

Citée souvent en exemple par ses concurrents, la chaîne d'ameublement et de décoration française a ouvert ses portes à LSA. Une première. L'occasion de découvrir les coulisses d'une enseigne en train de passer du statut de PME régionale à celui d'entreprise cotée en Bourse, internationale et ouverte.

## Les recettes de la réussite de Maisons du Monde

**423 000 m<sup>2</sup>**  
d'entrepôts à Marseille

**70%**  
des produits dessinés  
en interne

**5 300**  
salariés

**54%**  
du CA réalisés  
par la décoration,  
**46%** par le meuble

**12 500**  
références  
en décoration,  
**3 500** en meuble

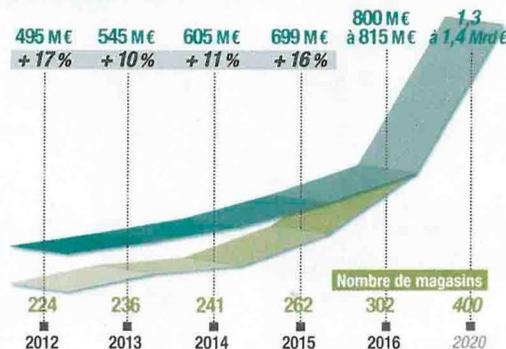
Source: Maisons du Monde

**L**es Lefèvre-Utile, fondateurs des biscuits LU, ne reconnaîtraient pas le dernier étage de leur manoir, une demeure nichée dans la forêt, à Vertou, à quelques kilomètres de Nantes. Là, sous les toits, une quinzaine de stylistes – dix-sept exactement – imaginent les collections de Maisons du Monde. Elles puisent leur inspiration dans une assiette, des tissus, toutes sortes d'objets chinés dans le monde entier. Ça peint, ça coud, ça dessine, ça cloue... Goa, Jaïpur, les noms sur les portes rouge foncé rappellent la vocation première de l'enseigne fondée en 1996 par un fondu d'Asie, Xavier Marie. Dans sa boutique à Brest, baptisée 1 000 choses, il est l'un des premiers à importer en France des meubles artisanaux, fabriqués en Chine, au Vietnam ou en Inde.

Retour au «château», acheté en 2003 par le fondateur. Dans quelques jours, dans la foulée du salon incontournable Maison & Objet, les stylistes présenteront des planches de tendances qui donneront le ton des collections de 2018. Des collections autour de huit thèmes, ou histoires. Puis, elles retourneront dans leur caverne aux trésors, avant de rencontrer acheteurs et chefs de produits pour aborder la question de la faisabilité. Six mois plus tard, au printemps, un comité de sélection choisit les produits qui entrent ensuite dans leur phase de fabrication, avant d'être shootés

### UNE PROSPÉRITÉ FINANCIÈRE

Ventes de 2012 à 2015, avec évolution, prévision en 2016 et 2020, et nombre de magasins  
Source: Maisons du Monde



Avec un résultat d'exploitation de 95 millions d'euros sur le dernier exercice clos le 31 décembre 2015, en hausse de 15 %, Maisons du Monde affiche l'un des meilleurs ratios de rentabilité de la place. Ce qui lui permet de voir l'avenir avec le sourire : Gilles Petit, directeur général, promet un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros en 2020, tout en maintenant une marge d'exploitation de 13 %.

pour le catalogue qui sort en mars... à 10 millions d'exemplaires. Un chiffre qui illustre l'ampleur de la réussite de Maisons du Monde révélée au grand jour par l'introduction en Bourse au printemps dernier. Un succès financier puisque, depuis quinze ans, le chiffre d'affaires a progressé de 21 % chaque année et frôlera les 800 millions d'euros fin 2016. Certes, l'enseigne n'a eu de



PHOTOS LAETITIA DUARTE



1

Un processus de « design to cost »

Dessinées en interne, dans le « château » à Vertou (44), les collections sont uniques. Une relation établie de longue date avec une cinquantaine de fournisseurs, sur un total de 300, permet à l'enseigne de proposer le prix « juste ».

cesse d'ouvrir des magasins, quinze à vingt par an. Un rythme effréné qui devrait la porter à un parc de 400 magasins à l'horizon 2020. Mais ramené à un nombre de magasins constants, le chiffre donne aussi le vertige : + 16,6 % de croissance pour le chiffre d'affaires sur les six premiers mois de l'année 2016. Une croissance rentable qui plus est, car le groupe nantais affiche une marge brute de 13 %.

Une référence dans un secteur en crise

Résultat : la valorisation de Maisons du Monde dépasse le milliard d'euros, alors qu'il avait été racheté 680 millions d'euros il y a trois ans par le fonds d'investissement américain Bain Capital.



