

Bérénice DE BATTISTI
Christine FREMY
Gérald GOUVIER
Philippe MATHIEU
Corinne PERRIN
Raymond THINNES

Ameublement : Etude sur les fabricants en Lorraine

Dossier Sup'Est 3
Année 2006

Groupe ICN - Ecole de management - Nancy

SOMMAIRE

I. Analyse macroéconomique du marché de l'ameublement.

Introduction

- A) Evolution du marché de l'ameublement de 2002 à 2005. (page 2)
- B) Structure de la distribution (page 6)
- C) Les acteurs de la distribution (page 7)
- D) Analyse sociologique générale de la société française (page 13)
- E) Les grandes catégories de métiers du meuble (page 20)
- F) Les grands courants de création d'aujourd'hui (page 22)

2. Analyse mesoéconomique du marché de l'ameublement.

- A) L'ameublement en Lorraine (page 24)
- B) Positionnement des producteurs lorrains (page 27)
- C) positionnement des distributeurs en Lorraine (page 28)
- D) Carte stratégique (page 29)

3. Analyse microéconomique du marché de l'ameublement.

- Fiche d'identité de l'entreprise Welle (page 32)
- Sondage de l'entreprise Welle (page 33)
- Analyse (page 37)
- Fiche d'identité de l'entreprise Collinet (page 37)
- Sondage de l'entreprise Collinet (page 40)
- Analyse (page 46)
- Analyse de Porter (page 47)

Conclusion (page 48)

Introduction :

Nous tenons à remercier particulièrement M.Hildenbrand, délégué régional de l'UNIFA, qui nous a fourni une documentation très riche et très fournie et qui nous a accordé un temps précieux afin d'évaluer au mieux la situation des fabricants de l'ameublement en Lorraine.

Nous remercions également M. de Fontgalland, de la société ODI (organisation et développement international) qui nous a permis de prendre contact avec M.Hildenbrand. Nous remercions chaleureusement M.Laneve de la société Welle et M.Paleze de la société Collinet pour leur accueil et leurs réponses à nos interviews.

Ce rapport a pour objet de relater les fruits de l'étude stratégique que nous avons menée sur le secteur de l'ameublement en Lorraine. Notre choix s'est porté plus spécifiquement sur les fabricants de l'ameublement.

Trois parties composent ce rapport :

- une analyse macro économique
- une analyse méso économique
- une analyse microéconomique.

A) Evolution du marché de l'ameublement de 2002 à 2005.

(Sources : Industries Françaises de l'Ameublement Euler Hermes SFAC)

Le marché intérieur français

Performances des circuits de distribution.

	2002	2003	2004	2005	
CA en mds €					
Equipement foyer	2,37	-2% 2,31	-2,5% 2,39	+3,4% 2,34	-2,1%
Spécialistes ameublement	1,16	-9% 1,08	-7% 1,1	+1,3% 1,08	-1,1%
Jeune habitat	1,07	+7% 1,08	+1% 1,13	+4,3% 1,28	+13,8%
Spécialistes cuisine	0,68	-7% 0,7	+3% 0,75	+6,4% 0,8	+7,1%
Petits généralistes	0,39	-13% 0,33	-15% 0,33	-3,3% 0,31	-4,2%
Artisans	0,47	-6% 0,44	-5% 0,45	+1,6% 0,46	+2%
Ameublement décoration	0,39	-5% 0,36	-6% 0,37	+3% 0,39	+6,1%
Spécialistes salon	0,2	-9% 0,19	-3% 0,20	+4,7% 0,21	+5%
Autres magasins spécialisés	0,48	-12% 0,42	-13% 0,43	+2,1% 0,45	+4,6%
Total circuits spécialisés	7,21	-5% 6,91	-4,2% 7,14	+3% 7,32	+2,7%
Vente par correspondance	0,51	-1% 0,52	+1,5% 0,55	+5,2% 0,55	+1,0%
Grande surface de bricolage	0,35	-3% 0,34	-2% 0,35	+3,5% 0,36	+3,1%
Hypermarchés	0,17	-7% 0,16	-5% 0,16	+0,6% 0,17	+2,2%
Grands magasins	0,08	-10% 0,07	-10% 0,07	+2,9% 0,07	-5%
Autres circuits non spécialisés	0,35	-13% 0,3	-13% 0,30	+1,% 0,31	+1,9%
Total circuit non spécialisés	1,46	-6% 1,39	-4,4% 1,43	+3,2% 1,46	+1,6%
Total	8,67	8,3	8,57	8,78	

L'année 2005 confirme que les circuits spécialisés sont les seuls à enregistrer de la croissance

Les secteurs qui ont le mieux profité en terme de progression des ventes sont :

- le jeune habitat (+13.8%)

- le spécialiste cuisine (+7,1%)
- l'ameublement décoration (+6,1%)
- le spécialiste salon (+5%)

Ces chiffres révèlent une tendance qui s'accroît d'année en année et 2005 confirme que les secteurs dégagés ci-dessus semblent de plus en plus répondre au besoin de consommation. Ce sont des créneaux porteurs.

Les secteurs ayant une croissance inférieure à 5 % ont été écartés car une fois l'inflation retirée, leur performance stagne ou évolue peu.

Mobilier de bureau : structure des ventes par circuits de distribution.

Distribution spécifique				
"professionnels à consommateurs"	9 % (-7 %)	10 % (-6%)	10 % (+5%)	-
Distribution spécifique				
"professionnels à professionnels"	23 % (-8 %)	23 % (-7 %)	23 % (0%)	-
Points de vente directe	22 % (-14 %)	20 % (-12%)	20 % (-4 %)	-
Distributeurs traditionnels	46 % (-19 %)	47 % (-6%)	47 % (-3%)	-

Consommation domestique de meubles neufs.

Siège rembourré	26 %	26,5 %	26,5 %	26,2 %
Cuisine	19 %	20 %	20,5 %	21,1 %
Literie	9,5 %	10 %	10,3 %	10,6 %
Salle de bains	3,5 %	3,5 %	3,4 %	3,4 %
Jardin	2 %	2 %	1,9 %	1,9 %
Meuble d'intérieur	40 %	38 %	37,4 %	36,8 %
Total	100%	100%	100%	100%

Les principaux chiffres ci-dessus concernent des biens d'équipement incontournables sur lesquels il est difficile de ne pas investir.

En revanche, la vente des meubles apparaissant comme accessoires chute : on peut plus facilement se dispenser de meubles de jardin que d'une salle de bains ou d'un lit.

Le meuble dans le budget des ménages.

Meuble	1,1 %	1 %	0,99 %	-
Transport	11,9 %	11,6 %	11,4 %	-
Loisirs et cultures	7,2%	7,2 %	7,2 %	-
Logement (chauffage, éclairage)	18,6 %	19,6 %	18,7 %	-
Habillement	3,7 %	3,6 %	3,8 %	-
Équipement de la maison	3,7 %	3,7 %	3,5 %	-
Alimentation, boisson, tabac	14,3 %	14 %	13,5 %	-
Santé	2,9 %	2,9 %	2,6 %	-
Autres	36,6 %	36,9 %	38,3 %	-

Le budget moyen consacré à l'ameublement est de 349 euros par ménage selon l'observatoire du Cetelem (panier moyen de l'ensemble des français soit la valeur du marché divisé par le nombre de français) et selon le dossier de presse de l'IFA 2006, de 1165 euros (chiffre d'affaires / nombre d'acheteurs).

Le meuble n'a jamais représenté une part prépondérante dans le budget, mais le relevé de ces dernières années semble indiquer que les français veulent de moins en moins y investir. On voit ici un report des dépenses pour d'autres centres d'intérêts tels que les loisirs et la culture et autres catégories : c'est le phénomène du consum'ation.

Cependant, on constate également que tous les budgets diminuent d'une manière générale.

Cette baisse reflète la baisse du pouvoir d'achat des Français dû notamment au chômage et au passage à l'euro.

Enfin la consommation de meubles meublants d'une manière générale ne bénéficie pas de la croissance de la construction de nouveaux logements : ceux-ci intègrent des rangements

(placards) qui concurrencent certains meubles. D'autre part, l'immobilier connaît une flambée des prix et le budget englouti dans un nouveau logement rogne le pouvoir d'achat. Enfin, le vieillissement de la population française ne donne pas encore naissance à un nouveau marché qui pourrait alimenter le fonctionnement de ce secteur.

Le marché français et l'international : le commerce extérieur.

Les valeurs sont indiquées en milliards d'Euros (mds en €)

	2002	2003	2004	2005
Les exportations				
Les pays				
Allemagne	331	300	274	-
Belg. Lux	284	239	-	-
Espagne	259	319	333	-
UK	227	221	212	-
Pays Bas	108	94	85	-
Italie	94	87	93	-
Portugal	52	60	100	-
Autres Pays UE	<u>75</u>	<u>69</u>	<u>100</u>	-
	1430	1389	1197	
Les produits				
Siège	16,2%	16,3%	16,6%	-
Siège remboursé	8,7 %	8,7 %	8,5%	-
Siège non remboursé	2,5 %	2,3 %	2,5%	-
Autres sièges	5 %	5,3 %	5,6%	-
Meuble	55,5 %	53,3 %	52,8%	-
Chambre à coucher	6,9 %	7 %	6,7%	-
Salle à manger	12,3 %	12,6 %	12,3%	-
Cuisine	4,8 %	4,8 %	3,9%	-
Bureau	7 %	6,4 %	7,0%	-
Autres meubles	24,5 %	22,5 %	22,9%	-
Literie	3,1%	3,3%	2,8%	-
Partie de sièges et de meubles	25,2%	27,1%	27,8%	-
Les importations				
Les pays				
Allemagne	1114	550	580	-
Belg. Lux	594	491	-	-
Espagne	511	409	437	-
UK	391	-	-	-
Pays Bas	169	-	-	-
Italie	132	1131	1235	-
Portugal	104	200	290	-
Autres Pays UE	<u>244</u>	<u>260</u>	<u>345</u>	-
	2868	3041	2887	
Les produits				
Siège	24,2%	24,3%	24,7%	-
Siège remboursé	15,1 %	15,4 %	15,6%	-
Siège non remboursé	4,8 %	4,8 %	5,0%	-
Autres sièges	4,3 %	4,1 %	4,1%	-
Meuble	48,6 %	47,7 %	48,2%	-
Chambre à coucher	7,2 %	6,5 %	6,4%	-
Salle à manger	11,2 %	10,6 %	10,7%	-
Cuisine	5,1 %	5,3 %	5,5%	-

Bureau	5,2 %	4,8	4,9%	-
Autres meubles	19,9 %	20,5	20,7%	-
Literie	2,8 %	2,7%	2,6%	-
Partie de sièges et de meubles	24,4%	25,3%	24,5%	-

D'une manière générale, la balance des exportations et des importations est en défaveur de la France.

Celle- ci achète plus qu'elle ne vend.

Seul le créneau du meuble qui domine les importations donne l'impression de représenter une opportunité pour augmenter les ventes. L'image de nos produits par rapport à leur coût ne semble pas trouver de concurrents dominants. Représentant environ 50% de nos échanges, il serait peut être bon de développer une politique commerciale plus agressive sur ce secteur du meuble.

B) Structure de la distribution

Distribution haut de gamme 2005 : 0,92 milliards d'euros

- circuits spécialisés : magasins d'ameublement, de décoration et artisans
- circuits non spécialisés : ce sont les grands magasins

Distribution milieu de gamme 2005 : 3,16 milliards d'euros

- circuits spécialisés : spécialistes en ameublement, cuisines et salons, petits généralistes et autres magasins
- circuits non spécialisés : chaînes de décoration, grossistes en sanitaire, enseignes de puériculture.

Ces deux circuits de distribution représentent, pour un total de 4,08 milliards d'euros, 46,4% des ventes en volume et 25,6% de la répartition des ménages acheteurs.

Distribution entrée de gamme 2005 (grande distribution): 4,17 milliards d'euros

- circuits spécialisés : équipement du foyer, jeune habitat
- circuits non spécialisés : vente à distance, GSB Hypermarchés, hard discount

Ce circuit de distribution représente 53,6% des ventes en volume, et 74,4% de la répartition des ménages acheteurs.

C) Les acteurs de la distribution

1) Equipement du foyer :

Part de marché meuble : 26,7% en 2005

CA 2005: 2340 M€ ttc

Evolution CA 2005/2004: -2,1%

Principales
enseignes

Conforama avec un CA 2004 de 3100 M€ et 246 points de vente
But avec un CA 2004 de 808,4 M€ et 230 points de vente

- Conforama appartient au groupe PPR. Il est n°1 français et n°2 mondial et affirme son positionnement discount. Présent dans 7 pays européens avec 53 magasins, il représente 16% de part de marché.
- But appartient au groupe Kesa Electricals. Il était n°2 français avec une part de marché de 9,8% place que Ikea lui a ravi. Le plan d'action de But pour retrouver sa 2nde place est d'ouvrir ses portes à de nouveaux fournisseurs pour proposer une offre plus variée, d'engager une politique de rénovation des ses magasins et de développer un nouveau concept de ceux-ci appelés « magasins plaisir ».
- Les autres enseignes (Mobis, Sésame, Magameuble, ...) sont des enseignes aux surfaces plus petites et qui occupent les places laissées vacantes par les deux leaders dans les zones rurales.

On constate dans ce circuit une érosion de la part de marché attaqué de front par les enseignes du jeune habitat.

