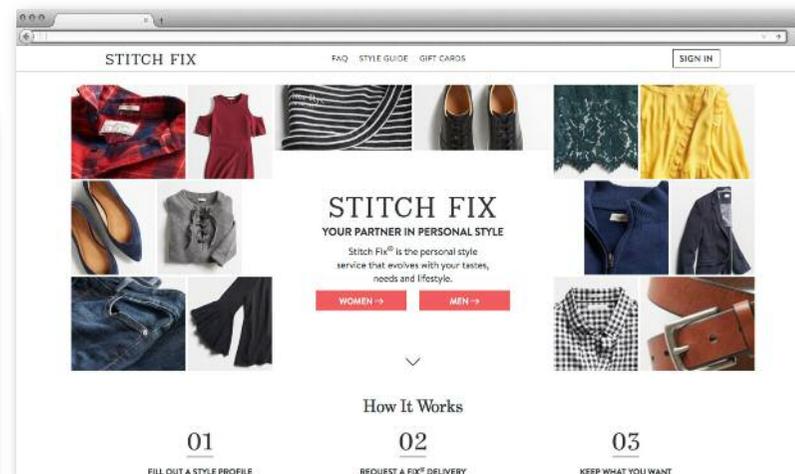
## EXPLOITER LES DONNÉES

## DSW



DSW, acteur leader du marché de la chaussure avec 511 magasins aux États-Unis, a demandé à ses 25 millions de membres du programme de fidélité leurs attentes : un service de cordonnerie et de stockage des chaussures entre deux saisons, un service de conciergerie dont les recommandations sont mémorisées dans un placard virtuel, et la possibilité de louer des souliers sur demande, pour une grande occasion. Des services qui seront intégrés dès 2018 dans le programme de fidélité en cours de refonte

## Stitch Fix



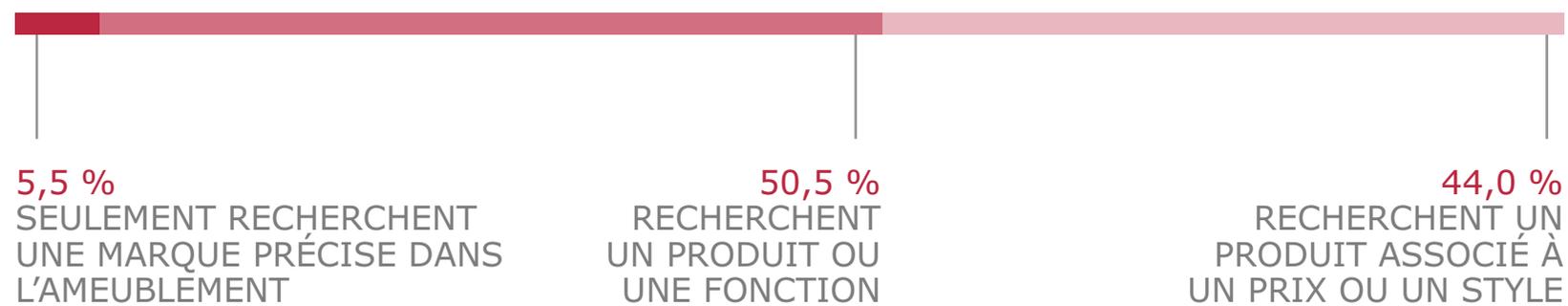
Tout commence par un questionnaire à remplir en ligne à l'inscription. Le client détaille ses préférences en matière de mode, de style, ses occupations, etc. Environ 50 données sont ainsi capturées, puis analysées pour délivrer des recommandations algorithmiques. L'entreprise a publié sur son site web « An animated tour of Stitch Fix Algorithms », un document interactif dans lequel sont détaillées dix étapes de la relation entre le client et Stitch Fix, montrant combien la data science fait partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise.

