

Du Retail au Contract : Nouveau Défi pour les Fabricants Européens



Softenza
Consulting

Sommaire

- 01 Introduction
- 02 Panorama du contract
- 03 Retail vs contract
- 04 Les enjeux de la transition
- 05 Les opportunités
- 06 Les bonnes pratiques
- 07 Conclusion

Introduction

Le secteur de l'ameublement professionnel, dit marché "Contract", connaît une mutation profonde et offre de nouvelles opportunités de croissance aux industriels.

Le marché du mobilier Contract - c'est-à-dire l'ameublement des espaces professionnels (hôtels, restaurants, commerces, bureaux, etc.) - représente un univers bien différent du retail grand public.

En France, le marché du mobilier contract était évalué à ~888 M€ en 2023, avec une croissance de +10 % en 2022 puis encore +5 % en 2023 malgré un contexte économique incertain. Au niveau européen, la production de mobilier contract atteint environ 13,5 milliards d'euros et a surperformé le reste de l'industrie du meuble sur les deux dernières années.



Pourquoi ce livre blanc ?

De plus en plus de fabricants traditionnels, historiquement centrés sur le retail, envisagent de se diversifier vers le contract pour capter ces relais de croissance.

La demande en aménagement d'hôtels, de restaurants, de bureaux modernes ou de boutiques conceptuelles explose, tirée par la reprise du tourisme et la transformation des espaces de travail.

Ce livre blanc vise à fournir un guide stratégique et pratique aux fabricants et prestataires qui souhaitent réussir cette transition du retail vers le contract en France et en Europe.

« Le marché du mobilier Contract regroupe le mobilier à destination des cafés, bars, hôtels, restaurants, commerces, des structures d'accueil de plein air ou encore des grandes surfaces spécialisées »

– autrement dit, bien au-delà de l'hôtellerie seule, le contract couvre tous les aménagements professionnels.)

Panorama du Marché Contract en 2025 (France & Europe)

Avant d'adapter sa stratégie, il est essentiel de comprendre la taille et les tendances du marché contract :

France : un marché dynamique mais atomisé. En 2023, le marché français du mobilier contract est estimé à 0,9 milliard d'euros environ.

C'est un marché très fragmenté ("atomisé"), rassemblant une multitude de fabricants de mobilier et une variété de clients finaux (cafés, hôtels, commerces, établissements publics...).

Après une forte reprise post-Covid en 2022 (+10 %), la croissance se poursuit à un rythme plus modéré (+5 % en 2023).



Le canal de vente principal reste la vente directe des fabricants, qui pèse les 2/3 des facturations du secteur – (sans passer par des distributeurs).

Par ailleurs, les prestations de service (installation, logistique, aménagement) liées aux projets contract sont estimées à au moins 27 M€ supplémentaires en France, soulignant l'importance de l'offre de services autour du mobilier.

Panorama du Marché Contract en 2025 (France & Europe)

Europe : une croissance de soutenue portée par l'hospitality et l'export.

La production de mobilier contract en Europe avoisine 13,5 Md€ en 2024, dont environ 20 % destinée à l'export hors Europe.

Les grands pays producteurs : l'Italie, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Pologne, la Suède

Globalement, ces deux dernières années, le contract a mieux résisté que le mobilier résidentiel classique, grâce à la reprise des investissements dans les hôtels et espaces professionnels.

Les segments les plus dynamiques en Europe sont par exemple le maritime (paquebots, yachts) et l'éducation, tandis que le segment phare reste l'hôtellerie (hospitality) qui est annoncé comme le moteur principal des prochaines années.

À l'inverse, certains sous-segments comme l'ameublement de bureaux ou de magasins retail traditionnels ralentissent quelque peu, impactés par le télétravail et le e-commerce.

Tendances clés

- Une **montée en gamme des projets** (recherche de designs iconiques, matériaux durables haut de gamme)
- Une demande accrue pour des **solutions fourniture de mobilier et agencement**.
- Une émergence de **nouveaux business models pour les fabricants** (location de mobilier, maintenance sur la durée des contrats, etc.).

Retail vs Contract : Quels changements pour un Fabricant ?