2) Jeune habitat :

part de marché meuble : 14,6% en 2005

CA 2005 : 1283 M€

Evolution CA 2005/2004 : +13,8%

Principales
enseignes

Ikea France avec un CA 2004/2005 de 1270 M€ et 18 pdv.
Fly avec un CA 2004/2005 de 510 M€ et 153 pdv.
Habitat France avec un CA2004/2005 de 105 M€ et 24 pdv.
Alinéa avec un CA 2004/2005 de 150M€ et 11 pdv.

Le système jeune habitat se caractérise par un système de libre service et développe une offre discount. L'offre est variée et permet de répondre aux attentes de la majorité des clients.

- Ikea suit une politique de développement de ses PDV ainsi qu'une politique tarifaire agressive, principalement sur la chambre et la cuisine.

- Fly réduit le nombre de ses fournisseurs, et a aussi une politique d'agrandissement de ses PDV et de développement de ceux –ci, en se lançant dans la bagarre des prix.
- Alinéa poursuit son expansion avec l'ouverture de nouveaux magasins, mais la guerre des prix rend son avenir incertain.
- Habitat a choisi de cibler la clientèle des quartiers chics et de s'ouvrir sur l'international.

3) Spécialistes ameublement :

Part de marché meuble : 12,3% en 2005

CA 2005: 1083 M€ TTC

Evolution CA 2005/2004: -1,1%

Principales enseignes

Atlas avec un CA 2004 de 270M€ et 56 pdv.

Mobilier de France avec un CA2004 de 250M€ et 108 pdv.

Monsieur Meuble avec un CA2004 de 252M€ et 140 pdv.

Crozatier avec un CA2004 de 110M€ et 64 pdv.

Le Faillitaire avec un CA de 110M€ et 95 pdv

Souvent, ce sont des centrales d'achat qui exploitent plusieurs enseignes. Ces enseignes sont spécialisées dans le meuble multi style, milieu de gamme, et subissent la concurrence des circuits de l'équipement du foyer, du jeune habitat, des spécialistes salon et des enseignes discount.

Ce circuit de distribution est en baisse et réagit en revoyant son concept, son assortiment, son merchandising et sa communication.

4) Les spécialistes cuisine :

Part de marché meuble : 9,1% en 2005

CA 2005: 800 M€ TTC

Evolution CA 2005-2004: +7,1%

Principales enseignes

Cuisines Schmidt avec un CA 2004 de 494 M€ et 233 pdv.

Mobalpa avec un CA 2004 de 340M€ et 700 pdv dont 280 en France

Hygena avec un CA2004 de 174,8M€ pour 139 pdv

Cuisinella avec un CA2004 de 141M€ pour 480 pdv dont 400 en France.

Ces enseignes leaders sur le marché de la cuisine subissent depuis 1990 de plein fouet la concurrence de l'équipement du foyer, du jeune habitat et des GSB qui exercent une forte pression sur les prix et bénéficient de plus de notoriété.

La réaction globale est d'améliorer la qualité des produits ainsi que les services, de faire plus de communication grand public, et de développer le maillage existant par le développement de franchisés, ou de rationaliser le réseau.

5) Les petits généralistes :

Part de marché meuble : 3,5% en 2005

CA 2005: 310 M€ TTC

Evolution CA 2005-2004: -4,2%

Ce sont pour la majorité d'entre eux des indépendants, situés dans le centre ville des agglomérations et bénéficiant d'une forte notoriété locale.

Ils proposent un assortiment centré sur le meuble de style traditionnel et un positionnement de milieu et haut de gamme.

Ils n'ont pas réussi à profiter de la reprise du marché de 2004 et voient depuis 4 ans leur CA baisser. Leur faible capacité d'achat est un réel handicap par rapport à la distribution organisée et perdent peu à peu le référencement des leaders.

Seuls les magasins à très forte notoriété parviennent encore à fidéliser une clientèle, mais dans la plupart des cas, le départ à la retraite des gérants se solde par une cessation d'activité.

6. Les artisans :

Part de marché meuble : 5,2% en 2005

CA 2005: 460 M€ TTC

Evolution CA 2005-2004: +2%

Près d'un tiers des artisans de l'ameublement ont disparu en l'espace de 10 ans. Beaucoup achètent des produits finis auprès de négociants, grossistes ou GSB, d'autres fabriquent des meubles de milieu/haut de gamme en petites séries.

Ils tirent profit de leur savoir-faire et se mettent au service de certaines enseignes.

Le « sur-mesure » est un de leurs atouts ainsi que leur proximité par rapport au consommateur.

7) Ameublement décoration :

Part de marché meuble : 4,5% en 2005

CA 2005 : 395 M€ TTC

Evolution 2005-2004 : +6,1%

Principales
enseignes

Groupe Roche Bobois avec un CA 2004 de 343M€ et 84 pdv

France

Roset SA avec un CA2004 de 350M€ et 150 pdv en France

Grange avec un CA2004 de 45,6 M€ et 40 pdv

Ces enseignes proposent une offre centrée sur le meuble haut de gamme, couplée avec une offre de service de haut niveau (visites à domicile, conseils en décoration, livraison et pose).

Elles tirent très bien leur épingle du jeu sur un marché français dominé par le prix, mais le repositionnement de certaines enseignes sur le créneau du contemporain pourrait venir grossir le nombre des acteurs du circuit ameublement décoration.

- Le groupe Roset poursuit ses créations et accentue ses moyens de communication grand public. Le développement international (implantation en Chine) et l'activité « contract » renforcent la stratégie commerciale du groupe.
- Roche Bobois, multi style renforce son positionnement contemporain. Sa politique de communication reste extrêmement forte. Roche Bobois s'ouvre à l'international (Chine).
- Grange se différencie en jouant la carte des meubles de famille.

8) Autres magasins spécialisés :

Part de marché meuble : 7,5% en 2005
 CA 2005 : 660 M€ ttc
 Evolution 2005-2004 : +4,9%

Ces magasins sont hyper spécialisés dans un style particulier et sont positionnés sur des marchés de niche. Ce circuit est principalement composé d'indépendants.

Retour en force des spécialistes salon en 2005 avec parallèlement une politique offensive de développement.
 Les spécialistes literie ont en 2005 renforcé leur nombre de pdv et leur communication pour faire face à la concurrence du jeune habitat.
 Les spécialistes ambiance exotique poursuivent leur développement.

9) Vente à distance (VAD) :

Part de marché meuble 2005 : 6,3% en 2005
 CA 2005 : 553 M€
 Evolution 2005-2004 : +1%

Principales enseignes → La Redoute avec un CA2004 de 1700 M€
 → 3 Suisses International avec un CA2004 de 3408 M€
 → Camif avec un CA2004 de 471,5M€ et 13 pdv.

L'activité meuble de la VAD représente environ 40% des ventes, chiffre généré en particulier dans les secteurs du siège et de la literie.
 Les produits proposés sont des produits entrée et moyenne gamme hormis pour La Camif qui étend son offre au haut de gamme.
 Le développement des sites marchands permet à la VAD de rajeunir son image.
 Elle utilise largement les techniques de marketing direct.

L'activité meuble de la VAD enregistre depuis deux ans une reprise. Principalement grâce aux nouvelles technologies.

- en 2004, création d'une société commune entre 3 Suisses International et la Camif destinée à son pôle de vente aux particuliers.
- Camif met en place en 2005 un projet de réorganisation et de consolidation de ses activités.
- La Redoute engrange les résultats de ses investissements. Un catalogue « AM.PM » spécifique au meuble est mis en place et est diffusé en Grande-Bretagne » et en Suisse. « La Boutique Discount » voit le jour sur internet. La Redoute doit reprendre dès cette année le développement de son enseigne « les Aubaines » et marque la volonté, dès 2005 de baisser ses prix catalogues.

10) Les GSB :

Part de marché meuble : 2,5% en 2005
 CA 2005 : 363 M€ ttc
 Evolution 2005-2004 : +3,1%

Principales
enseignes

Leroy Merlin avec un CA2004 de 5583M€ pour 98 pdv en France (nbre total de pdv : 281)
 Castorama France avec un CA2004 de 2320M€ et 102 pdv
 Bricomarché/Logimarché avec un CA2004 de 1740 M€ et 529 pdv.
 Monsieur Bricolage avec un CA2004 de 1570M€ et 393 pdv
 Lapeyre La Maison avec un CA2004 de 1490M€ et 130 pdv.

Les GSB continuent leur percée notamment grâce aux meubles de cuisine et de salle de bain, au mobilier de jardin et de rangement.
 Les atouts des GSB sont le nombre de pdv, leur forte notoriété et les nombreux services proposés aux clients.
 Elles sont de plus très impliquées dans le discount et sont obligées, face à la montée des hard discounters de trouver un équilibre entre une offre de prix suffisamment concurrentiel et la recherche de nouveaux concepts. Deux possibilités s'imposent : l'offensive prix et la voie de la décoration.

11) Les hypermarchés :

Part de marché meuble : 1,9% en 2005
 CA 2005 : 170M€ ttc
 Evolution 2005-2004 : +2,2%

Principales
enseignes

Carrefour France avec un CA2004 de 35,7 M€ pour 179 pdv.
 Leclerc avec un CA2004 de 19,3 M€ pour 413 pdv + 15 Leclerc Meubles.
 Auchan avec un CA2004 de 14,5M€ pour 120 pdv.

Pas de rayons permanents si ce n'est la literie pour les hypermarchés les plus vastes. L'activité meuble se résume aux ventes saisonnières (meubles de jardins° et à des offres promotionnelles. Les prix moyens sont très bas, voir cassés.

Les grandes surfaces ont fait du non-alimentaire leur cheval de bataille pour compenser la baisse de fréquentation en menant des opérations spectaculaires accompagnées d'actions médias à grande échelle.

12) Les grands magasins :

Part de marché meuble : 0,8% en 2005

CA 2005 : 70 M€ ttc

Evolution 2005-2004 : -5%

Principales
enseignes

Galerias Lafayette avec un CA2004 de 1979,5M€ pour 60 pdv en France.

Printemps avec un CA2004 de 958,1 M€ pour 17 pdv en France.

BHV avec un CA2004 de 578,4M€ pour 15 pdv.

Ces enseignes se positionnent sur le créneau milieu-haut de gamme et ont perdu en influence sur le marché de l'ameublement.

Certaines s'orientent vers les objets de décoration et les Arts de la table (Galerias Lafayette), d'autres globalisent leurs achats (Galerias Lafayette et BHV).

Le BHV revoit son concept.

Le printemps poursuit un programme de rénovation et réduit sa surface de vente consacrée à la maison.

En conclusion de cette analyse de la distribution, le commerce d'ameublement est dominé par les spécialistes en ameublement qui détiennent 80% des parts de marchés et qui dominent en terme de part de marché et en nombre de points de vente. La tendance est favorable au jeune habitat. Le négociant de meuble traditionnel tend à régresser à l'exception du haut de gamme comme Roche Bobois.

Les indépendants souffrent de la concurrence de plus en plus forte de la grande distribution (plus grande surface d'exposition pour la clientèle). Une étude menée en 1995 par Bossard Consultants, annonce que les grandes surfaces d'alimentation et du bricolage vont prendre une place significative dans ce secteur. D'après cette source, d'autres concepts pourraient développer : hard discount, très grandes surfaces de meubles (ouverture de Domus en 03/2006 à Rosny : 62 000 m² dédié à l'ameublement), téléachat, Internet (1^{er} distributeur en GB ARGOS) ...

D) Analyse sociologique générale de la société française

(Source : Salon du Meuble de Paris, Edition 2006-DOMOVISION 2005/2010-Les courants d'évolution du cadre de vie et leur mode d'emploi)

Nous voyons ici quels sont les éléments de fond qui influencent la société française et qui par voie de ricochet modifient les comportements de consommation et d'achats du mobilier français.



Les facteurs d'influence à long terme



1) Notre société évolue vers une civilisation de l'intelligence.

Le savoir constitue la ressource primordiale. Une génération technologique durait 5ans, il y a 10 ans. Aujourd'hui, elle dure 3ans. Le savoir double tous les 7ans. Les prévisions pensent que celui-ci doublera tous les 72 jours !

2) L'influence des Nouvelles Technologies de l'Information.

Fin 2004 : 96% des foyers français possèdent au moins :

- un téléviseur
- 38% en possèdent deux
- 50% sont équipés d'un micro-ordinateur
- 75% utilisent un téléphone portable.

Les français passent en moyenne 3H30 par jour devant la télévision (4H30 pour les personnes de plus de 60 ans).

Les adolescents passent plus de temps devant MSN que devant la télévision (3H par jour).

3) Le temps et l'espace n'ont plus la même valeur.

La limite entre la vie personnelle et la vie professionnelle existe de moins en moins grâce aux nouveaux moyens de communication et aux nouveaux modes de gestion des flux matériels et humains. Par exemple, le temps réduit l'espace : le temps de trajet du TGV entre Paris et Marseille est de 3 heures.

Avoir du temps dans notre société devient un luxe.

4) Notre civilisation est une civilisation de flux.

Tout circule (informations, Hommes, Marchandises) de plus en plus vite. Les moyens de transport en croissance permettent cette évolution : par exemple + 60% de taux de croissance du trafic aérien depuis 1988 en Europe ; augmentation de 10 % du trafic ferroviaire dans les années 90 en France grâce au TGV.

