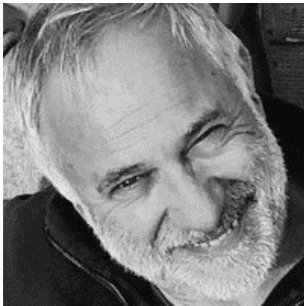


QUESTIONS À...

Christophe GAZEL, **Directeur Général, IPEA** **Institut de prospective et d'études de l'ameublement**



Christophe Gazel,
Directeur Général, IPEA



Christophe GAZEL, vous êtes directeur général de l'IPEA, pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre organisation ?

L'IPEA est une association loi 1901 créée en 1979 et gérée à 80 % par les professionnels de la distribution pour observer et analyser le marché du meuble et la décoration. En 2020, l'IPEA a créé l'Institut de la Maison dont l'objectif est de développer un panel distributeurs et d'analyser tous les marchés de l'aménagement de la maison.

L'équipement de la maison a connu une année 2020 inattendue avec une activité plutôt dynamique malgré un contexte compliqué, quelles sont les principales raisons de cette situation ?

En premier lieu, les Français ont vécu sous contraintes en 2020 et ont passé beaucoup de temps dans leurs logements.

La maison, était très souvent un lieu de passage et c'est réellement devenu un lieu de vie. On y vit, on y travaille, on y joue, on y mange, on y fait du sport ... Ce nouveau contexte a mis en évidence que ce logement n'était pas très confortable et pas si facile à vivre.

Pendant les périodes de confinement, le consommateur a eu le temps d'analyser son intérieur avec ses avantages et ses défauts. A la sortie du 1^{er} confinement, les Français se sont rués dans les magasins pour acheter contrairement à ce que pensaient de nombreux professionnels qui prévoyaient une reprise des ventes au plus tôt en 2021.

Ce n'est pas ce qui s'est passé. Le consommateur a donné la priorité au confort, à la fonction et à l'usage au sein de sa maison tout en augmentant son panier moyen.

Depuis trente ans, le marché français de l'ameublement était largement caractérisé par le prix et des fonctions essentielles, tout cela « enveloppé » de style ou de déco.

2020 montre une montée en gamme pour le meuble, l'électroménager, le luminaire et de nombreux produits d'aménagement de la maison. Nous sommes passés du décor au confort avec une démarche plus aboutie sur l'harmonie stylistique et le développement durable. Avec le télétravail, l'exemple du fauteuil de bureau est révélateur d'une attente en termes d'esthétique et d'ergonomie, ce qui améliore nettement le prix moyen.

Le e-commerce s'est beaucoup développé cette année dans tous les secteurs. Quelles conséquences voyez-vous à court et moyen termes pour les acteurs du secteur, dans leur stratégie et leurs priorités ?

Cette année a généré une évolution très rapide de l'e-commerce et de la digitalisation. Cela pose des questions sur la stratégie des acteurs. En plus de son parc magasins, faut-il avoir son site marchand avec un positionnement très spécialisé ou faut-il « sauter » les étapes en rachetant un pure player pour aller plus vite et être efficace à très court terme ? Ces dernières années ont montré la difficulté, le coût et les délais de mise en place d'une véritable stratégie e-commerce en intégrant des compétences e-commerce au sein des organisations. Faut-il acquérir de nouvelles compétences ou racheter un acteur, la question est centrale ? L'exemple du spécialiste luminaire Keria montre un recentrage de l'activité sur les fondamentaux et l'accélération du digital en rachetant le site luminaire.fr.

2020 aura aussi renforcé le besoin d'investir dans la logistique et dans la gestion des bases de données. A la sortie du premier confinement, une augmentation brutale des volumes à traiter, qui n'était pas anticipée, a fait apparaître de manière criante le sous-dimensionnement des organisations en place. En particulier, les outils ne sont pas fluides, les acteurs avaient certains outils pour le retail, d'autres pour le e-commerce mais l'approche n'était que rarement homogène. Les passerelles entre les outils ne sont plus suffisantes. Les outils informatiques ont multiplié les couches de solutions qui reflètent les époques... avec des fragilités et une fluidité nettement insuffisante. Les retailers vont devoir faire de gros investissements dans ce sens.