Passer du marché grand public (retail) au marché professionnel (contract) ne se résume pas à adresser de nouveaux clients – c’est un changement de paradigme dans la façon de concevoir, vendre et livrer vos produits. Voici les principales différences à avoir en tête :

1. Nature des clients et circuits de vente

En **retail**, un fabricant vend souvent via des distributeurs ou directement à des consommateurs finaux (volume unitaire ou faible)

En **contract**, vos clients sont des **professionnels (B2B)** : hôteliers, restaurateurs, acheteurs publics, architectes d’intérieur, maîtres d’œuvre, etc.

La décision d’achat est souvent collective (maître d’ouvrage + prescripteur) et passe par des **appels d’offres, consultations ou réseaux de prescripteurs**.

Il faut nouer des relations de confiance avec des **architectes, décorateurs, agences, contractants généraux** qui influencent largement le choix du mobilier.

En clair : le marketing et la vente en mode contract se font beaucoup via des réseaux professionnels, des salons spécialisés, des prescripteurs, plutôt qu’en magasin ou pub classique.

Retail vs Contract : Qu'est-ce qui Change pour un Fabricant ?

Passer du marché grand public (retail) au marché professionnel (contract) ne se résume pas à adresser de nouveaux clients - c'est un changement de paradigme dans la façon de concevoir, vendre et livrer vos produits. Voici les principales différences à avoir en tête :

1. Nature des clients et circuits de vente

En **retail**, un fabricant vend souvent via des distributeurs ou directement à des consommateurs finaux (volume unitaire ou faible)

En **contract**, vos clients sont des **professionnels (B2B)** : hôteliers, restaurateurs, acheteurs publics, architectes d'intérieur, maîtres d'œuvre, etc.

La décision d'achat est souvent collective (maître d'ouvrage + prescripteur) et passe par des **appels d'offres, consultations ou réseaux de prescripteurs**.

Il faut nouer des relations de confiance avec des **architectes, décorateurs, agences, contractants généraux** qui influencent largement le choix du mobilier.

En clair : le marketing et la vente en mode contract se font beaucoup via des réseaux professionnels, des salons spécialisés, des prescripteurs, plutôt qu'en magasin ou pub classique.

2. Taille et complexité des projets

Là où le **retail** porte sur la **vente d'articles au détail**, le **contract** consiste à équiper des **espaces entiers** (un hôtel complet, restaurants d'une chaîne, les bureaux d'une entreprise...).

Les commandes sont **plus volumineuses** mais aussi sur-mesure : chaque projet a ses spécificités (dimensions, design customisé, normes locales).

Le fabricant doit savoir gérer du **projet complexe** – souvent en mode gestion de projet avec le client, du devis initial jusqu'à l'installation.

Par exemple, équiper un nouvel hôtel peut représenter un contrat de plusieurs centaines de milliers d'euros, avec un **cahier des charges précis** et des délais serrés à respecter.



3. Exigences techniques et réglementaires

Le mobilier contract doit **répondre à des normes professionnelles strictes** (sécurité incendie, résistance à un usage intensif, normes d'accessibilité, etc.) souvent plus exigeantes que pour le grand public.

Le fabricant doit potentiellement adapter ses matériaux, renforcer ses structures, et se conformer aux **réglementations du marché contract** (certifications, tests de résistance, garanties).

5. Marges et cycles de vente

Un contrat B2B peut offrir des **marges unitaires plus élevées** qu'une vente retail (produits premium, sur-mesure facturé, etc.), mais attention : le **cycle de vente est long et le cash-flow plus tendu**. Entre la phase d'appel d'offres, la conception, la production et la livraison, plusieurs mois peuvent s'écouler avant de facturer, puis encore du délai avant paiement. Cela exige une trésorerie solide et une planification financière adaptée (acompte à la commande, etc.). En revanche, la fidélisation peut être forte : un client satisfait (architecte ou chaîne hôtelière) pourra refaire appel à vous sur d'autres projets.



4. Services associés

C'est peut-être la différence majeure : dans le contrat, vendre un produit ne suffit pas, il faut souvent y adosser des services. Les **clients B2B** attendent un **accompagnement complet** : conseil en aménagement, conception sur mesure, logistique synchronisée (livraison sur chantier, montage du mobilier), éventuellement maintenance post-installation. D'après l'Ameublement français, les services liés au contrat représentent déjà plusieurs dizaines de millions d'€ de chiffre d'affaires en France, et cette part augmente.