5) On repousse les limites de la connaissance de l'infiniment petit à l'infiniment grand.

On construit des tours de plus en plus grandes.

Les nanotechnologies permettront de créer des nouveaux matériaux, leur reproduction à l'infini, leur adaptation, leur transformation de l'intérieur.

6) Notre monde est un monde urbain : où il y a pénurie de logement et manque d'espace.

On construit des tours de plus en hautes avec des appartements de plus en plus petits. Le prix au mètre carré augmente dans les grandes métropoles et la classe moyenne se trouve évincée des centres villes. On voit apparaître des cités dortoirs qui génèrent elles-mêmes des problèmes de sécurité, de pollution, qui encouragent le développement des transports en commun. Le renchérissement des loyers entraîne une paupérisation et le développement des personnes sans logement.

7) Des nouveaux rapports se créent vis-à-vis du travail ainsi que des nouveaux principes statutaires.

L'organisation du travail est en pleine mutation. Pour 63% des français, le « Home sweet home » a plus d'importance que le travail (59%) et que les loisirs (48%). 15 % des actifs travaillent 50% de leur temps de travail à domicile. Celui-ci a augmenté de 117% en France depuis 1999 et concerne 6.3% de la population active. L'usage des nouveaux outils influence les comportements et les postures des usagers. D'autre part, les occupations culturelles, caritatives, sociales, de loisirs ... se développent de façon complémentaire ou en parallèle du travail rémunéré. Ceci remet en cause la notion de considération statutaire lié à l'activité de l'Homme : le travail n'est plus le seul moyen de reconnaissance sociale.

Une étude montre que les adultes qui travaillent chez eux n'ont pas forcément de pièce dédiée à ce travail :

- seulement 35,5% des Français disposent d'une pièce réservée,
- 55% travaillent dans la salle à manger
- 33% dans la salle à coucher
- 9% dans la salle de jeux
- 2% dans le garage
- 1% dans la salle de bain.

Mais ces adultes accordent une réelle importance au sens qui émane d'un bureau d'où l'importance des styles très évocateurs des bureaux.

On doit retenir que 66% des bureaux achetés par les particuliers le sont pour les enfants.

8) Une société dont les modèles et standards sont issus du monde entier.

La globalisation des échanges conduit la société :

- à être composée d'individus plus éduqués,
- surinformés grâce aux médias,
- métissés sur le plan ethnique et culturel (1/4 des Français sur trois générations sont issus de l'immigration ; 13.5 millions de français sont partis en vacances à l'étranger en 2000),
- dont le sens critique se développe mais qui recherchent plus d'authenticité ;
- qui mettent en cause des modèles acquis mais qui restent ouverts à de nouveaux concepts fédérateurs de personnalités.

Des marques telles Nike, Coco-cola, Adidas ont un rôle déterminant dans l'élaboration de référents communs planétaires.

Certaines marques comme Benetton ont intégré le multiculturalisme au cœur de leur stratégie d'expression.

Certaines attitudes générationnelles des suburbains illustré par le slogan « just do it » sont reprises par Nike par exemple.

De nouvelles « nations » transversales émergent où les centres d'intérêt prédominent sur l'origine. Ainsi les rappers, les bikers, les informaticiens du monde entier possèdent les mêmes manières de se comporter, de s'habiller, les mêmes lectures, les mêmes références...

De nouvelles références culturelles internationales prennent le relais de la mass culture américaine : culture manga japonaise en Asie et en Europe, influence nouvelle en Occident de l'esprit populaire indien de Bollywood.

Mais paradoxalement, les individus sont à la recherche de leurs racines, ils ont aussi la volonté de faire ré émerger des particularismes régionaux, la notion d'esprit cocon, d'isolement croissant, de repli sur soi.

9) Un monde de vieux.

Les sociétés occidentales et japonaises vieillissent très vite (en France, 6000 centenaires aujourd'hui, 250 000 en 2050 ; 12 millions de grands parents) et les jeunes ont du mal à rentrer dans la vie active (25% des 25-30ans vivent chez leurs parents).

15% des européens ont plus de 65 ans en 2005.

En 2050, il y aura plus de 2 milliards de personnes de plus de 60 ans (dont 20% de plus de 80 ans).

Cette nouvelle structure démographique crée un risque de fracture sociale entre les jeunes et les vieux.

D'autant plus que la consommation est déjà, et sera de plus en plus, le fait des seniors (50% en valeur en France en 2004).

Le terme senior regroupe des personnes très différentes puisqu'il regroupe toutes les personnes de plus de 50 ans.

Grâce au progrès de la médecine et à l'amélioration des conditions de vie, un senior a (presque) la même activité à 60 ans qu'à 40 ans : professionnelle, amicale, sexuelle ...

Ce vieillissement passera par la mise en place de normes de sécurité particulières. L'industrie automobile investit déjà dans ce sens. Nestlé offre une organisation qui se rend au domicile des plus âgés pour diriger leur alimentation.

10) Les nouvelles structures familiales.

L'une des données majeures de l'évolution sociale des dernières décennies est la place croissante occupée par la femme. Elles représentaient 46% de la population active en 2003 contre 34% en 1961.

Deux grandes tendances se sont fait jour : le mariage n'est plus le modèle du couple idéal et l'augmentation du nombre de divorces a rendu les ménages de plus en plus complexes.

Pour ce qui est du mariage, l'âge du 1^{er} mariage a reculé de 5 ans en 20 ans (28,3 ans pour les femmes, 30,5 ans pour les hommes) et le nombre de mariage a reculé (280 000 en 2003 contre 334 000 en 1980). Près de 15% des couples ne sont pas mariés.

A paris un couple sur deux divorce.

Deux millions d'enfants vivent avec un seul parent. La famille de deux enfants est devenue une norme implicite, et la natalité a retrouvé un niveau élevé.

Le nombre moyen d'individus par ménage ne cesse de diminuer : les foyers monoparentaux : 7.1% des ménages en 2003 (contre 2.9% en 1968), les couples sans enfants 27,6% (21.1% en 1968) et le nombre de célibataires 31.4% en 2003 (contre 20% en 1968). Le marché de la solitude gagne du terrain.

11) Les nouveaux rapports homme/femme.

Après la libération sexuelle, le féminisme et toutes les libertés que celles-ci ont apporté vient le temps du post féminisme. Les femmes sont de mieux en mieux protégées par les abus et les violences (mieux sanctionnés) mais certaines associations poussent la logique émancipatrice à des logiques contraires à l'intérêt des femmes : par peur d'être accusées de harcèlement sexuel, les hommes se méfient de leur collègue féminine, évitent de se retrouver seuls avec l'une d'entre elles dans un ascenseur, certaines sociétés obligent même à laisser la porte ouverte lorsqu'un homme et une femme doivent partager une même pièce.

L'homme a vu sa virilité mise en question. Certains comportements traditionnellement réservés aux hommes se sont vus appropriés par les femmes. Des mouvements de protestation, de musique ont promu une féminisation, une ambiguïté provocatrice des sexes.

L'homme veut affirmer dorénavant sa virilité, sans être sexiste. Le modèle de séduction homosexuelle inspire de plus en plus les représentations hétérosexuelles aussi bien dans le domaine de la mode, que pour bon nombre de domaines.

12) Une évolution de la morphologie humaine au fil des générations.

Les hommes et les femmes sont de plus en plus grands et dépassent leurs parents et grands parents de plusieurs centimètres :

Taille moyenne et poids moyen des hommes : 1970 : 170,1 cm pour 72 kg ; 2006 : 175,6 cm pour 77,4 kg. (8% des hommes mesure en moyenne 191 cm)

Les femmes dépassent leur mère de 3 cm et leur grand-mère de 5 cm : en 1970 : 160.40 cm pour 60 kg ; 2006 : 162.5 cm pour 62.4 kg

L'obésité et le diabète sont devenus de véritables phénomènes de sociétés : trois adultes américains sur 5, un enfant américain sur 4, souffrent de surpoids ou d'obésité ; entre 10 et 20% des européens et 20% des occidentaux de diabète.

Les sièges, les lits, les plans de travail, les meubles doivent suivre cette évolution.

« Un problème demeure : que signifie cette standardisation pour les fabricants qui, s'ils veulent exporter, doivent envisager une compatibilité des normes françaises et des normes étrangères ? Les comparaisons internationales laissent entrevoir un véritable casse-tête chinois : en moyenne plus corpulent qu'un asiatique (10 kg de plus que la femme japonaise et 15 kg de plus que l'homme japonais), le Français pèse en moyenne 2 kg de moins qu'un Anglais, et une Française présente à la fois 2 cm et 8 kg de moins qu'une Belge, tandis que les Hollandais remportent le championnat de la sveltesse avec 170 cm pour 65 kg chez les femmes, 182 cm et 76 kg chez les hommes. » (Source : Dominique Raizon : RFI actualité-02/2006)

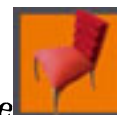
13) L'évolution du commerce et de la relation commerciale.

Le consommateur est à la recherche de sens lorsqu'il achète. Face à un monde libéral où le consommateur peut trouver tout ce qu'il veut, quand il veut, où qu'il soit et sans faire d'effort, les entreprises du tertiaire doivent redoubler de créativité afin de l'attirer ou de le conserver.

On met en scène des produits, les points de vente : on ne satisfait plus uniquement le besoin d'utilité. On crée des lieux de bien être où le client est là avant tout pour son plaisir. Ikea est une parfaite illustration de cette stratégie commerciale.



Les facteurs d'influence à moyen terme



L'étude Domovision a établi 5 grandes familles de motivation à moyen terme :

1) Les motivations en rapport avec le corps et sa forme physique.

Seront répertoriés ici tout ce qui peut avoir une influence sur le monde de l'ameublement.

OBJECTIF	CIBLES	BENEFICES RECHERCHES	ENJEUX POUR LE CADRE DE VIE
désir de protéger son intimité et celle de ses proches par rapport à un environnement de plus en plus hostile, et le refus de la douleur	Famille jeunes enfants seniors (55ans et +)	protection information transparence éducation réassurance	revêtements et traitements de surfaces : anti-bactéries, anti-allergies, anti-poussières... ergonomie des meubles et des équipements sécurité à l'intérieure de l'habitat : utilisation de matériaux anti-choc, design et formes douces, textiles anti-bactériens, tissus protecteurs...
Désir de compensation par rapport à un quotidien toujours plus stressant	adultes population active ou estudiantine	anti-stress compensation relaxation anti-dépression	le Feng shui, les fauteuils de détente, de relaxation (massant, position ...) besoins de sécurité : maison intelligente et connectique optimisée des sièges où on peut être vautré, avec des appuis-tête et reposes pieds besoin de santé et d'équilibre mental : luminothérapie...
Lutter contre le vieillissement	adultes (40 ans et +) seniors (55 ans et +)	rester au mieux de sa forme réparer les déficiences liées à l'âge, au déclin physique et mental	redécouverte du mobilier et de la décoration de notre enfance ergonomie adaptable aux changements morphologiques : dimensions, structures de l'ameublement, fonctions hospitalières intégrées au mobilier
Gérer sa vie et son environnement comme on l'entend	adolescents (13-17 ans) jeunes adultes (18-25 ans) adultes (26-55 ans)	changer selon ses humeurs maîtriser son intérieur	meubles déplaçables, modulables produits en kit à monter soi-même des systèmes de décoration interchangeable selon le principe du décor de théâtre des modes d'emploi simplifiés, montage intuitif voir disparition des modes d'emploi location/leasing de meubles pour les particuliers et les collectivités

2) La recherche des conditions de bien-être

Les designers influencent l'ameublement et les objets de la vie quotidienne : les fonctionnalités sont enrichies de forme plus expressive, d'esthétique et de sensualité (ex. les codes couleurs et les formes contemporaines des meubles et objets de M. Crasset)

Les services à domicile se développent : services de commande et de livraison à domicile (Habitat, IKEA) ; assistance téléphonique en cas de problèmes de montage : IKEA.

3) Une recherche sur nos origines

Nous nous sommes éloignés du monde rural, de nos origines. Les occidentaux, métisses de nombreuses cultures, européennes, occidentales, non occidentales intègrent un métissage entre nature et technologie. L'écologie permet à l'homme de préserver cette image de la terre source de vie. On communique sur le développement durable, sur le recyclage des déchets, sur les matériaux renouvelables, biodégradables...

D'où le succès des produits biologiques, des labels et des certifications de qualité, de provenance, des produits naturels : l'homme veut conserver une idée de nature, de racine, de territoire. On refait des meubles ayant « une âme », on recrée des grands classiques grâce aux nouvelles technologies et aux nouveaux matériaux (polypropylène etc. ...)

La recherche de nos origines et un certain retour aux sources crée le succès de produits et matériaux authentiques, de fabrication artisanale, faits main. Les matières naturelles, rares évoquent une maturation lente, la notion de bonification avec l'âge, avec le temps. On recherche le Zen, les bougies d'ambiance, on aime les ambiances nature, les meubles de jardin qui évoquent la nature.

Les sentiments d'appartenance ethnique, religieuse, sexuelle sont exploités avec notamment les meubles sur-mesure et à la carte. On customise et on personnalise les meubles (meubles en kit, customisation de meubles anciens)

L'imaginaire ethnique est aussi sollicité car il est à la fois porteur d'identité et de rêve et permet de satisfaire le goût des mélanges de styles et de cultures. Les magasins tels PIER IMPORT, HOME AUTOUR DU MONDE, MAISON COLONIALE et les objets de décoration venus d'Asie (Inde, Indonésie, Japon, Chine ...) ou d'Afrique jouent cette carte de l'imaginaire ethnique.