Dans un marché qui sort de six années de crise, le groupe sert souvent de référence. Pour accompagner l'entrée en Bourse de cette pépite du meuble, Bain Capital est allé chercher Gilles Petit, déjà rodé à ce genre d'exercice avec l'entreprise de restauration collective Elior qu'il avait menée en Bourse en 2014. Fin connaisseur de la grande distribution après dix ans chez Carrefour, Gilles Petit partage désormais sa semaine entre Paris et Vertou, au « château », comme l'appellent les collaborateurs. Croissance oblige, 1 300 salariés ont dû quitter la belle demeure bourgeoise en 2013 pour un nouveau siège, 500 mètres plus loin. Mais le cœur du réacteur, à savoir la création, reste au



## Logistique intégrée

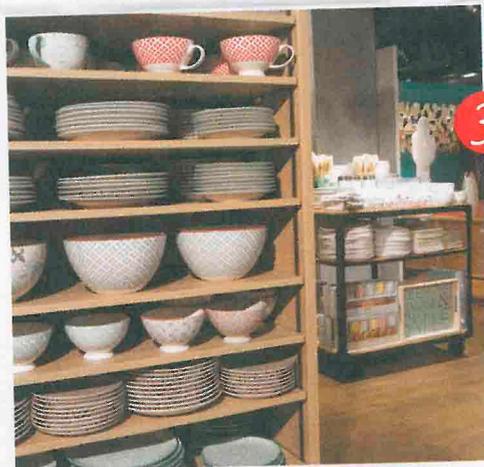
Installés à Marseille, à Fos-sur-Mer et à Saint-Martin-de-Crau, onze entrepôts permettent à l'enseigne d'approvisionner ses magasins européens deux à quatre fois par semaine. Une activité intégrée: la moitié des approvisionnements étant gérée en interne, l'autre moitié par un prestataire extérieur.

2



© MAISONS DU MONDE

■■■■ bord de l'Erdre. L'une des clés de la réussite de Maisons du Monde réside dans son agilité. «*Notre mode opératoire a une réactivité plus proche d'un modèle fast-fashion que de celui d'un fabricant traditionnel de meubles*», assure Anne-Laure Couplet, directrice générale de la marque. Tout juste arrivée, après un passage chez Tati et Jennyfer, elle n'ignore rien des règles du textile. Grâce à des collections renouvelées en permanence – à hauteur de 40 % pour le meuble, un peu plus souvent pour la décoration –, l'enseigne s'inspire des méthodes de Zara ou H&M. «*L'une de ses grandes forces, c'est sa réactivité au marché*, note Christophe Gazel, directeur de l'Institut de prospective et d'études de l'aménagement (IPEA). *Elle a un savoir-faire incroyable pour garder une relation avec le consommateur autre que les prix barrés, comme certains de ses concurrents.*»



3



## Un sourcing majoritairement asiatique

L'essentiel des produits vient d'Asie, notamment des deux usines détenues en propre par Maisons du Monde, l'une à Shanghai, et l'autre dans le sud du Vietnam. Ce qui permet à l'enseigne de maîtriser au plus près ses coûts de fabrication.

PHOTOS LAETTIA DUARTE

## Plus d'abonnés qu'Ikea sur les réseaux

Une relation entretenue par le web. Selon une étude de Digimind, Maisons du Monde arrive en tête des enseignes de déco sur les réseaux sociaux. Et de loin. Elle rassemble 938 000 abonnés sur Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest et YouTube, devançant au passage Ikea (343 000 abonnés). Ce qui permet à Christophe Asselin, responsable marketing de Digimind, d'affirmer: «*Maisons du Monde ne se contente pas de publier un catalogue, mais donne des idées de déco et d'univers à ses clients; bref, un contenu inspiratif.*»

Pendant deux décennies, le groupe a survécu, alors que tant d'autres – Bois & Chiffons, Pier Import, etc. – ont trépassé. «*Le fait d'être multi-styles nous a sauvés*, analyse Gilles Petit. *Nous avons toujours proposé plusieurs tendances en même temps.*» Huit, en fait, pour plaire au plus grand nombre. L'enseigne n'est pas restée figée sur une offre «ethnique»: celle-ci ne pèse plus que 4 % de l'activité, contre 25 % il y a dix ans. «Classique», «bord de mer», «vintage»... ■■■■