Enjeux de la Transition du Retail vers le Contract

Pour un fabricant habitué au retail, se lancer sur le marché contract présente des défis stratégiques qu'il faut anticiper :

- **Adapter son offre produit** : Vos collections actuelles conviennent-elles au contract ? Il faudra sans doute développer des lignes spécifiques ("contract grade"), avec des matériaux plus robustes, des designs modulables, et peut-être moins de références mais plus de personnalisation (finitions et fabrication sur mesure).

- **Se faire connaître et bâtir sa crédibilité** :

Sur le marché contract, la réputation et les références projets sont essentielles pour convaincre. Au début, il faut décrocher des premiers projets pilotes pour bâtir un portfolio de réalisations.

Participer à des salons professionnels (Esprit Contract, aménagement de bureaux...), rejoindre des associations sectorielles, publier un livre blanc (!) ou des études de cas sont des moyens de gagner en visibilité.

Enjeu connexe : obtenir des certifications reconnues (ex : label HQE, certificat de non-feu, etc.) pour rassurer la clientèle professionnelle.

Exemple :

Un fabricant de mobilier design grand public a dû repenser certains best-sellers en version "ignifugée" et renforcer les coutures et vernis pour supporter l'usage intensif en hôtel.





• Réorganiser son approche commerciale

La vente contract se fait souvent via des chargés d'affaires dédiés, rompus aux appels d'offres et à la négociation B2B. Il faut peut-être recruter ou former une équipe commerciale contract distincte de l'équipe retail.

Cette équipe devra établir des relations sur le long terme avec des prescripteurs. Il faut aussi créer du contenu ciblé : un catalogue contract séparé, avec mention de vos capacités d'adaptation, de vos références, etc.

• Gérer la complexité opérationnelle

Produire du sur-mesure en petites séries ou gérer des commandes géantes ponctuelles nécessite de repenser la production et la logistique.

En interne, cela peut impliquer plus de flexibilité sur la chaîne de fabrication (capacités à lancer des séries spéciales, sourcing de matériaux spécifiques) et une coordination étroite entre bureaux d'études, production et chefs de projets.

En externe, la gestion de chantier peut être complexe (coordonner la livraison de centaines de meubles sur un site en construction avec d'autres corps de métier présents). L'entreprise doit acquérir un vrai savoir-faire de gestion de projet multi-acteurs.

Risque financier et assurance

Les montants en jeu étant plus élevés par contrat, la prise de risque l'est aussi. Il faut mettre en place des garanties (assurance décennale si vous touchez au bâti, assurance transport adaptée, etc.) et sécuriser les paiements (demander des acomptes significatifs, utiliser des instruments comme la garantie bancaire sur appels d'offres publics...).

Focus

Le passage au contract, un **tournant à négocier en interne**. Cette transition impacte la culture d'entreprise :

- les équipes design devront apprendre à **co-créer** avec les clients professionnels,
- le bureau d'études devra s'habituer aux normatifs,
- la production à plus de **variabilité**...

Il est crucial de **communiquer en interne** sur ce virage stratégique afin que tous les services s'approprient les nouveaux objectifs.

Par exemple, intégrer au plan d'entreprise une **vision claire** du développement sur 3-5 ans du pôle contract, avec des indicateurs :

- part de CA contract visée,
- nombre de projets réalisés,
- satisfaction client pro, etc.).



Opportunités : Pourquoi Se Lancer sur le Marché Contract ?

Malgré les défis, la transition vers le contract peut être extrêmement porteuse pour les fabricants qui la réussissent. Voici les opportunités majeures offertes par ce marché :



Croissance du marché et relais de chiffre d'affaires

Le marché contract affiche une dynamique positive en Europe, soutenue par la vague de rénovation des hôtels (post-pandémie) et la réinvention des espaces de travail.

En France, l'hôtellerie-restauration investit pour améliorer l'expérience client, les espaces de coworking et tiers-lieux se multiplient, les collectivités rénovent écoles et bureaux administratifs – autant de débouchés potentiels.