Les décorateurs qui mélangent les origines et les époques, travaillent aussi ce segment. (Exemple la collection de X. Delcourt inspirée par L'Afrique pour ROCHE BOBOIS EN 2004)

4) La recherche du plaisir

Le plaisir se trouve

- dans la découverte de nouveaux styles (meubles exotiques par exemple)
- dans la self-créativité : matières 1ères préparées, assemblage facilité (meubles, parquets), kits personnalisés (restauration de meuble au BHV à Paris), meubles de récupération customisés ;

- dans la régression : objets de design rétro, brocantes, foires de meubles design, la copie d'ancien ... (le marché des antiquités et de la brocante : 17% du marché du meuble)
- dans la recherche de sensations fortes et « d'éclate » : des meubles avec des systèmes de divertissement intégré, des produits supports de technologie comme l'ordinateur
- dans la narcissisme : meubles de style ostentatoire Neo riche (grand siècle revisé/dorures/lustres de cristal) , meubles pour les grands écrans LCD, chaîne Hifi design, home cinema ...
- dans la transgression : meubles brûlés (smoke chair de martin Baas chez Mooi, fauteuils RENOMA avec imprimés Manga, recouverts de vinyle ou pierçés) ; recouverts de tissus passés à l'acide etc.)

5) La recherche de sens

Cette recherche se fait :

- en affirmant sa différence en affichant des signes statutaires et distinctifs : meubles clinquants
- ramenant de l'émotion dans le quotidien : meubles qui ont une histoire
- en recherchant un nouveau rapport à l'autre : des meubles pour deux (sièges deux places, lits deux places avec réglage de l'inclinaison séparée)
- en situant la tribu comme référence et comme cadre de vie : meubles de grande taille King Size
- en développant le spirituel : techniques du Feng Shui, zones de méditation dans la maison
- en utilisant des objets avec du sens : transparence et éthique : labels de qualité, certification
- en se préservant du monde de plus en plus stressant et dangereux : revêtements haute protection, ultra résistants, protection anti-bruits...

Si on analyse donc cette étude sociologique, on constate que les producteurs, comme les distributeurs doivent sans cesse rester à l'écoute de la société et adapter leurs produits à cette évolution sociologique, sociétale.

E) Les grandes catégories de métiers du meuble

1) Les fabricants mono-produits (ex : fabricant de chaises, de tables, de canapés, de placards ...)

Pour ces fabricants, leur stratégie produit les obligent à une couverture exhaustive des besoins.

Il faut jouer la largeur et la profondeur de l'offre en terme de styles, de dimensions, de coloris, de finitions, d'options.

Il faut également avoir une politique de services associés, à savoir : tenir des délais de livraison, pouvoir assurer un approvisionnement en flux tendus, assurer une garantie de fabrication et posséder un service après-vente performant.

Procéder à un étiquetage des produits fabriqués indiquant (actuellement peu usité dans le secteur de l'ameublement) :

- le nom du produit (évocateur d'une époque, d'un style, d'une histoire vécue ...)
- sa définition physique, ses dimensions,
- le nom du créateur éventuel,
- la description du matériau ; dans le cas du bois, l'essence et sa provenance,
- le mode d'entretien,
- le bon de garantie,
- la marque du fabricant...

permettra également au client final de se faire plaisir en se racontant une histoire qu'il va s'approprier. L'achat patrimonial que représente un meuble sera ainsi valorisé.

2) Les organisateurs d'une activité (ex : fabricant de mobilier de bureau ...)

Ces organisateurs d'activité doivent apporter des solutions optimisées d'équipement que ce soit en terme d'organisation, de confort et de bien-être.

Si on ne possède pas l'outil de fabrication permettant de fournir l'ensemble des éléments nécessaires à ces solutions, il faut s'organiser pour sous-traiter ou approvisionner les compléments de sa propre production.

La largeur de l'offre est composée de différentes lignes de produits qui respectent le positionnement du style choisi. La profondeur de l'offre s'exprime en terme d'options : dimensions, coloris, finitions, commandes particulières sur mesure,...

Les services associés à la production doivent être axés sur le conseil en aménagement personnalisé et aussi sur la disponibilité des produits et le délai de livraison, sans oublier la garantie de fabrication et la performance du service après-vente.

L'étiquetage doit reprendre les mêmes éléments que ceux cités par la partie précédente.

Des présentations en show room doivent présenter des situations de décors réels exemplaires.

La distribution de ces fabricants est une distribution directe et réclame une force de vente propre compétente en matière d'implantation et de négociation.

3) Les aménageurs d'une pièce à vivre (ex : la cuisine, le séjour, la chambre, le jardin)

Ils s'intéressent à une pièce à vivre pour laquelle ils apportent des solutions d'aménagement globales. Ils doivent proposer des solutions que ce soit en terme d'organisation, d'ergonomie et de plaisir.

Ils doivent notamment couvrir la fourniture du mobilier, des équipements électroménagers et sanitaires, accessoires...

Les mêmes remarques que pour les organisateurs d'activité prévalent en matière d'offre, de services associés, de show room.

A la maîtrise de la force de vente, il est bon de d'ajouter la maîtrise du réseau de distribution afin d'assurer une homogénéité de présentation, une qualité du choix du site et donc d'image de marque auprès des clients.

4) Les concepteurs d'un style de vie (ex : Grange, Roset, De Tonge, Habitat, IKEA...)

L'offre concerne dans ce cas, l'ensemble de l'aménagement d'une maison.

Un parti pris stylistique est choisi. La collection comprend une ligne de meubles, des objets de décoration, des luminaires, du textile, des tapis ...qui permettent d'aménager la maison, le jardin suivant un registre décoratif répondant à des facteurs culturels et esthétiques particuliers.

Le rôle du directeur artistique est important puisqu'il veille à l'équilibre de la collection et au respect des valeurs de la marque.

L'outil de fabrication doit aussi rechercher les sous-traitants ou les compléments d'offre avec des partenaires quand il ne peut produire l'ensemble des produits proposés en catalogue.

Le catalogue est un vecteur de communication important : il doit :

- séduire le public par des présentations des gammes en ambiance (bonne prise de vue dans des décors réels exemplaires)
- convaincre grâce à des arguments de vente en terme d'histoire des produits, de qualité des composants, de choix, d'options ...
- vendre : indiquer les prix et leur durée de validité mais aussi les services associés et leur modalité d'utilisation.

Les mêmes remarques en terme de services associés, de système de distribution que pour aménageurs d'une pièce à vivre sont valables.

F) Les grands courants de création d'aujourd'hui

Nous sommes actuellement dans un contexte de mondialisation des cultures et des marchés, ce qui a comme conséquence de provoquer l'émergence des identités nationales et régionales.

Il existe également un autre nouveau phénomène, celui de la prise en compte au niveau mondial de la notion du développement durable qui se traduit dans le secteur de l'ameublement par un retour de l'utilisation du bois par les designers. La vertu écologique du bois est de stocker les CO2.

Dans ce contexte, le marché de l'ameublement répartit son offre sur trois axes majoritaires :

- les styles classiques inspirés du patrimoine historique de chaque région de fabrication traditionnelle en majorité en bois massif (35% du marché français en 2003 en valeur, 24% en volume)
- le style dit actuel, composé en majorité de produits de grande diffusion en kit, fabriqué à partir de panneaux de particules (65% du marché français en 2003, 76% en volume)
- les produits contemporains signés par des designers de renom qui expérimentent les nouveaux matériaux et technologies de l'époque (environ 5% du marché français en 2003).

Selon l'étude Déco Reality de l'IPEA/TREMPAIN de janvier 2005, les français définissent ainsi le style de leur intérieur idéal :

- rustique : 32%
- loft : 12%
- néo-classique : 12%
- campagnard : 12%
- romantique : 8%
- studio : 8%
- exotique : 8%
- contemporain : 8%.

La signification de ces adjectifs pour les personnes interrogées est souvent très variable. En effet, contemporain signifie aujourd'hui et moderne signifie demain dans un dictionnaire mais quand il s'agit d'ameublement ces termes ont une signification inverse. Cette étude est faite sur la base de photos, il faut donc garder à l'esprit cette interprétation linguistique qui peut être propre à chaque personne interrogée.

Conclusion : pour l'année 2005 on note que les circuits spécialisés ont le plus bénéficié d'une augmentation de leur chiffre d'affaires. Les secteurs porteurs sont le jeune habitat, l'ameublement décoration, le spécialiste salon et le spécialiste cuisine.

La balance commerciale du secteur ameublement est déficitaire.

Les français achètent de plus en plus dans les circuits spécialisés et regardent à la dépense. Le passage à l'euro reste difficile, l'acquisition d'un logement revient excessivement chère et le français de nos jours privilégie des activités de loisirs. L'entrée de gamme est en première position dans la consommation des ménages.

Les facteurs d'influences ont complètement changé, la société évolue : les nouvelles technologies, les logements de plus en plus petits, le rapport au travail complètement différent et la mondialisation influent énormément les comportements d'achats et les styles de vie.

Un monde individualiste et uniformisé voit le jour ce qui modifie les attentes. Le rapport homme/femme et les structures familiales sont perturbés de plus en plus par les divorces, les foyers monoparentaux. Depuis la libération sexuelle des femmes, les ménages prennent une

autre forme, et avec un environnement de plus en plus cher, où nous sommes de plus en plus nombreux, le marché du meuble doit s'adapter à toutes ces modifications.

Du fait de ces changements sociologiques, les attentes sont modifiées et la recherche de bien-être, de plaisir, de retour à nos origines doivent se retrouver sur les styles de meubles. Une adaptation aux capacités de financement des acheteurs des produits de l'ameublement doit également exister.

Après avoir traité la partie macroéconomique, intéressons nous au coté méso économique, c'est-à-dire à l'analyse des concurrents du secteur de l'ameublement lorrain.

A) L'ameublement en Lorraine

Source IPEA-SESSI 2004

En 2004 la région Est est la deuxième région française de production industrielle de meubles par son effectif salarié. En effet elle devance avec 11285 salariés la région Sud-Est qui compte 10760 salariés et elle se situe derrière la région Ouest avec 12497 salariés.

Au total la région Est emploie 20,9 % des effectifs industriels totaux de l'ameublement dont 6,9 % pour la Lorraine.

Globalement, l'ameublement détient une place privilégiée avec 2,9 % des effectifs industriels de la région Est.

Les entreprises de la région Est ont réalisé des investissements d'un montant total de 45 Millions d'Euros contre 42 pour la région Sud-Est et 33 pour la région Ouest.

Les entreprises lorraines sont présentes dans la production :

- cuisines et salles de bains,
- de sièges et rembourrés,
- de literie,
- de meuble meublant,
- de meuble de bureau et de collectivité,
- ou encore de meubles pour l'agencement de magasins.

Dans le meublant, on trouve Welle spécialisé dans le mobilier jeune habitat, qui est une unité de production importante du groupe allemand et d'autres entreprises dans le mobilier massif comme Pierson Diffusion, Anthéa, Meuse Universal Style.

Dans le mobilier professionnel on trouve Steelcase et Malora Simeuble.

Dans le meuble de cuisine et de salle de bain, on trouve les Manufactures Vosgiennes de Meubles (groupe Parisot), Manuest (cuisines Vosgica), ECB, Gente et Martival.

Dans le secteur du siège on a Collinet, Counot Blandin, Echevarria, ou Style & Confort.



Répartition par taille des entreprises et des effectifs :

Source UNIFA

10 entreprises ont plus de 100 salariés soit 8,62 % et représente 52,71 % des effectifs

10 entreprises ont plus de 50 salariés soit 8,62 % et représente 13,53 % des effectifs

61 entreprises ont entre 10 et 50 salariés soit 52,58 % et représente 29,72 % des effectifs

35 entreprises ont moins de 10 salariés soit 30,17 % et représente 4,02 % des effectifs

Le secteur de l'ameublement en Lorraine représente près de 120 entreprises pour environ 4900 salariés. L'artisanat emploie environ 1500 salariés ce qui fait au total pour la filière environ 6400 personnes.



Répartition géographique :

Source UNIFA

Vosges: 53 entreprises pour 2302 salariés
Moselle: 20 entreprises pour 1312 salariés
Meuse: 24 entreprises pour 854 salariés
Meurthe et Moselle: 19 entreprises pour 355 salariés



Performance à l'export :

Source UNIFA

Une étude quantitative sur la performance a été faite sur les années 2002, 2003, 2004. La présence à l'export des entreprises leaders de l'ameublement en Lorraine permet à plusieurs autres entreprises régionales PME et TPE de se positionner en tant que sous-traitantes et de bénéficier de cette performance:

- performance 2002, une quinzaine d'entreprises exportatrices a réalisé un chiffre d'affaires global de 129 105 KE dont 35 335 KE de production vendue à l'export soit 27,37 %.
- performance 2003, une quinzaine d'entreprises exportatrices a réalisé un chiffre d'affaires global de 131 895 KE dont 38 633 KE de production vendue à l'export soit 29,29 %.
- performance 2004, une quinzaine d'entreprises exportatrices a réalisé un chiffre d'affaires global de 127 583 KE dont 37 580 KE de production à l'export soit 29,46 %.