2.  
ACCOMPAGNER  
LE CLIENT TOUT  
AU LONG DE SON  
PARCOURS  
DE VIE

## 2. ACCOMPAGNER LE CLIENT TOUT AU LONG DE SON PARCOURS DE VIE

PARTENAIRES CLEFS	ACTIVITÉS CLEFS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE		
<p><b>Pour le modèle achat/reprise:</b> partenariats nécessaires avec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un logisticien (pour la récupération des meubles),</li> <li>- une place de marché d'occasion (pour la revente des meubles récupérés)</li> <li>- un opérateur de recyclerie (pour les meubles non susceptibles d'être revendus)</li> </ul>	<p><i>Data management</i> : collecter et analyser les données clients</p> <p>Marketing désormais centré sur les usages plus que sur les produits</p> <p>Développer une offre d'accessoires, d'options, de service après-vente pour maintenir le lien avec le client entre deux achats</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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), vieillissement</li> <li>2. Veiller à l'hygiène du logement : renouvellement de la literie, hygiène du plan de travail dans la cuisine</li> <li>3. Optimiser la valeur d'actif du mobilier (cycle achat-revente, comme pour les voitures)</li> </ol>	<p>Collecter des données auprès des clients (applis, configurateurs...), ou auprès de tierces parties (<i>data brokers</i>)</p> <p>Faire des offres régulières aux clients, et pour cela avoir une offre modulaire (options, personnalisation : canapé &gt; coussins, cuisine &gt; ustensiles, étagères &gt; tiroirs...)</p>	<p>Pas de segmentation évidente, mais peut-être quelques cibles prioritaires: les accédants à la propriété ? Les jeunes lors d'un premier emménagement ?</p>		
<p><b>Pour le modèle location/abonnement:</b> partenariat avec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un organisme financier pour le portage financier des actifs</li> <li>- un logisticien pour le transport des meubles</li> </ul> <p>Dans tous les cas: partenariats marketing pour toucher les prospects aux moments critiques de leurs étapes de vie</p>	<th data-bbox="857 762 1162 829">RESSOURCES CLEFS</th> <p data-bbox="857 837 1162 1042">                 Système d'information orienté clients plus que produits (« <i>data lake</i> » + <i>data analytics</i>)                  Force de vente, formée à la compréhension des usages du meuble             </p>	RESSOURCES CLEFS		<th data-bbox="1512 762 1816 829">CANAUX DE DISTRIBUTION</th> <p data-bbox="1512 837 1816 1002">                 Deux modèles possibles:                  - achat avec reprise ultérieure (ou organisation d'un marché de seconde main)                  - location / abonnement             </p>	CANAUX DE DISTRIBUTION	
<th data-bbox="526 1217 1323 1257">STRUCTURE DE COÛTS</th> <p data-bbox="526 1265 1323 1337">                 Investissement dans le système d'information et l'acquisition de données                  Formation des vendeurs             </p>		STRUCTURE DE COÛTS	<th data-bbox="1346 1217 2143 1257">SOURCES DE REVENUS</th> <p data-bbox="1346 1265 2143 1337">                 Fidélisation des clients (récurrence de l'acte d'achat)                  Diversification des ventes (accessoires, options...)             </p>			SOURCES DE REVENUS

### QUE CHERCHENT LES INTERNAUTES SUR INTERNET ?



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

## QUELQUES EXEMPLES ANNONCIATEURS

- :: Delaktig, la plateforme de « *hacking* » créée par Ikea en réponse aux Ikea Hackers
- :: Made.com, qui ne lance la fabrication d'un meuble que lorsqu'un nombre suffisant de clients le demande
- :: Etsy, place de marché qui permet aux artisans et bricoleurs de tous domaines de proposer leurs créations à la vente
- :: « C'est qui le patron » : coopérative de consommateurs qui a vocation à créer ses propres cahiers des charges, faire fabriquer et distribuer des produits alimentaires répondant aux critères et valeurs des adhérents
- :: MonDéfilé.com : plateforme qui propose des concepts de vêtements et bijoux de jeunes créateurs, les soumet aux votes des internautes, et met en fabrication les modèles qui recueillent l'assentiment du public

# 3.

## S'OUVRIR À L'ÉMERGENCE DE « MARQUES CONSOMMATEUR »

## LA MARQUE CONSOMMATEUR

### Ikea Hackers Book

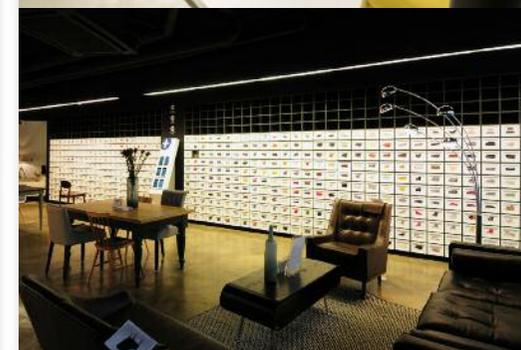


3.  
S'OUVRIR À  
L'ÉMERGENCE  
DE « MARQUES  
CONSOMMATEUR »

### C'est qui le patron ?



### Made.com



### 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)  
« *Story telling* » : 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, *crowd-sourcing*)  
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, crowd-marketing...*)