Vous avez signalé le fort développement des marketplaces comme une évolution majeure du secteur, pouvez-vous développer ?

Pour moi, c'est la nouvelle révolution du commerce qui va réclamer beaucoup de capex pour être à la hauteur des attentes d'un consommateur qui trouve tout, partout, tout le temps et bien souvent à tous les prix. De nouveaux opérateurs, de nouveaux intermédiaires dont le métier est de supporter une stratégie de marketplace, louent clés en mains leurs services, tel que Mirakl qui a levé 300 millions d'euros l'an dernier et, plus récemment Cdiscount qui propose son expertise.

Du coup, on peut se poser une question : quelle répartition au sein de la chaîne de valeur ?

Aujourd'hui, l'environnement concurrentiel s'élargit et ces marketplaces permettent à un acteur d'intervenir très vite sur un marché, au risque de surprendre la concurrence. L'exemple de ManoMano est révélateur sur le marché du meuble en 2020 ! Avoir une réelle veille concurrentielle sur les marketplaces devient central et les tableaux de bord sur les comparaisons prix, aussi beaux soient-ils, ne suffisent plus...

Par ailleurs, pour les retailers, la question se pose : aller sur les marketplaces ou les mettre en place soi-même ? Si oui, celles-ci doivent-elles être curatives en proposer le plus possible de références ou, au contraire, avoir une approche sélective. Cette stratégie en matière de marketplace est devenue essentielle et il sera intéressant d'analyser l'impact de celle de Leroy Merlin ou de Maisons du monde, par exemple.



© www.cotemaison.fr

Cela pose également la question entre les retailers et leurs fournisseurs car une partie de ces derniers sont de plus en plus vendeurs tiers sur des marketplaces. Ils ont ainsi un accès direct aux consommateurs. C'est une question importante pour le retailer sur sa valeur ajoutée à court ou moyen terme et ses relations avec les fournisseurs.

Aujourd'hui, la veille concurrentielle sur ces sujets reste bien souvent trop technique. Les retailers doivent passer à une veille beaucoup plus stratégique pour comprendre ces nouvelles concurrences et avoir une vision claire et permanente des prix ou de l'offre. Il me semble que de nouveaux outils seront nécessaires pour atteindre cet objectif.

Selon moi, cette période de crise va réclamer et entraîner de nouveaux partenariats afin d'appréhender ces univers d'une manière plus large. 2020 aura accéléré de nombreux changements qui de toutes façons devaient intervenir.

Sur le plan stratégique, il me semble que nous allons revenir à un « patron visionnaire » compte tenu de l'ensemble des sujets dont il faut tenir compte aujourd'hui pour orienter une entreprise de distribution. Compte-tenu des investissements nécessaires, les choix stratégiques demanderont un arbitrage « net », fruit d'une vision partagée au sein de l'entreprise.

Cette crise a également montré que l'humain est un facteur clé d'adaptation et cela commence par le profil de certains dirigeants.

Le secteur a connu une année, dynamique, les conditions sont-elles réunies pour que cela se poursuive dans les prochaines années ? Quels seront selon vous les secteurs qui en profiteront le plus ?

Cette dynamique devrait se poursuivre car en matière d'équipement de la maison les nouvelles tendances s'effectuent toujours sur le long terme.

La cuisine et la literie, par exemple, devraient rester dynamiques tout comme les différents marchés de l'ameublement. Plus largement, au sein de la maison, compte tenu des évolutions sociétales et réglementaires... en particulier en matière de développement durable, des secteurs liés à l'amélioration de l'habitat comme le chauffage ou les économies d'énergie vont connaître de belles années de croissance.

La maison connectée, les loisirs à la maison, le fitness, la piscine, les Français ont découvert une approche plus « fun » de la maison et pas seulement fonctionnelle.

En fait, cette nouvelle dynamique des marchés de la maison est un rééquilibrage dans les arbitrages du consommateur longtemps défavorables à la maison au profit des voyages ou de la voiture, par exemple.

Par contre, été 2021, dès que les Français pourront repartir en voyage, il y aura une période de « pause » sur les achats non prioritaires de la maison ! ■



© www.but-cuisines.fr