On remarque que la performance à l'export de la Lorraine est faussée par l'efficacité d'une seule société, si on l'écarte on a des résultats pour :

- l'année 2002 de 115 452 KE pour le CA global dont 28 268 KE soit 24,48 %
- l'année 2003 de 114 156 KE pour le CA global dont 27 082 KE soit 23,72 %
- l'année 2004 de 106 981 KE pour le CA global dont 22 408 KE soit 20,95 %

On obtient une moyenne corrigée du chiffre d'affaires global de 112 196 KE dont 25 919 KE de production vendue à l'export soit 23,10 %. Dans ce cas on remarque que la performance à l'export de l'ameublement lorrain perd 20,73 % de chiffre d'affaires et se situe en dessous de la moyenne nationale qui est de 22 %.

L'efficacité des entreprises lorraines leaders à l'export reste fragile et nécessite une stratégie à long terme avec des investissements lourds.

Aujourd'hui il faut considérer que les marchés cibles sont européens et mondiaux et non nationaux. De plus la concurrence des pays à faible coût de production est de plus en plus forte. C'est pour ces raisons que certaines entreprises se regroupent sous forme de clusters. Ce type d'organisation va permettre d'accroître la compétitivité des entreprises, d'aborder de manière collective un marché donné, d'établir des interrelations entre les entreprises pour être plus performantes sur le marché. D'autre part il est important qu'il y ait des contacts avec des organismes institutionnels qui pourront aider ces entreprises. On peut noter qu'au sein du cluster les entreprises restent avant tout en concurrence et de ce fait son succès dépend de la

prise de conscience de celles-ci que la véritable compétition économique est moins locale qu'internationale.

Une étude a été menée par la société Acte 7 pour le conseil général sur la faisabilité d'un cluster ameublement haut de gamme en Lorraine.

Au regard des critères de réussite d'un cluster, les points forts sont la présence:

- d'organismes spécialisés comme l'UNIFA, le Plab,
- d'organismes techniques comme le CTBA, le Critt bois,
- d'entreprises leaders au nombre de 15 environ qui ont une dimension nationale voir internationale,
- d'une main d'œuvre qualifiée du fait de la présence de structures de formation et d'apprentissage.

Par contre il existe des points faibles car:

- les entreprises se considèrent trop comme des concurrents,
- il n'y a pas de notoriété internationale et une faiblesse commerciale,
- les produits ne sont pas assez représentatifs des tendances en émergence,
- les réseaux de distribution sont peu performants.

La Lorraine possède donc des atouts pour instaurer des initiatives autour du concept de cluster mais il faudrait travailler pour améliorer ses faiblesses structurelles.

B) Positionnement des producteurs lorrains



Cette carte est composée, d'entreprises fabricants des meubles, issue du fichier de M. Hildenbrand.

On peut voir sur cette carte qu'il y a environ 40 entreprises qui gravitent autour de Liffol Le Grand et Neufchâteau c'est parce qu'autrefois les fournisseurs du faubourg Saint Antoine à Paris se fournissaient là.

C) positionnement des distributeurs en Lorraine

Les principaux distributeurs :

	54	55	57	88
Conforama	Nancy, Longwy		Ars sur Moselle, Forbach, Sarreguemines, Thionville	Epinal, Saint Dié
But	Luneville, Nancy	Verdun	Jouy aux Arches, Forbach, Imling, Sarreguemines, Saint- Avold, Terville	Epinal, Saint Dié, Remiremont
Ikéa			Metz	
Fly	Gondreville		Metz, Thionville	Epinal, Saint Dié
Alinéa	Nancy			
Atlas	Gondreville		Metz	Saint Nabord
Mobilier de France			Thionville, Sarreguemines, Metz	
Monsieur Meubles		Longeville, Verdun	Saint-Avold, Sarrebouurg, String Wendel	Contrexéville, Epinal, Saint Dié
Crozatier			Metz, Sarreguemines	
Le Faillitaire			Freyming	
Mobalpa	Lunéville	Verdun	Metz, Sarreguemines, Saint-Avold, Thionville	Epinal
Hygena	Frouard		Forbach, Metz, Thionville	Epinal
Roche Bobois	Nancy		Metz	
Ligne Roset	Nancy	Bar le Duc	Thionville, Metz	Epinal
Leroy Merlin	Houdemont, Champigneulles		Metz	
Castorama	Nancy		Metz, Thionville	
Lapeyre	Nancy		Metz, Forbach	
Logimarché	Baccarat	Ligny en Barrois, Revigny sur Ornaim, Stenay, Verdun	Bitche	Epinal, Gerardmer, Neufchâteau, Saint Dié
Galerias Lafayette			Metz	
Carrefour			Thionville	Epinal
Leclerc	Frouard, Vandoeuvre, Toul, Lunéville		Marly, Freyming, Creutzwald, Sarrebouurg	Saint Dié, Raon L'étape, Golbey, Charmes
Auchan	Mont Saint Martin, Nancy, Laxou, Tomblaine	Bar le Duc	Metz Semecourt, Woippy	

D) Carte stratégique

Des évolutions à long terme comme : l'envolée des nouvelles technologies ; une accélération de la vitesse d'intégration des changements technologiques de la part de la société; une vie beaucoup plus urbaine ; des frontières entre vie privée et professionnelle qui se modifient ; une mondialisation des standards de vie ; l'éclatement des familles classiques et l'installation de nouvelles structures familiales ; le vieillissement de la population française et de plusieurs pays occidentaux, européens ; le changement des tailles des nouvelles générations de consommateurs ; des modifications d'approche d'achat de la part des consommateurs doivent impérativement faire partie des axes de réflexion en terme de positionnement stratégique.

Les 5 familles de motivation, décrites pour le moyen terme au niveau de l'analyse macroéconomique, sont riches en idées de propositions commerciales et de démarcations stratégiques en terme de diversification produits ou de marché.

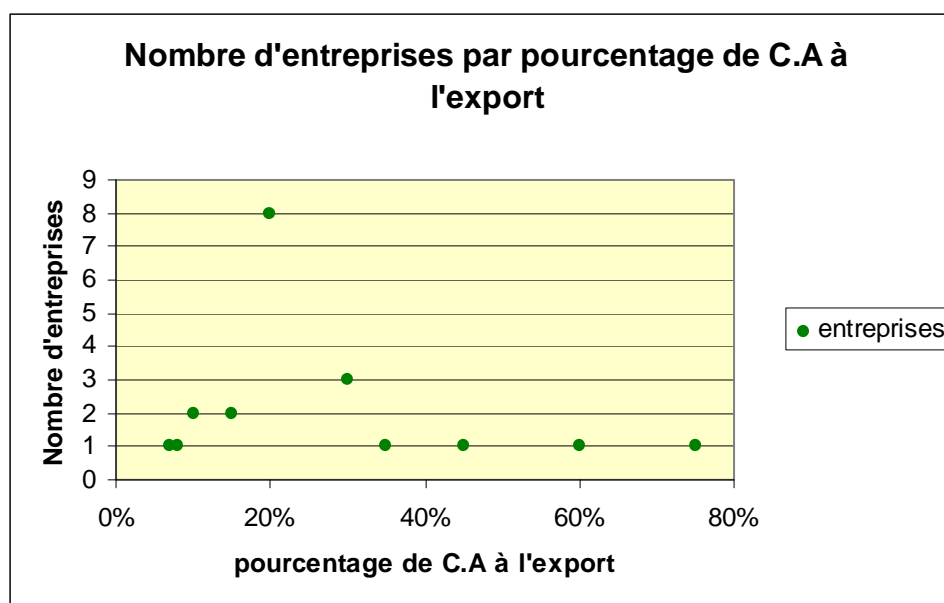
Et l'on voit qu'en terme d'analyse stratégique on peut envisager de positionner les entreprises lorraines sous deux axes qui, selon la carte stratégique de M.Porter, peuvent être des axes de développement futur. Nous avons retenu en accord avec M.Hildenbrand (délégué régional de l'UNIFA de Lorraine) les deux axes suivants :

- la diversification en terme d'offres produits/marchés
- la position à l'export.

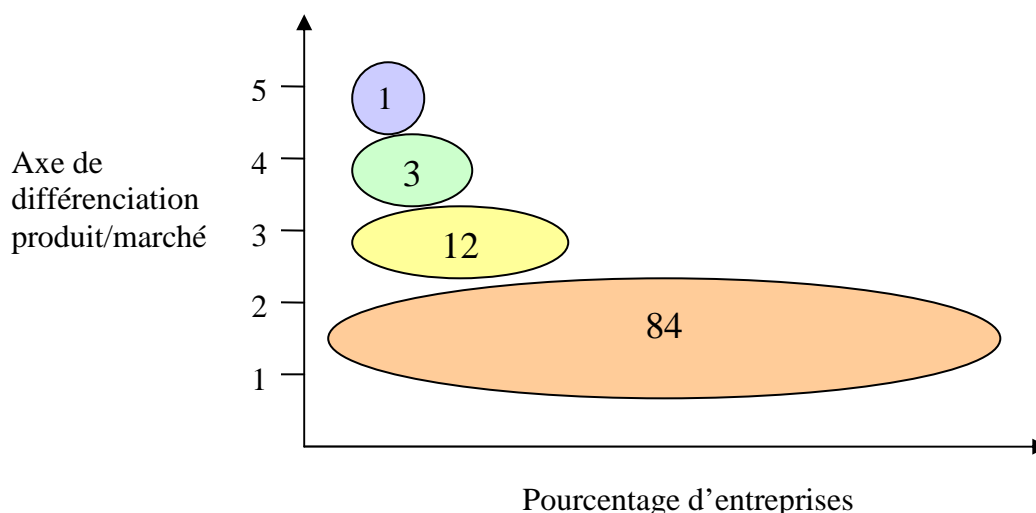
Le premier axe permet de voir comment les producteurs lorrains du secteur ameublement sont placés en terme de différenciation produits/marchés.

Le deuxième axe stratégique illustre également la situation actuelle du secteur en terme d'export. Le choix de ce deuxième axe est volontaire de notre part car nous pensons toujours après concertation avec M.Hildenbrand que c'est un axe certain de développement du marché lorrain de l'ameublement.

Devant la difficulté de réunir ces deux axes sur un même graphique, nous vous en présentons deux qui, nous espérons, seront explicites.



Sur cette carte, nous avons écarté volontairement les 99 entreprises qui ne réalisent pas ou très peu de CA à l'export. On visualise donc ici, qu'effectivement très peu de producteurs lorrains interviennent à l'export : une quinzaine d'entreprise environ, sur 120, avec une qui excelle en la matière avec une part de CA à hauteur de près de 75%.



En ce qui concerne l'axe de différenciation en terme d'offres produits/marchés près de 80% des producteurs sont à un niveau 1 ou 2 de différenciation c'est-à-dire que la grande majorité des entreprises restent sur une catégorie de produit ou sont très peu diversifiées. Ceci s'explique aisément par le nombre de producteurs qui font des agencements de magasins, des meubles de cuisine ou de salle de bains, des meubles de style ou des entreprises qui sont très pointues en travaillant dans l'ébénisterie, le tournage de bois ou qui encore sont des sous-traitants.

Ensuite on a près de 12% des entreprises qui ont un niveau moyen plus (soit 3 en ordonné) et qui ont diversifié soit leurs produits ou plus régulièrement leur marché en s'attaquant à différent type de clients. Pour certains, ceci s'est traduit par l'embauche de nouveaux commerciaux, par des rachats de structure complémentaire ou additionnelle à la structure d'origine, par de nouvelles offres produits après avoir effectué des recherches qui ont débouchées sur des produits innovants.

Au niveau 4 et 5, une poignée d'entreprises qui savent coller au plus près des nouvelles tendances du marché en proposant notamment des petits meubles, du mobilier de qualité, du sur mesure, en suivant la clientèle constituée des contracts (terme américain qui regroupe les hôtels, restaurants, Mairie, collectivités, ambassades, ministères), en intégrant la notion de développement durable ...

Les positionnements sur cet axe de différenciation explique les conclusions du cluster dont nous avons parlé précédemment : à savoir une tendance des entreprises lorraines à se concurrencer sur des offres similaires. Il semble que le réseau commercial et la démarche commerciale ne soient pas suffisamment dynamiques et offensifs.

A travers ces deux points, les comportements peuvent d'un point de vue stratégique être qualifiés de défensifs.

La faiblesse des positions à l'export est très nette. Des opérations de formation et sensibilisation de l'Unifa à l'export sont porteuses d'espoir et sont encourageantes. Les dirigeants des producteurs lorrains pensent à cet axe comme vecteur de développement.

Alors que le chiffre d'affaires du secteur ameublement est en quasi stagnation (+2.45 % entre 2004/05 ; +3.25 entre 2003/04 : inflation déduite on est à +0.90% sur 2 ans), le secteur lorrain reste dynamique grâce à des producteurs qui sont positionnés sur le secteur du Jeune Habitat, de l'équipement du foyer, des spécialistes de l'ameublement, de l'ameublement décoration et de la cuisine et salles de bains. Ce sont les secteurs qui sont dynamiques et en croissance (voir partie 1-A) et qui correspondent à la demande. L'ameublement suit la croissance du secteur immobilier pour ce qui est des cuisines et des salles de bains. Les nouveaux acquéreurs installent parallèlement à la construction ou très peu de temps après une cuisine et/ou une salle de bains. Le secteur des agencements profite également de cette croissance avec le secteur des placards. Une niche particulière qui est le secteur du luxe est aussi représenté en Lorraine avec une entreprise qui ne produit que du sur mesure pour le monde du luxe.