#### 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



180 000 M2

C'EST LA SURFACE DE LA FUTURE NOUVELLE PLATEFORME LOGISTIQUE  
DE CONFORAMA EN RÉGION PARISIENNE

**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



## 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, plateformes
- :: Anticiper les nouvelles contraintes qui pourraient venir des réglementations environnementales ou urbanistiques (limitation de la circulation automobile en ville, par ex)

## QUELQUES EXEMPLES ANNONCIATEURS

- :: Amazon, Alibaba
- :: Boulanger : utilisation des magasins comme stocks déportés pour le commerce en ligne (permettant de livrer dès le lendemain toute commande passée avant 22 heures)
- :: Monsieur Bricolage : *data analytics* pour l'allocation optimale des stocks dans les magasins
- :: *Start-ups* permettant d'optimiser les capacités de transport disponibles (Uship, Shiply), de gérer le dernier kilomètre (Gégé – Livraison du produit depuis le magasin jusqu'au domicile du client) ou le premier kilomètre (Wing – Collecte, emballage et expédition des produits)
- :: Livraison des clients par d'autres clients (Walmart, Auchan)

# 4.

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

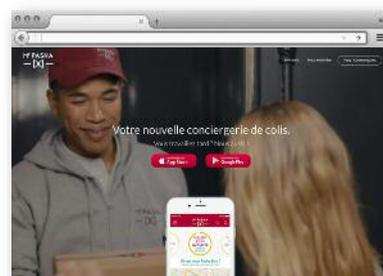
## INNOVER DANS LA LOGISTIQUE

## OneStock



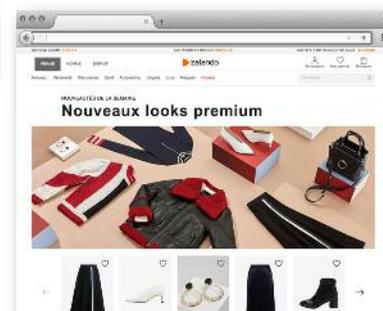
Solution « *ship from store* » pour la distribution, permettant d'unifier, d'avoir une vue consolidée des stocks, qu'ils soient en magasin ou dans l'entrepôt central et de servir les commandes depuis le stock le plus proche ou le plus important.

## Mr Pasha



Conciergerie de colis, pour les acheteurs fréquents en e-commerce : domicilier ses livraisons chez Mister Pasha et se faire livrer tous ses colis en une seule fois au créneau horaire choisi.

## Zalando



« Nous travaillons sur le passage de la livraison express à la livraison à la carte. » La course effrénée à la livraison express engendrée par le phénomène Amazon touche à ses limites. Le plus pratique pour un internaute n'est pas forcément d'être livré le jour même, mais là où il le souhaite et au créneau horaire de son choix.

