

# Un virage décisif pour Maisons du Monde

C'est une double surprise. La direction de l'enseigne d'ameublement et de décoration change de tête et aborde le continent américain en rachetant Modani, une enseigne du cru. Un nouveau relais de croissance bien plus important qu'il n'y paraît.

« **J**'ai pris la décision à la fin de l'année dernière. Le moment était venu de passer le relais en douceur, après trois années pendant lesquelles nous avons inscrit Maisons du Monde dans un modèle omnicanal. »

Appelé aux commandes en septembre 2015 par le fonds d'investissement Bain Capital, qui détient 42 % du capital, pour mener, entre autres, Maisons du Monde en Bourse, Gilles Petit a pris cette décision dans sa 63<sup>e</sup> année. Et reste encore quelques mois président du conseil d'administration et conseiller spécial de... Julie Walbaum. Après un processus de recrutement classique, la voie de la promotion interne a finalement été privilégiée. Chargée de l'activité sur le web, puis du marketing client et du service client, cette quadra compte à son actif la réussite de l'enseigne d'ameublement sur le Net. De 17 % des ventes en 2016, son poids est passé à 23 % aujourd'hui et devrait atteindre 25 % en 2020. « Julie Walbaum incarne pleinement le profil omnicanal de Maisons du Monde », assure Gilles Petit.

Si le web reste l'une des priorités de la nouvelle directrice générale, qui entre en fonction le 1<sup>er</sup> juillet, l'autre chantier sera celui de l'international. Et les ambitions de Maisons du Monde au-delà de ses frontières prennent une tout autre tournure avec le rachat annoncé le même jour que la nomination de Julie Walbaum, celui d'une enseigne de meubles américaine, Modani. Jusqu'à présent, l'entreprise française, fondée par Xavier Marie dans les années 90, s'implantait à l'étranger *ex nihilo*. « Qu'il soit à Paris, Munich ou Rome, un magasin Maisons du Monde sera toujours le même, avec les mêmes produits, la même présentation et les mêmes prix », confiait à LSA Gilles Petit en 2016. Les magasins reçoivent chaque semaine des plans merchandising qui leur permettent d'animer le point de vente. » La machine fonctionne bien puisque l'enseigne réalise déjà 38 % de son chiffre d'affaires

**1,01**  
MILLIARD D'EUROS  
Le chiffre d'affaires  
**139 M€**  
L'Ebitda

Source : Maisons du Monde, chiffres 2017

**313**  
Le nombre de magasins dans **7 pays** (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Suisse et Luxembourg)

**38%**  
La part des ventes à l'international  
**23%**  
La part des ventes sur le web

dans six autres pays européens, où elle exploite une centaine de magasins. Aujourd'hui, deux tiers de ses ouvertures se font hors de France.

## Un pays incontournable mais compliqué

Mais l'Europe comme seul terrain de jeu commençait à ne pas suffire. Et les États-Unis représentent un marché incontournable. « L'explosion du concept ne pouvait passer que par le territoire américain », explique Christophe Gazel, directeur de l'Ipea (Institut de prospective et d'études de l'ameublement) et grand connaisseur du secteur du meuble. Et de préciser sa pensée : « Le marché américain n'a plus beaucoup de concepts de meubles originaux. Restoration Hardware ou Pottery Barn n'ont plus le même dynamisme qu'avant. » Or, les ventes de meubles aux États-Unis pèsent tout de même 118 milliards de dollars et devraient afficher une croissance de 2,5 % jusqu'en 2020. Un boulevard pour Maisons du Monde ? C'est lors d'un voyage d'études en juin 2017 en compagnie du comité exécutif du groupe que Gilles Petit se fait son avis. « C'est un marché attractif. Mais y aller seul était compliqué », dit-il. L'expérience le montre. Auchan, Carrefour, E. Leclerc ou Decathlon en ont fait les frais. Avant d'y revenir à l'automne dernier, Decathlon avait échoué il y a onze ans en rachetant l'enseigne MVP Sports. Sur un autre marché anglo-saxon, en Grande-Bretagne, Maisons du Monde avait déjà inauguré une nouvelle méthode au début de ce printemps en signant des