Après cette analyse du secteur lorrain de l'ameublement, on peut dégager que la plupart des entreprises ont une position stratégique défensive, que certaines ont adopté un comportement que l'on peut qualifier de proactif : c'est-à-dire qu'elles exploitent la dynamique concurrentielle et qu'elles anticipent la dynamique du jeu concurrentiel. Pour parvenir à ce stade de proactif certaines entreprises peuvent peut-être envisager de passer par l'étape dite offensive en progressant au niveau de l'axe de différenciation et en pensant à une stratégie commerciale plus agressive, à des approches plus sociétales de leurs produits (a-t-on par exemple des produits spécifiques personnes vieillissantes dont le pouvoir d'achat dépasse la moyenne des français, y a-t-il des meubles pour les personnes plus grandes notamment au niveau des contracts, les meubles qui tiennent compte des espaces de vie plus petits, des jeunes qui restent chez les parents ...), à des réflexions conjointes pour la mise au point de nouveaux produits entre producteurs et distributeurs. D'un point de vue stratégique, notre analyse n'a pas relevé de corrélation entre l'approche du marché entre les distributeurs et les producteurs. Les producteurs répondent à la demande des distributeurs : rapidité d'exécution, de modification de modèles... : ce sont des concepteurs et des maîtres d'œuvre.

Pour ce qui est de l'approche des marchés export, les dispositifs français public d'aide à l'export (CFCE, COFACE, BFCE, les missions économiques, les chambres de commerce avec leurs conseillers au commerce extérieur...), la formation aux modes de paiement et aux modes de financement, aux différents modes de prospection (sociétés de commerce, portage...) sont-ils utilisés à bon escient et tous connus des dirigeants? Cette approche nécessite une volonté des dirigeants, du personnel compétent (pas seulement compétence linguistique, ne pas oublier l'interculturel...), des investissements.

Le marché de l'ameublement est un marché fragmenté car les possibilités de différenciation sont fortes et que la notion de volume ne sert pas dans tous les spécialisations du secteur à générer des économies d'échelles. Beaucoup d'entreprises font du « one to one »

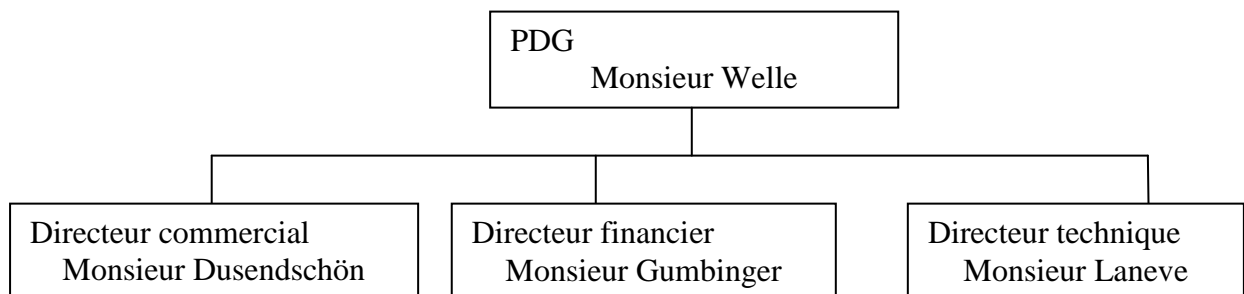
Notre contact : Monsieur LANEVE directeur technique.



Général :

L'entreprise fait partie du groupe Welle et en est la seule structure présente en France.
Chiffre d'affaires de l'entreprise pour 2005 : 48 milliards d'euros.
Un effectif de 388 personnes.

Structure hiérarchique :



Leurs clients :

- ★ La grande distribution comme Auchan, Carrefour, Géant...
- ★ Le Jeune Habitat ou équipement du foyer : Fly, Alinéa, Conforama, Atlas...



Leurs produits :

Meubles en composite qui composent la chambre, le bureau, meuble télévision...



Questions posés pendant l'entretien à Monsieur Laneve de l'entreprise Welle

Questions générales sur l'entreprise :

Quel est votre chiffre d'affaires ? Comment évolue-t-il ?

En 2005 : 48 millions d'euros brut, et il a évolué négativement les deux dernières années (pourcentage non communiqué).

Quel est votre effectif ? (Nous le connaissons mais vérifions la donnée)

388 personnes.

Dans le secteur de l'ameublement lorrain vous faites partie des entreprises qui ont le plus grand nombre de salariés, pensez vous que c'est un facteur de succès ?

Non, ce n'est pas une nécessité bien au contraire.

Avez- vous des programmes de formation axés sur la production, la création ou autre ?

Est prévu certaines choses avec l'AFPIA mais pas encore validé.

Importez-vous des produits ou composants ? Ou autres ? (design)

- Si oui d'où ?

Architecte extérieur, verre, métal, décors plastiques, panneaux agglomérés, papier décors.

Exportez-vous vos produits ?

- Si oui où ?

20% pourcent à l'export et 80% de vente en France, pour l'export en grande majorité l'Europe (Allemagne, Suisse, Autriche, Bénélux) et certains pays de l'Est livraison jusqu'à la Russie.

Qui sont vos fournisseurs ? Avez-vous des possibilités de négociation vis à vis de ceux-ci (tarifs, délais, quantités ?)

Panneaux : Egger, Nolte, Isoroy, Linopan livré en fonction du prix du marché. Papier décors principalement crée en Allemagne : Letron, Süddekor, Linnemann

Négociation non quand ce sont des produits spécifiques sauf si on demande des quantités intéressantes, sur des produits standards la négociation est tout à fait possible et elle est même franchement utilisée. Il arrive quand nous voulons créer un produit que nous donnions l'exclusivité à un de nos fournisseurs et, ainsi nous pourrions négocier grâce à la quantité.

Qui sont vos clients ? Idem : latitude : délais, tarifs, quantités ?

La grande distribution en France et les spécialistes de l'ameublement comme Conforama, But, Fly, Atlas et d'autres à moindre mesure.

Est-ce que vous utilisez les PAO (production assistée par ordinateur) et DAO (dessins assistés par ordinateur) ?

Oui, toute la partie bureau d'études est basée là dessus, on développe notre design sur un logiciel avec un premier rendu, on passe à un prototype et une fois que le client a validé son prototype, on passe à la partie technique.

Questions sur la concurrence :

Qui sont vos concurrents sur un plan régional ou national ou international? Connaissez-vous leur chiffre d'affaires ?

Parisot, SCIAE, Gautier. Sur des produits basiques il y a la société Demeyer basée dans le nord. Les Allemands : Nolte, Wimex, Rauch essayent d'attaquer le marché français. Sur le plan régional, il n'y a personne. En ce qui concerne leur chiffre d'affaires, effectivement nous les connaissons.

Existe-t-il des réunions de débriefing sur les concurrents ?

Oui au niveau commercial

Comment vous démarquez-vous de votre concurrence ?

Par rapport aux concurrents français, la mise en œuvre de nouveaux produits représente le point le plus important pour nous. Nous devons développer régulièrement des nouveaux produits. C'est le client qui crée son cahier des charges en fonction des désirs de ses propres clients et c'est notre service marketing, design qui s'en occupe.

Par rapport à la concurrence (européenne et nationale, voir mondiale) quelles sont pour vous vos opportunités et faiblesses ?

Les opportunités, c'est le développement permanent des produits : c'est notre survie que ce soit pour nous ou pour nos confrères. C'est le seul moyen de rester sur le marché, on a une très grosse concurrence des pays de l'Est car on utilise tous les mêmes types de machines, les compétences humaines sont équivalentes. Nos points forts par rapport à eux ce sont le développement et la logistique. Nos faiblesses sont : un niveau de qualité insuffisant et au niveau export, notre manque d'agressivité.

Y-a-t-il pour vous des risques d'entrants potentiels sur le marché lorrain de l'ameublement ? (Bien demander le justificatif des réponses : trop d'investissements nécessaires par exemple)

Est-ce qu c'est un risque ? Je pense que ce sont plutôt des confrères que des concurrents.

Est-ce que vous êtes touchés par la concurrence asiatique ?

- Si non ou peu : est-ce parce que vous avez mis en place des stratégies ou est-ce parce que votre domaine d'activité est trop complexe et minutieux pour le marché asiatique ?

Non pas directement, nos produits ne correspondent pas à ce qui est fabriqué actuellement en Asie, ce sont des produits basiques (un tabouret, un chevet). Nous, nous proposons des ensembles complets, des programmes de rangement, des choses très évoluées. Aujourd'hui on n'est pas touché par la concurrence asiatique mais cela peut venir très rapidement.

Selon vous, est-ce que le secteur de l'ameublement est concurrencé par le secteur des loisirs ? ou par un autre type de produit ?

Assurément, le secteur du meuble en France à perdu 13% l'année dernière et bien que les achats des ménages aient augmenté de 4,5%, de plus la part du meuble n'a rien pris dessus.

Ressentez vous au niveau de vos ventes la perte de confiance des clients dans la consommation ?

Dans la mesure où le marché a diminué : oui.

Questions orientées sur la stratégie :

La direction communique-t-elle sa stratégie, ses objectifs en interne ou en externe? Fixe-t-elle des objectifs en terme de délai pour atteindre ces objectifs ?

En interne : oui. Il y a de gros changements au sein de l'entreprise, la direction a changé suite à des départs en retraite et notre nouvelle équipe a une stratégie qui vise à informer l'encadrement puis le comité d'entreprise et chaque salarié. C'est pour nous un impératif car si on veut être efficace il faut que tout le monde sache où on va. Par contre nos concurrents eux ne sont pas au courant de notre stratégie.

Quels sont vos principaux projets de développement ? Sont-ils actualisés, connus de l'encadrement ?

Le développement est basé aujourd'hui surtout sur l'organisation interne, la gestion des flux et la gestion de l'information. On s'investi jusqu'à fin 2006 dans cet objectif.

Possédez- vous un système de traitement des réclamations ?

Oui

Avez-vous un budget publicitaire ? Quels sont les supports de publicité que vous utilisez ?

Visites de salon ?

Oui, nous avons un budget publicitaire que nous consacrons presque entièrement à la publicité sur les lieux de ventes.

Existe-t- il une circulation efficace de l'info stratégique commerciale, concurrentielle, technologique ? Remontées des commerciaux par exemple

A l'heure actuelle, elle est efficace dans certains domaines mais pas dans l'ensemble. L'objectif d'ici la fin de l'année est de synthétiser le tout pour justement économiser des heures de travail.

Disposer vous à l'extérieur de l'entreprise de personnes fiables susceptibles de vous fournir des informations techniques, commerciales, concurrentielles et stratégiques.

Oui.

Et l'information collecté est elle contrôlée en terme de fiabilité ? Par qui ?

Oui parce qu'elle vient de différentes sources.

Etes vous affilié à l'UNIFA et/ou au PLAB ou a d'autres organismes ?

- Si oui en quoi vous sont-ils utiles, vous servent- ils à orienter vos stratégies ? Vous permettent-ils d'établir des partenariats avec d'autres producteurs ou avec des distributeurs des designers ou autres ?

Oui à ces deux organismes : connaissance du marché du meuble, connaissances juridiques, outils de l'industrie du meuble.

Vous préoccupez- vous de l'environnement, êtes-vous certifié ISO14001, PEFC ?

- Si non envisagez-vous de le devenir ?

Nous ne sommes pas certifié ISO et nous ne l'envisageons pas mais nous nous préoccupons beaucoup de l'environnement, aujourd'hui une bonne partie de nos clients utilisent leur propre normalisation, nos clients nous donnent des cahiers des charges très précis autant du point de vue de la qualité, qu'au niveau produit, respect mécanique... et des indications très précises sur la supply chain. Ce qui revient à avoir je dirais un ISO décalé.

Y a t il un lien entre votre production et le développement des nouvelles technologies de l'information ? (Ordinateur, TV, portable, Internet...)

Effectivement le développement de ces produits est lié à ce type d'appareillage.

Les changements sociologiques de la structure familiale (divorce, famille recomposée ...) ont-ils une influence sur vos choix de produits ?

Oui.

Les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses, avez-vous un type de produit créé spécialement pour ce type de clientèle ?

Pas dans l'immédiat.

Est-ce envisageable ?

Cela dépend de nos clients.

Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un site Internet ?

- Si oui vous a-t-il permis d'augmenter vos contacts et vos ventes ? Si oui connaissez vous le pourcentage d'augmentation ?

Il y a un site Internet exclusivement réservé à nos clients qui ont un mot de passe pour y accéder, actuellement pas de site Internet prévu dans l'immédiat pour le particulier (client final) parce que tout d'abord nous n'avons pas de nom propre sur le marché, nous ne sommes pas connus et notre travail est de négocier directement avec les centrales d'achats, mais nous envisageons d'en créer un à moyen/long terme. Celui-ci ne nous a pas permis d'augmenter ni nos contacts, ni nos ventes car c'est un site d'information produits pour nos clients.

Analyse

Welle utilise une stratégie de volume, ses clients étant des distributeurs présents dans toute la France, et signe des commandes très importantes.