Diversifier son portefeuille vers ces marchés permet de compenser la maturité du retail (où la concurrence des importations et du e-commerce pèse sur les marges).

Opportunités : Pourquoi Se Lancer sur le Marché Contract ?

Montée en gamme et valeur ajoutée

Le contract valorise la qualité et le service, ce qui peut justifier des prix de vente plus élevés qu'en retail standard.

Plutôt que de se battre sur les prix en grande distribution, un fabricant peut trouver dans le contract un moyen de valoriser son savoir-faire (ébénisterie haut de gamme, design sur mesure) et d'améliorer ses marges.

De plus, la satisfaction d'équiper un projet emblématique (hôtel 5, concept store innovant, musée...) peut renforcer la marque* du fabricant et son prestige, y compris vis-à-vis du grand public.



Fidélisation et volume récurrent



Un client contract satisfait ouvre souvent sur d'autres contrats : par exemple, un groupe hôtelier qui ouvre 3 hôtels par an peut devenir un client récurrent.

De même, les architectes et designers partenaires, s'ils apprécient vos produits, pourront vous intégrer régulièrement dans leurs futurs projets.

Là où chaque vente retail est à regagner individuellement, le contract offre des flux d'affaires pluriannuels (accords-cadres, marchés multi-sites, etc.).

Innovation et diversification



Investir le segment contract peut stimuler l'innovation interne et permettre de développer de nouvelles compétences (ex : mobilier intelligent d'un bureau, matériaux écoresponsables). Ces innovations pourront ensuite rejaillir positivement sur les autres activités, y compris retail, créant un cercle vertueux.

Positionnement durable et différenciation



Le marché contract est aussi tiré par des exigences de développement durable (hôtels engagés, bureaux HQE, etc.). C'est une opportunité de prendre un leadership "vert" sur un segment où les grands donneurs d'ordre sont de plus en plus sensibles à l'**empreinte carbone de leurs aménagements**.

Les bonnes pratiques pour Réussir sur le Marché Contract

01

Étude de Marché & Ciblage

- Analyse approfondie du segment contract
- Identification des niches pertinentes
- Adaptation de l'offre

02

Adaptation de l'Offre & du Catalogue

- Création d'un catalogue contract
- Développement d'options de personnalisation
- Présentation de produits phares

03

Montage d'une Équipe et de Partenariats

- Désignation d'un responsable "Contract"
- Formation commerciale B2B
- Partenariats avec des architectes et des designers

04

Marketing & Communication B2B

- Création de supports dédiés
- Présence sur les salons professionnels
- Réponses aux appels d'offres

05

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE & SATISFACTION

- Définition d'un processus projet rigoureux
- Communication proactive avec le client
- Mesure de la satisfaction client

3 idées-forces ressortent de ce livre blanc

1. Le marché contract offre des **débouchés en croissance**, notamment dans l'hôtellerie et l'aménagement d'espaces professionnels, compensant l'atonie du retail traditionnel.
2. Réussir sur ce marché implique de penser en termes de **"solution globale"** plutôt que de simple produit, en apportant du **sur-mesure** et en s'intégrant dans un écosystème de prescripteurs.
3. Les fabricants ayant réussi cette transition bénéficient souvent d'une **montée en gamme**, avec une meilleure image, des **marges améliorées**, et des perspectives à l'export.

Ce livre blanc encourage les entreprises à adapter ces clés de succès à leur contexte particulier, à solliciter des experts, et à progresser projet par projet. En embrassant le marché contract, les entreprises peuvent conquérir de nouveaux marchés et renforcer leur ADN d'excellence.

Conclusion

Le marché contract représente une opportunité majeure pour les fabricants européens innovants, malgré les défis liés à la transition du retail vers le contract.

Cette transition nécessite une adaptation stratégique et opérationnelle, mais les bénéfices potentiels sont significatifs.

Dans un contexte où les usages évoluent en France et en Europe (tourisme d'affaires, coworking, commerce expérientiel), il est crucial de proposer la bonne offre au bon moment pour propulser son entreprise.

Prêt à signer votre prochain contrat ?



Parlons de vos projets, prenons rdv !

Sabine Atride

+ 33 6 31 78 97 61

s.atride@softenza-consulting.com



**Softenza
Consulting**

**www.softenza-
consulting.com**