## Réactivité du style

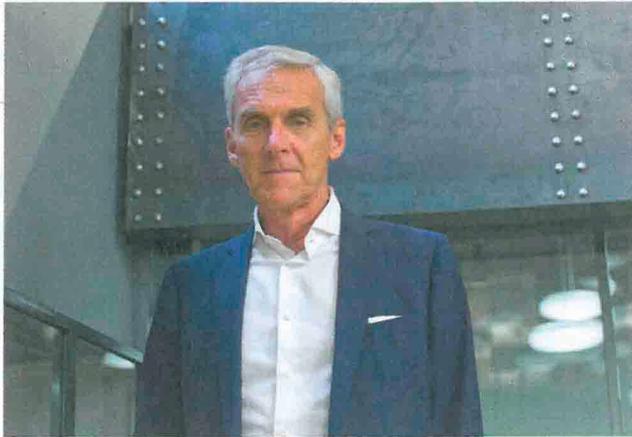
D'ethnique, Maisons du Monde est devenue «vintage», «bord de mer» ou «indus». Un exemple: le «vintage», qui ne pesait rien il y a quatre ans, représente 12 % du chiffre d'affaires aujourd'hui. Deux fois par an, les stylistes maison font des réunions de tendances pour imaginer les collections dix-huit mois après.

4



« Sur les réseaux sociaux, Maisons du Monde devance de loin ses concurrents, car elle donne des idées de déco et d'univers à ses clients. »

**Christophe Asselin**, responsable marketing du cabinet Digimind



## 3 QUESTIONS À

Gilles  
**Petit**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE MAISONS DU MONDE

«Notre modèle fonctionne partout, avec le même succès»

**LSA - Voilà un an que vous dirigez l'entreprise. Pourquoi passer de l'alimentaire au meuble?**

**Gilles Petit** - Après mes riches expériences chez Carrefour et Elicor, je voulais poursuivre sur un projet de croissance. Xavier Marie, le fondateur, est un entrepreneur né qui a bâti un modèle formidable conjuguant style et accessibilité. Tout en gardant son état d'esprit qui est le sien, Maisons du Monde est en train de passer du statut de PME régionale, française, à celui de groupe coté international, c'est passionnant.

**LSA - Bois & Chiffons, Pier Import, Le Mobilier européen... Les exemples d'échecs dans le meuble ne manquent pas.**

**Qu'est-ce qui fait votre réussite?**

**G. P.** - Le fait d'être une entreprise multistyles à prix abordables a toujours permis à l'entreprise de «surperformer». Le marché nous a sauvés. Nos huit styles permettent de toucher tout le monde. Le style «ethnique», qui représentait 25 % de notre chiffre d'affaires il y a dix ans, ne pèse plus que 4 %. Inversement, le vintage a explosé. Ensuite, cette offre plaît à toute l'Europe. Le poids des styles dans le chiffre d'affaires est d'ailleurs le même d'un pays à l'autre. Même si, par exemple, les Italiens sont un peu moins attirés par le vintage. Enfin, nous avons mis en place des process de conception et de fabrication de nos produits «design to cost» très efficaces et performants.

**LSA - Demain, votre croissance se fera-t-elle à l'étranger et sur le Net?**

**G. P.** - En 2020, nous réaliserons la moitié de nos ventes à l'international et un quart sur internet, tout en conservant une dynamique forte en France. Dans les pays matures, comme l'Italie, l'Espagne et la Belgique, la rentabilité atteint le même niveau qu'en France; l'Allemagne et la Suisse sont en phase de montée en puissance. Le web nous donne la possibilité d'étendre notre présence sans agrandir nos magasins. Nous ne pouvons exposer que 6 à 10 % de nos collections de meubles. De fait, 80 % de notre chiffre d'affaires on-line sont générés par le meuble. Demain, Maisons du Monde sera un groupe international, ouvert et omnicanal. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR M. P.

Il y en a pour tous les goûts et pour tous les âges. Composée de 3 500 références en meuble et de 12 500 en déco, les collections sont conçues selon un ratio design/prix bien défini, ce que Gilles Petit aime appeler le «*design to cost*». Fabriquées à 100 % en Asie pour la vaisselle et le textile, elles font la différence par un détail avec un différentiel de prix de 0,10 ou 0,20 €. «*Prenez une petite tasse. C'est parce que nos stylistes lui apportent un plus créatif par rapport à une tasse basique que nous pouvons justifier d'une prime de prix, tout en restant abordable*», ajoute-t-il. Chine, Vietnam, Inde: Maisons du Monde entretient des liens étroits avec une cinquantaine de fournisseurs. Depuis dix ans, elle exploite aussi en direct deux usines, l'une en Chine, l'autre dans le delta du Mékong, dans le sud du Vietnam.

**815 M€**  
de CA fin 2016,  
à **+21 %** chaque  
année depuis  
quinze ans

**265**  
magasins, dont un  
tiers à l'étranger

**50%**  
des ventes à  
l'étranger en 2020  
Source: Maisons du Monde

Ce qui permet aux acheteurs d'avoir une vision précise du coût de revient pour rester dans les objectifs de taux de marge brute à deux chiffres.