Analyse de l'environnement :

Menaces : les concurrents allemands et les concurrents des pays de l'est qui cherchent à s'introduire sur le marché français. Manque d'agressivité dans le domaine de l'export.

Opportunités : Les enseignes de la grande distribution (Carrefour, Auchan) s'implantent de plus en plus à l'étranger et cela peut être intéressant pour le développement des ventes Welle. De plus des enseignes comme Ikéa et Alinéa ne cessent de s'implanter en France.

Orientation stratégiques possibles, options stratégiques : développer une reconnaissance du consommateur final car actuellement inexistante.

Actions à engager : Un site Internet dédié aux consommateurs finals serait positif mais il serait judicieux à court terme et non à moyen long terme.

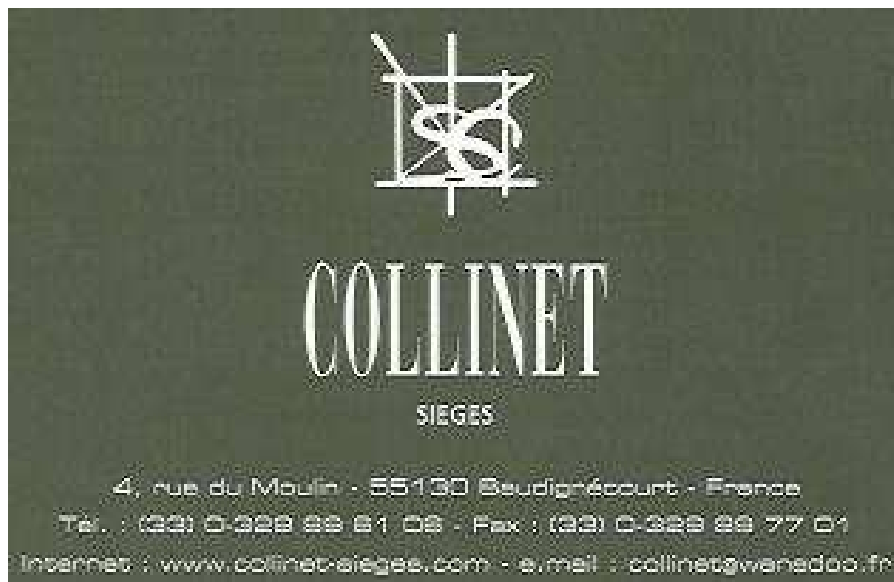
Diagnostic de l'entreprise, compétences distinctives forces/faiblesses :

Forces : créations incessantes de nouveaux produits.

Faiblesses : un niveau de qualité insuffisant, et des clients de la grande distribution « féroces » négociateurs en ce qui concerne les prix.

Ce que l'entreprise devrait faire : créer son image auprès des consommateurs finals, car les produits que vend Welle sont peu onéreux ce qui incite les consommateurs français à croire qu'ils sont confectionnés en Chine ou en Pologne. Il faut donc les rassurer en insistant sur l'origine française des produits sans oublier la préservation d'emplois dans l'hexagone.

Welle utilise une stratégie de volume ses clients sont des distributeurs présent dans toute la France et qui signe des commandes très importantes.

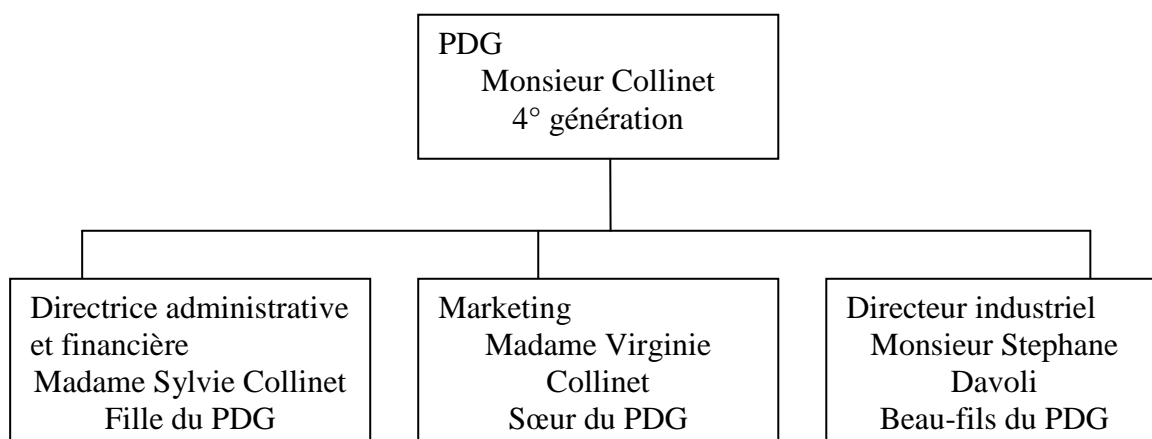


Notre contact : Monsieur PALEZE responsable export.



Général :

Chiffre d'affaires de l'entreprise pour 2005 : entre 8 et 10 millions.





Son histoire :

Créé en 1887, l'entreprise Collinet voit se succéder quatre générations qui ont su pérenniser la réussite de celle-ci. Leurs mots d'ordres : expérience & professionnalisme. Avec un effectif d'une centaine de personnes régulièrement formées, le perfectionnement de leurs outils de production, le savoir-faire de leurs stylistes et des outils marketing à la pointe du design, cette entreprise ne démerite pas sa place de l'un des meilleurs fabricants français



Leurs clients :

- * Les particuliers par l'intermédiaire de distributeurs comme : Roche Bobois, Crozatier, des négociants indépendants...
- * Les contracts (terme américain qui regroupe les hôtels, restaurants, Mairie, collectivités, ambassades, ministères)



Leurs produits :

Les principaux produits que crée Collinet ce sont les sièges, chaises, fauteuils et canapés. Depuis quelques temps l'entreprise propose surtout aux contracts des tables, banquettes, du mobilier de chambres. Elle s'est adaptée à la demande des professionnels en créant des produits sur mesure c'est une attitude d'avant-garde montrant l'adaptabilité au marché qui va vers le one to one. De plus la gamme est composée de plus de trois cents produits.



Quelques références :

- * En France :
 - Mairie de Nancy (54)
 - Mairie de Deauville (14)
 - Mairie de Paris (75)
 - Casino de Divonne les Bains (01)
 - Château Clément (07)

Disneyland Paris (77)
Hôtel Elysée Marignan (75)
Hôtel Bristol (68)
...

- ★ International : Restaurant Devos (BE)
Lausanne Palace (CH)
Le Louis XV (Monaco)
Hôtel Adler (DE)
La Bergerie (LU)
Café Pushkin (RU)



Hôtel Auteuil à Genève création Paul Sastres & Restaurant At the Essex House d'Alain Ducasse à New York

Questions à poser pendant l'entretien avec Monsieur Palèze de l'entreprise Collinet

Questions générales sur l'entreprise :

Quel est votre chiffre d'affaires ? Comment évolue-t-il ?

8 à 10 millions d'euros, grosse phase de croissance jusqu'à 2003. 2004 a été plus difficile, 2005 a été meilleure et 2006 semble se présenter de façon positive.

Quoi qu'il en soit nous nous trouvons sur un marché très difficile.

Quel est votre effectif ? (Nous le connaissons mais vérifions la donnée)

Entre 100 et 110 personnes.

Dans le secteur de l'ameublement lorrain vous faites partie des entreprises qui ont le plus grand nombre de salariés, pensez vous que c'est un facteur de succès ?

Je ne suis pas sûre, cela engendre des frais de structure assez importants qui vont se reporter sur le prix de nos produits, il n'y a pas de rapport cause à effet entre la taille et le succès d'une entreprise. Le succès de Collinet a été de sentir l'évolution du marché dans les années 1980 et d'évoluer sur des produits de création en externalisant le design par rapport à d'autres sociétés qui sont restées pratiquement mono-produit et qui aujourd'hui sont en difficulté.

Je pense que c'est plus au niveau de l'évolution stratégique avec un plan de marchéage et plan produit de la société plutôt que véritablement la taille de la structure.

Avez-vous des programmes de formation axés sur la production, la création ou autre ?

On ne fait pas appel à des sociétés extérieures, pour former notre personnel on travaille sur la formation en interne.

Importez-vous des produits ou composants ? Ou autres ? (design)

- Si oui d'où ?

Oui, des parties non visibles de la chaise : des équerres en bois d'Italie. On garde un œil sur ce qui se fait ailleurs mais pour le moment nous ne sommes pas structurés pour pratiquer l'import de matériaux : c'est un métier et aujourd'hui en interne il n'y a personne susceptible de pouvoir tenir cette fonction.

Exportez-vous vos produits ?

- Si oui où ?

On exporte environ 35% de notre chiffre d'affaires dont 80% en Europe (Bénélux, Suisse, Allemagne, Grande Bretagne, Italie...), sinon en Russie et Ex-pays du bloc Soviétique, beaucoup en Australie et Nouvelle Zélande, Océanie, Japon, Corée, Chine (où on exporte mais on importe pas) et un tout petit peu aux États-Unis. On a du mal aux États-Unis pour deux raisons : c'est un marché difficile à maîtriser de part sa taille et aussi pour un problème d'adaptabilité du produit au marché.

Qui sont vos fournisseurs ? Avez-vous des possibilités de négociation vis à vis de ceux-ci (tarifs, délais, quantités ?)

Tout d'abord les scieries qui nous fournissent nos bois : merisier, chênes et hêtres. Les fabricants de mousse, les fabricants de tissus.

On est difficilement en position de marchander en ce qui concerne les transports car on est face à un monopole en ce qui concerne le transport spécialisé de meubles, on reçoit des lettres

d'augmentation de tarifs de 5% mais on ne peut rien faire. Par rapport à des petits fabricants on peut le faire mais cela reste difficile.

Qui sont vos clients ? Idem : latitude : délais, tarifs, quantités ?

Deux types de cibles : les négociants en meubles (Roche Bobois, négociants indépendants, Crozatier) et la deuxième cible est ce que l'on appelle le contract (collectivité, Mairie, Ambassade, Ministère, hôtels, restaurants...)

Est-ce que vous utilisez les PAO (production assistée par ordinateur) et DAO (dessins assistés par ordinateur) ?

Oui le bureau d'études utilise Autocad après en ce qui concerne la communication on ne le fait pas en interne on passe par des cabinets de communications extérieurs.

Questions sur la concurrence :

Qui sont vos concurrents sur un plan régional ou national ou international? Connaissez-vous leur chiffre d'affaires ?

Régional plus au niveau contract des entreprises autour de Neufchâteau : Laval, Besse, Delaroux société qui ne travaille quasiment qu'avec contract.

Existe-t-il des réunions de débriefing sur les concurrents ?

Oui. La remontée d'information se fait au jour le jour par nos commerciaux. Les commerciaux sont des multi-cartes. Dans le secteur de l'ameublement c'est rare qu'il y ait des commerciaux exclusifs à par pour des entreprises qui créent des ensembles de meubles.

Comment vous démarquez-vous de votre concurrence ?

On se démarque déjà de part nos créations. Collinet est une référence en terme de création et à chaque salon en janvier à Paris tous nos confrères viennent voire quelles sont les nouveautés Collinet, ensuite on se démarque aussi par la largeur et la profondeur de notre gamme de produits catalogue de plus de 300 références alors que nos concurrents vont avoir la moitié ou le quart de notre catalogue. Notre catalogue est aussi un moyen de se démarquer car il est refait tous les deux ans, il est toujours à la pointe en terme d'identité visuelle en terme de création, de qualité de photos c'est un outil commercial très performant.

Par rapport à la concurrence (européenne et nationale, voir mondiale) quelles sont pour vous vos opportunités et faiblesses ?

Le problème actuel c'est que dans un premier temps, le style classique français est très limité de manière géographique. Dans un deuxième temps cette spécificité géographique et le coût de ce type de produit font que nous sommes dans une niche. Quand on regarde vers l'Allemagne, la Suisse et les pays du nord de l'Europe le mobilier est beaucoup plus moderne même sur des pays important comme les Etats-Unis et la Russie le style classique français reste une niche. C'est le facteur limitatif à notre développement, mais au jour d'aujourd'hui on ne connaît pas vraiment de concurrence hors de nos frontières sur nos produits.

Y-a-t-il pour vous des risques d'entrants potentiels sur le marché lorrain de l'ameublement ? (Bien demander le justificatif des réponses : trop d'investissements nécessaires par exemple)

Non les vrais concurrents sont déjà là, mais ce qui risque de se passer c'est la recherche de sourcing que pourrait pratiquer des groupements de magasins en Asie ou des pays de l'Est. Je pense qu'il y aura de nouveaux entrants.

Est-ce que vous êtes touchés par la concurrence asiatique ?

- Si non ou peu : est-ce parce que vous avez mis en place des stratégies ou est-ce parce que votre domaine d'activité est trop complexe et minutieux pour le marché asiatique ?

Non, pas sur notre niche mais cela ne veut pas dire qu'il n'y en aura jamais, mais pour le moment cela ne les intéresse pas.

Selon vous, est-ce que le secteur de l'ameublement est concurrencé par le secteur des loisirs ? Ou par un autre type de produit ?

Forcément les loisirs mais aussi l'immobilier, et étant donné que le prix de l'immobilier s'envole les gens n'ont plus l'argent pour mettre dans les meubles ils font passer avant tout l'achat de la cuisine équipé et de la salle de bains en premier lieu.