## Un nouveau visage

Son expertise dans l'e-commerce aura payé. Ancienne cofondatrice du site de décoration Westwing en France, Julie Walbaum, tout juste la quarantaine, prend la direction générale de Maisons du Monde à partir du 1<sup>er</sup> juillet. Entrée dans la maison nantaise en 2014, elle a endossé la direction du web, puis élargi son périmètre au marketing client et au service client. Or, Maisons du Monde remporte souvent la palme du meilleur élève du web avec 23 % de ses ventes sur ce canal quand le secteur du meuble atteint en moyenne 12 %. Et une croissance à en faire pâlir plus d'un, de 35 % en moyenne depuis 2010. Sortie de l'Essec en 2000, Julie Walbaum a passé onze ans dans le conseil (McKinsey et Deloitte), avant de venir à la déco. Un profil qui devrait plaire aux Américains.

corners chez Debenhams. Mais aux États-Unis, elle passe un cran au-dessus et réalise pour la première fois de son histoire une opération de croissance externe. Maisons du Monde a donc choisi de s'appuyer sur une petite enseigne, Modani, dont elle reprend 70 % du capital.

Créée par trois Français en Floride en 2007, Modani partage, selon Gilles Petit, un certain nombre de points communs avec l'enseigne nantaise: le même principe de «design to cost» ou des collections dessinées en interne et des relations durables avec les fournisseurs, une croissance rentable avec un Ebitda de l'ordre de 10 %, une présence déjà assez forte sur le web, qui représente 15 % du chiffre d'affaires, un service client très soigné... Bref, un partenaire «idéal», mais dont la taille – dix magasins et un

## Un nouveau modèle

C'est la première fois que Maisons du Monde procède par opération de croissance externe pour s'implanter à l'étranger. Selon les experts, c'était nécessaire pour prendre pied aux États-Unis. «J'étais très frileux à l'idée de partir de rien dans ce pays, rappelle Gilles Petit. Les grands distributeurs français ont tous échoué.» Auchan, Carrefour ou Decathlon ont manqué l'abordage. En prenant une participation de 70 % dans un distributeur du cru, même petit, l'enseigne s'appuie sur un connaisseur du meuble. Cela a son importance, notamment pour maîtriser la logistique et l'immobilier. Créé par trois Français en 2007, Modani compte 10 magasins dans les grandes villes et a réalisé 41,4 millions de dollars de CA en 2017.



PHOTOS: MAISONS DU MONDE - MODANI

chiffre d'affaires de 41,4 millions de dollars – limite les risques. Il va sans dire que l'opération se fait sans douleur. Elle est totalement autofinancée.

### La logistique comme arme fatale

Surtout, grâce à Modani, Maisons du Monde ne va pas découvrir seul les règles américaines. Peu importe que l'offre produits soit différente entre les deux mariés. Modani ne vend que des meubles et a construit son identité autour du contemporain qui plaît aux nouveaux riches américains. La difficulté est ailleurs. «La logistique est l'arme fatale aux États-Unis, rappelle Christophe Gazel. Or Modani fonctionne comme un importateur qui sait déjà gérer les flux, même si c'est pour de moins grands volumes que Maisons du Monde.» En outre, l'allié américain apporte son savoir-faire sur l'immobilier, qui n'est pas une mince affaire sur un territoire aussi vaste. «Nous allons gagner beaucoup de temps et une expertise incroyable», estime Gilles Petit. Le futur conseiller spécial de Maisons du Monde annonce déjà une ouverture de magasin d'ici à 2019. Sur son chemin, l'enseigne va rencontrer un acteur qu'elle côtoie déjà en Europe: Ikea. Avec 56 magasins et 14 % de son chiffre d'affaires, les États-Unis font partie des cinq plus gros marchés du suédois. ■ MAGALI PICARD

« À moyen terme, l'idée est que nous réalisons la moitié du chiffre d'affaires à l'étranger. Aux États-Unis, nous allons pouvoir nous appuyer sur Modani, dont le design en interne et le service client très soigné sont proches de notre enseigne. »

Gilles Petit, PDG de Maisons du Monde et futur conseiller spécial de Julie Walbaum