**Pas ou peu d'invendus**

Et lorsqu'un produit ne fonctionne pas, on n'attend pas les soldes pour l'écouler. «*On le fait revivre dans un autre thème qui touchera une autre clientèle*», précise Anne-Laure Couplet. Pas ou peu d'invendus chez Maisons du Monde, ce qui allège les stocks. Un parti pris qui participe aussi à la quasi-absence de promotions... et une manière, bien sûr, de préserver les marges. Pour limiter les stocks, les magasins sont livrés deux à quatre fois par semaine par les entrepôts situés à Marseille. Là aussi, il a fallu suivre le rythme. Chaque année, les onze entrepôts ■ ■ ■ ■ ■



© LAETITIA DUARTE

5

### Un concept européen uniforme

Qu'il soit à Paris, Munich ou Rome, un magasin Maisons du Monde sera toujours le même. Mêmes produits, même présentation, mêmes prix : le concept plaît dans les sept pays européens où il est implanté. Toutes les semaines, les magasins reçoivent des plans merchandising qui leur permettent d'animer le point de vente.

voient défiler 15 000 containers et, chaque jour, une centaine de camions partent en France et dans onze pays européens. Cette logistique intégrée fait partie des raisons du succès. « Les camions ne partent que lorsqu'ils sont pleins, raconte Julien Vigouroux, à la tête de cet arsenal logistique. Les containers arrivent d'Asie dans le port de Marseille, qui a l'avantage d'être au cœur de l'Europe, et notamment proche de l'Espagne et de l'Italie, deux marchés importants pour nous. » Près de 100 000 m<sup>2</sup> consacrés exclusivement au meuble vont venir s'ajouter aux 320 000 existants, pour suivre la croissance du groupe jusqu'en 2019. Aujourd'hui en Italie, en

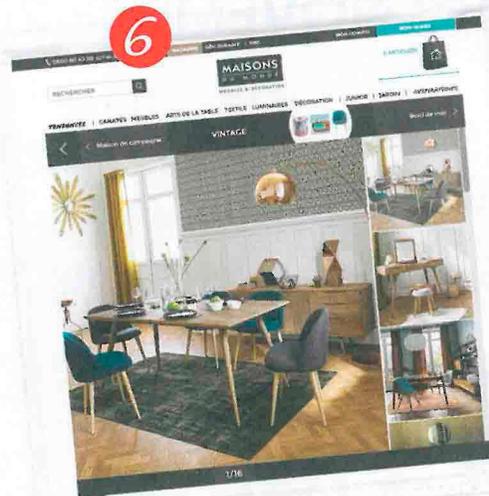
« L'un des éléments clés, c'est sa réactivité par rapport au marché. L'enseigne fait preuve d'un professionnalisme hors pair et d'une sensibilité-consommateur. »

Christophe Gazel, directeur de l'IPEA

### Une longueur d'avance sur le digital

Quand un Conforama réalise 7% de son chiffre d'affaires sur internet, et Ikea moins de 3%, Maisons du Monde frôle les 20% (17% précisément). En appui d'un catalogue tiré à 10 millions d'exemplaires, le web complète la machine. Une centaine de magasins sont également équipés de tablettes pour les vendeurs.

6



25% des ventes sur le Net en 2020, contre 17% aujourd'hui

300 fournisseurs  
Source: Maisons du Monde

Allemagne ou en Espagne, demain au Maroc où Maisons du Monde a ouvert, le 8 septembre, un magasin, ou aux Émirats arabes, le concept plaît. « Nous avons un concept de magasin unique et un merchandising centralisé, indique Gilles Petit. Partout, ce sont les mêmes produits, les mêmes prix, les mêmes magasins. »

### Simplicité du fonctionnement

Chaque semaine, le magasin reçoit un plan merchandising qu'il applique à la lettre. Mais tout n'y est pas, et internet a pris le relais depuis longtemps. La croissance de demain se fera sur la Toile, en France et dans d'autres pays que l'enseigne aborde par le canal web. C'est le cas de l'Autriche, du Portugal, des Pays-Bas et de la Grande-Bretagne. « Dans ce dernier pays, nous avons investi on-line, car les coûts de loyer restent très élevés, la durée des baux très longue, et la culture web y est forte, détaille Gilles Petit. Les objectifs d'ouverture des magasins diffèrent selon la maturité du web dans les pays. » En Allemagne, c'est l'inverse, et Maisons du Monde veut y ouvrir 15 points de vente d'ici à 2020. Le secret du parcours de la PME nantaise réside peut-être dans sa simplicité de fonctionnement. Pourvu que ça dure! ■■■

MAGALI PICARD