Ressentez vous au niveau de vos ventes la perte de confiance des clients dans la consommation ?

Oui, à cause des faux cadeaux des « salonistes » (vendeurs de salon), remises des cuisinistes. Les distributeurs magasins en sont pour partie responsables.

Questions orientées sur la stratégie :

La direction communique-t-elle sa stratégie, ses objectifs en interne ou en externe? Fixe-t-elle des objectifs en terme de délai pour atteindre ces objectifs ?

Chaque service est au courant de ses propres objectifs mais pas de ceux des autres services ils ont déjà bien à faire avec les leurs.

Quels sont vos principaux projets de développement ? Sont-ils actualisés, connus de l'encadrement ?

On vient déjà d'investir dans un nouveau système de production donc il va falloir déjà digérer cet investissement. C'est un investissement qui va nous permettre de mieux travailler compte tenu de la spécificité de notre produit ou effectivement on doit adapter la finition des chaises à chaque client, on fait quasiment du sur mesure à une échelle importante c'est un système qui devrait nous permettre de mieux réagir à cela, il a eu des investissements de fait en terme de machine numérique, il y a eu la création d'un bureau d'études pour mieux faire fonctionner le système GPAO, c'est un avantage concurrentiel par rapport à nos confrères qui n'ont pas de bureau d'études. Ce sont les gros investissements de l'année dernière et de cette année qu'il va falloir amortir avant d'envisager un autre investissement.

Possédez- vous un système de traitement des réclamations ?

Oui, c'est géré par une personne qui traite les S.A.V.

Chaque nouveau projet technique ou commercial intègre-t- il une recherche d'infos spécifiques ?

Oui, cela vient des remontés d'information des commerciaux et des informations que l'on peut avoir sur les salons. On va plus essayer de voir sur du moderne, matières nouvelles.

Avez-vous un budget publicitaire ? Quels sont les supports de publicité que vous utilisez ?

Visites de salon ?

C'est plus un budget marketing direct : mailing, catalogue.

Eventuellement un article dans un ou deux magazines professionnels.

Existe-t- il une circulation efficace de l'info stratégique commerciale, concurrentielle, technologique ? Remontées des commerciaux par exemple

Oui

Disposer vous à l'extérieur de l'entreprise de personnes fiables susceptibles de vous fournir des informations techniques, commerciales, concurrentielles et stratégiques.

Sur le contract oui on peut avoir : un appel et la personne nous dit y a une nouveauté qui se fait ... On va aussi avoir des informations d'organismes type Unifa Est ou par le GEM (groupement d'exportateur de meubles) ou par des lettres de la CCI, par différents biais institutionnels privés ou publics.

Et l'information collecté est elle contrôlée en terme de fiabilité ? Par qui ?

Dans la mesure du possible oui, on se méfie des rumeurs qui peuvent être lancé de manière stratégique.

Etes vous affilié à l'UNIFA et/ou au PLAB ou a d'autres organismes ?

- Si oui en quoi vous sont-ils utiles, vous servent- ils à orienter vos stratégies ? Vous permettent-ils d'établir des partenariats avec d'autres producteurs ou avec des distributeurs des designers ou autres ?

Oui, nous sommes affilié au PLAB et à l'UNIFA, c'est un appui qui nous donne des informations du type contraintes européennes en terme de traitement des déchets de vernis et d'autres choses, aspect législatif, des informations importantes au niveau de la production ils sont vraiment très importants parce que eux ont les informations sur toutes les nouvelles normes européennes et nous font redescendre celles-ci, ils sont utiles au niveau commercial car ils essaient de mettre en place des actions collectives donc effectivement sur des salons c'est toujours plus intéressant financièrement d'y être en collectif plutôt qu'en individuel, ils font tout ce qu'il peuvent pour nous apporter soutien et information.

Vous préoccupez- vous de l'environnement, êtes-vous certifié ISO14001, PEFC ?

- Si non envisagez-vous de le devenir ?

Non, et ce n'est pas envisagé actuellement. Mais nous sommes sensibles à l'environnement.

Y a t il un lien entre votre production et le développement des nouvelles technologies de l'information ? (Ordinateur, TV, portable, Internet...)

Oui, on a développé une gamme de chaises de bureau, mais c'est beaucoup plus limité étant donné notre domaine principal qui est la chaise.

Les changements sociologiques de la structure familiale (divorce, famille recomposée ...) ont-ils une influence sur vos choix de produits ?

Dans notre domaine non, à mon avis lorsque les gens divorce personne ne sort gagnant et les gens ne vont pas aller chez Roche Bobois pour s'acheter un ensemble chaises et salons à 4000€, dans l'urgence les gens vont au moins cher donc pas nos distributeurs comme Fly...

Les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses, avez-vous un type de produit créé spécialement pour ce type de clientèle ?

Pas spécialement, ils trouvent dans notre gamme des produits qui ont toujours répondu à leurs besoins sur des fauteuils comme le Voltaire pour une clientèle seniors ou fauteuils de style, après si vraiment pour pousser la logique et répondre à leur besoin de confort il faudrait aller vers le Relax qui est un autre marché.

Votre entreprise bénéficie-t-elle d'un site Internet ?

- Si oui vous a-t-il permis d'augmenter vos contacts et vos ventes ? Si oui connaissez vous le pourcentage d'augmentation ?

Aujourd'hui c'est difficile de quantifier nos ventes, par contre au niveau contact d'une façon certaine oui. Et 85% des contacts qui sont des particuliers, ne nous intéresse qu'entre guillemet car nous n'avons pas la possibilité de leur vendre directement nos produits, nous les dirigeons vers un négociant de leur région. Après pour quantifier en terme de vente c'est impossible parce que vous ne savez pas si un magasin ne va pas vous proposer les produits concurrents plutôt que les nôtres. Sur les 15% on va pouvoir le quantifier mais le site rénové est très récent il date de septembre 2005 et les retours commencent seulement à être intéressants. Le site d'avant était désuet donc pour ces 15% il faudrait attendre un an pour le dire. Mais ce site est intéressant pour les négociants français, pour l'export ou alors pour le contract : tout le monde se familiarise avec Internet, et aujourd'hui en France on est plutôt en avance sur ce moyen de communication.

Analyse

Les fondements de l'entreprise sont : valeur familiale, qualité, professionnalisme et expérience.

Sur le plan environnemental :

Menaces : le domaine de la chaise classique française et son tarif en font « une niche » méconnue géographiquement à part dans certains pays limitrophe ainsi qu'en Australie, Nouvelle Zélande, Corée, Chine, Japon...et un peu aux Etats-Unis. L'export ne représente que 35% du chiffre d'affaires.

Opportunités : pas de concurrent direct à l'export sur ce secteur.

Conseils : s'associer stratégiquement avec d'autres fabricants français et embaucher des agents commerciaux multi cartes dans différents pays potentiellement intéressants. Etant donné que cela peut être aventureux pour les entreprises, une période d'essai dans un pays prospect limiterait les risques encourus par celles-ci.

Diagnostic de l'entreprise compétences distinctives :

Forces : elle connaît une réputation importante dans le secteur du meuble français grâce à aux créations de stylistes compétents et très créatifs.

Faiblesses : un transporteur qui a le monopole et qui impose des tarifs trop élevés.

Sur le plan des distributeurs Collinet a une stratégie spécialisée et en ce qui concerne les contrats la stratégie est à la fois fragmentée et spécialisée.

L'entreprise est leader sur le marché de la vente de sièges aux contrats.

Elle utilise des stratégies de recherche de prestige et d'innovation

Entreprise à la pointe de la créativité, et qui à ce jour n'est pas égalée en terme d'originalité.

Nos conseils :

Montrer les produits les plus design aux jeunes (tranche des 20-30 ans).

Certaines créations sont à la pointe du design et peuvent facilement séduire une clientèle jeune à la recherche de produits originaux et de qualité. Seulement les distributeurs ne veulent pas les proposer. Il serait intéressant de créer un budget test pour exposer des produits d'avant-garde chez un petit nombre de distributeurs pendant une période d'environ 4 mois et les récupérer à la fin de cette période. De ce fait le distributeur n'achète pas le produit et n'a pas besoin non plus de le brader, ce dernier étant un produit d'exposition.

Il serait mieux pour le site Internet que l'introduction soit la même pour tout le monde mais qu'à la fin de celle-ci l'internaute choisisse soit de cliquer sur un icône « particulier » soit sur l'icône « contract ». A chaque type de client un site bien spécifique : le particulier pourrait cliquer sur une carte de France pour trouver le distributeur le plus proche de chez lui. Tous les visuels produits et leurs références de Collinet pourraient être visibles ainsi le client irait chez son distributeur et demanderait directement de passer commande pour tel ou tel produit. Pour le site des contrats ceux-ci pourraient consulter l'ensemble des prises de vues des enseignes qui possèdent déjà des sièges Collinet. De plus il serait bien d'augmenter le nombre de modèles présentés sur le site Internet et d'ajouter des produits divers comme les tables, les banquettes, les têtes de lits.

Analyse de Porter :

Le modèle des 5 forces de Porter va permettre d'analyser le contexte concurrentiel du secteur de l'ameublement en Lorraine. Il synthétise les facteurs influant la performance d'une entreprise par cinq forces:

- la menace des nouveaux entrants sur le marché,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- le pouvoir de négociation des clients,
- les produits de substitution,
- la concurrence intra sectorielle.

Ces forces décrivent les cinq facteurs qui conditionnent le marché et vont permettre d'étudier l'ameublement à partir de concepts simples.

D'après l'enquête menée auprès de professionnels du meuble:

- les concurrents sont déjà présents il y a peu de chance qu'il y ait de nouveaux entrants sauf si certains groupes de distributeurs s'orientent vers du sourcing en Asie ou dans les pays de l'Est,
- le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est faible en ce qui concerne le transport spécialisé de meubles car il y a un monopole, mais pour les matières premières comme la quantité est conséquente le pouvoir de négociation est plus important.
- Les fabricants vendant leurs produits à la grande distribution ont à faire face à des difficultés de négociation de prix de leurs produits très importantes du au pouvoir d'achat de celle-ci. Le processus est le suivant : commande des prototypes aux différents concurrents de ce type d'ameublement puis un prototype est choisi, celui-ci subit si nécessaire des modifications et enfin sur Internet une vente aux enchères inversées se fait, où les entreprises baissent successivement leurs prix jusqu'à ce que plus aucune ne puisse aller plus bas. Pour ne pas perdre un gros budget certains fabricants donne un prix très bas pour décrocher le contrat qui leur permet d'augmenter leur chiffre d'affaires sans réaliser de bénéfices, voir même d'autres calculent mal leur prix minimum et réalisent des pertes.
- Pour certaines entreprises fabricantes de mobilier français de grande qualité, le type de produit et leur prix élevé font qu'au niveau international ce secteur peut être qualifié de « niche ». Ces entreprises doivent donc se battre pour commercialiser dans les pays étrangers ces produits à forte valeur ajoutée et à forte image française.
- les produits de substitution ne font pas partie du marché mais représentent une alternative à l'offre. La place de l'ameublement dans le budget des français a diminué et la place des loisirs est de plus en plus grande malgré une baisse du pouvoir d'achat,
- les concurrents luttent au sein du secteur pour accroître ou réussir à maintenir leur position dans le marché en développant en permanence des produits nouveaux,
- Les entreprises d'ameublement éprouvent de grandes difficultés à démarcher les autres pays même si les sites Internet ont pu les aider.

Conclusion :

L'ameublement connaît une période difficile dont l'issue est mal connue. On peut remarquer que cette industrie repose sur des secteurs de biens de consommation qui ne sont pas indispensables dans la vie.

Hors pour se permettre ce superflu, il faut de l'argent. Les classes moyennes, motrices de l'économie sont de plus en plus concernées par le chômage. Cette situation ne permet pas d'acheter. D'autant plus que ceux qui ont la chance de conserver leur emploi voient leur pouvoir d'achat diminuer. Ce phénomène débouche sur la spécialisation à travers le haut de gamme ou le meuble "tendance" et d'autre part sur une stratégie de guerre des prix.

Nous sommes actuellement plus sur un système concurrentiel fragmenté que de volume : les changements de la mode et les nouveaux ménages forcent les industriels à changer constamment de politique.

Cette industrie est acculée devant le manque de croissance économique du pays.

Le niveau des salaires ne permet pas de se positionner d'une manière avantageuse sur la scène internationale. Nous ne luttons pas à armes égales. Toutefois, l'image du savoir faire Français devrait être exploitée pour se placer à l'étranger.

En ce qui concerne la proposition produit-marché, la diversification pourrait jouer une nouvelle carte. Adapter une offre en fonction du contexte, c'est-à-dire l'habitat, à travers duquel le fabricant apporterait son expérience sur l'ergonomie attendue par la clientèle.

Il proposerait sa connaissance par le biais de la création. Celle-ci serait soumise à un cabinet d'architecte et la démarche pourrait s'adresser aussi bien à un système concurrentiel basé sur le volume (Maison Phoenix) que sur un système concurrentiel fragmenté (maisons particulières).

Ainsi, certains industriels pourraient conjuguer la création et la fabrication tout en créant leur propre marché.

Enfin, la veille et l'Intelligence Economique doivent faire partie des outils stratégiques utilisés par les producteurs lorrains et les organismes professionnels comme l'UNIFA et le PLAB sont présents pour accompagner les dirigeants de l'ameublement en ce sens.