## LeBonCoin

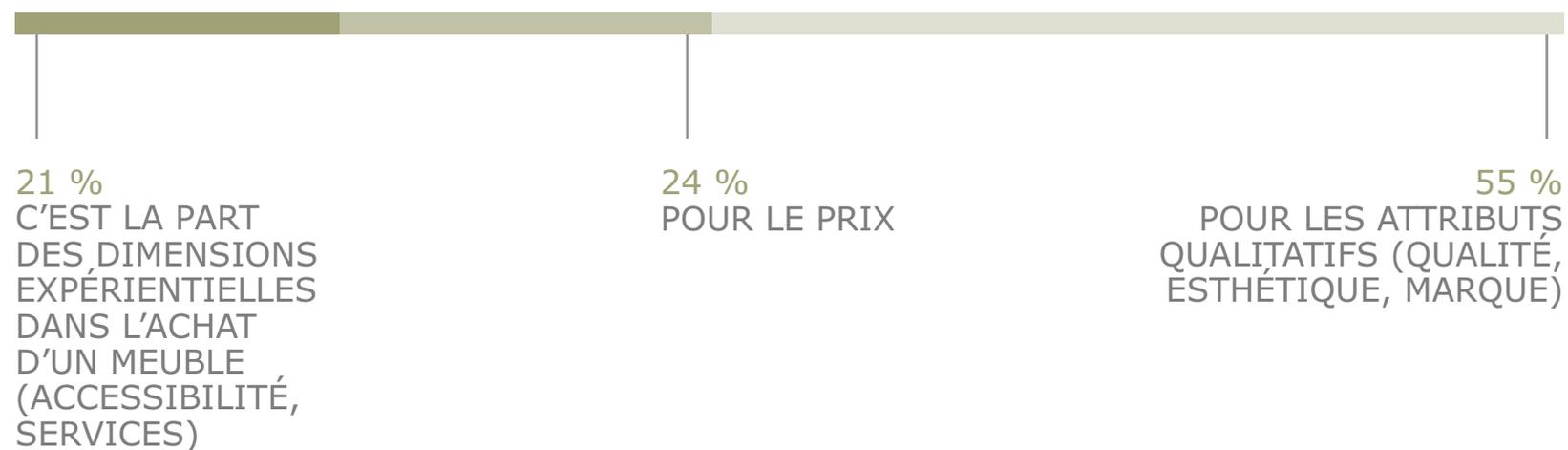


Onze ans après sa création, LeBonCoin vient de lancer une messagerie, prévoit d'y intégrer une brique de paiement et, sans aucun doute, une offre de livraison. « Ce serait logique que l'étape d'après, ce soit de pouvoir livrer. Avec la messagerie, le paiement et la livraison, on couvrirait toute la chaîne de valeur. »

## 4. AMÉLIORER LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

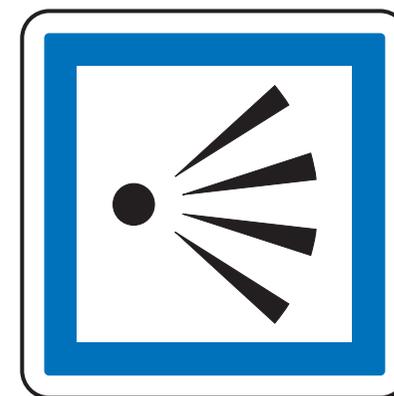
PARTENAIRES CLEFS	ACTIVITÉS CLEFS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE	
Transporteur	<p><i>Data analytics</i> (analyse de la rotation des stocks &gt; optimisation de l'approvisionnement ; analyse des commandes clients &gt; optimisation des tournées de livraison)</p>	<p><b>Logistique aval</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction des délais de livraison des clients</li> <li>- précision et fiabilité du créneau de livraison annoncé au client</li> <li>- « <i>reverse logistics</i> » : possibilité de reprise des meubles anciens</li> </ul> <p><b>Logistique amont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimisation des stocks (baisse du besoin en fonds de roulement)</li> <li>- raccourcissement des délais (moins de ruptures d'approvisionnement)</li> <li>- démarche écoresponsable (traçabilité de l'empreinte carbone des meubles), volontaire ou en anticipation d'une réglementation future</li> </ul>	Confiance : tenir les horaires de livraison annoncés ; suivi transparent de la progression de la livraison	<p><b>Logistique aval</b></p> <p>Tous les clients sont concernés, mais particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ceux qui ont un emploi du temps compliqué (éviter d'immobiliser trop de temps de présence au domicile pour recevoir une commande)</li> <li>- les acheteurs de meubles pondéreux, pour qui il n'existe pas d'alternative à la livraison à domicile</li> </ul> <p><b>Logistique amont</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distributeurs dont le réseau de fournisseurs est géographiquement dispersé</li> </ul>	
		RESSOURCES CLEFS	<th data-bbox="1507 738 1816 828">CANAUX DE DISTRIBUTION</th>		CANAUX DE DISTRIBUTION
		« <i>Extended enterprise</i> » : connaître précisément la <i>supply chain</i> , y compris à l'extérieur de l'entreprise, chez ses fournisseurs	Service lié à la vente		
STRUCTURE DE COÛTS		SOURCES DE REVENUS			
Économie sur les stocks Investissement important dans les systèmes d'information		Fidélisation client (devenir le « <i>preferred supplier</i> », à produits équivalents, grâce à la performance de la livraison)			

UN PRODUIT, UN PRIX, MAIS PAS QUE...



## 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 désintermédier par des plateformes numériques.



## POURQUOI INNOVER EN CE DOMAINE ?

- :: L'achat de meuble, dès lors qu'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, accessorisation, « *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

## QUELQUES EXEMPLES ANNONCIATEURS

- :: Apple, pour les qualités d'écoute et de conseil de ses vendeurs
- :: Zôdio pour l'animation de sa communauté de clients et ses ateliers cuisine et décoration
- :: L'appart' de Leroy Merlin, lieu où les clients peuvent venir pour concevoir leur projet d'aménagement, prendre des cours de bricolage, emprunter des outils, etc.
- :: Nestlé pour son service SOS Pâtisserie (par téléphone, mail ou forum de discussion) destiné à aider les utilisateurs dans la réalisation de leurs recettes

5.  
DÉVELOPPER  
LES SERVICES  
ASSOCIÉS À  
LA VENTE

Zôdio



Merci Voisin



Ikea & TaskRabbit



# 5.

## DÉVELOPPER LES SERVICES ASSOCIÉS À LA VENTE

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