

# La Compagnie du lit Comment ne pas se reposer sur ses lauriers?

Face aux géants du meuble et aux *pure players*, l'enseigne spécialisée doit passer à la vitesse supérieure. Avec quels moyens?

Par Laure Delangeais

Une croissance à deux chiffres et un réseau solide dans un marché en plein boom : l'avenir de La Compagnie du lit semble sans nuages. Il faut dire que le contexte est porteur. Les Français ne se sont jamais autant intéressés à leur literie, faisant de ce marché le plus dynamique du secteur du meuble. En 2016, il a grimpé de 5,5%. Mais cet essor suscite justement des vocations. Les géants en place (Ikea, Conforama et But, près de 60% des ventes à eux trois), accentuent leurs efforts sur la literie, et de nouveaux concurrents apparaissent. Darty ou Habitat, dont c'est loin d'être la spécialité, se lancent dans la course, sans oublier les vendeurs en ligne, comme Tediber. Les groupes internationaux s'y mettent



ÉRIC ROMEDENNE,  
PDG de La  
Compagnie du lit.

aussi : après avoir absorbé Conforama, le sud-africain Steinhoff a tenté de s'approprier Cauval (Dunlopillo, Treca et Simmons). La situation n'est donc pas si confortable pour la Compagnie du lit. Son patron, Eric Romedenne, doit pourtant coûte que coûte assurer son développement. Mais comment ? ●

## TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

**1. Racheter un concurrent ou nouer des alliances pour se renforcer**

Une quinzaine d'enseignes de literie se disputent le marché et certaines sont assez fragiles. Face aux puissants généralistes, dont l'offre monte en gamme, et à l'essor du commerce en ligne, ces réseaux de magasins auraient intérêt à se regrouper pour maintenir leur poids et éviter d'entrer dans une guerre des prix. Mais une croissance externe est gourmande en cash, et toute alliance est hasardeuse.

**2. Diversifier son offre pour s'implanter sur d'autres marchés**

Les Français changent de matelas tous les quatorze ans, en moyenne. Le marché n'est donc pas extensible à l'infini. Pourquoi ne pas ajouter dans ses magasins du linge de lit, des meubles de chambre à coucher, des luminaires, de la déco, voire décliner son concept en lançant une nouvelle enseigne de mobilier ? Cela ouvrirait des perspectives à l'entreprise, mais risquerait aussi de brouiller son image de spécialiste.

**3. Jouer la carte du spécialiste et aller plus loin dans l'intégration**

Propriétaire de la majorité de ses magasins, l'enseigne possède de surcroît un concept fort, mais elle n'est pas assez connue du grand public. Des produits et des services exclusifs, une implantation géographique plus large et une communication amplifiée lui permettraient de se démarquer et d'attirer de nouveaux clients. Cela suppose cependant de maîtriser encore plus la chaîne de qualité.



IL A CHOISI LA TROISIÈME OPTION, LA PLUS AMBITIEUSE

## Vendre des lits est un art exigeant de vrais professionnels

**D**es couettes qui traînent à l'entrée du magasin, des lits mal alignés, un chèque de 2 500 euros égaré... tout cela fait tache, et Gérard Caro bouillonne sous son postiche. Caro ? Le pseudonyme choisi par Eric Romedenne, PDG de La Compagnie du lit, le temps d'un tournage pour l'émission de télé-réalité *Mon patron incognito*, sur M6, diffusée en janvier 2016, au cours de laquelle il a évolué, ni vu ni connu, parmi ses salariés. A peine démaquillé, le boss prend illico une série de mesures face aux «manquements» relevés lors de son passage dans les magasins, les entrepôts ou pendant la tournée de livraison. «Il faut automatiser le stock, équiper les manutentionnaires de lecteurs de codes-barres portables, ajouter des barrières de sécurité en hauteur, doter les livreurs de terminaux de paiement électronique, lance-t-il en rafale à ses cadres, dans leurs petits souliers. Je vais aussi changer le système informatique.»

Pour cet autodidacte issu d'une famille de commerçants, la perfection est dans les détails et le respect des procédures, a fortiori lorsqu'on a décidé, comme La Compagnie du lit, de tout miser sur l'image d'hyperspécialiste. A l'heure où le secteur de la literie suscite toutes les convoitises, Eric Romedenne croit plus que jamais à cette politique : elle lui a déjà permis de remettre à flot une enseigne qui avait failli sombrer dans les années 1990. Il n'était que simple vendeur à l'époque, mais son sens du manage-

### AU CORDEAU

Le placement des lits est étudié au centimètre près, et le parcours client, savamment conçu. L'agencement doit être le même dans tous les magasins.



ment et de l'animation – il a aussi été disc-jockey – lui avait vite permis de prendre les commandes. En 1996, il a ainsi obtenu la confiance d'un investisseur pour sauver le dernier magasin de l'enseigne, à Villacoublay, et en faire son camp de base pour remonter un réseau.

**CONCEPT EN BÉTON.** Sa première arme pour s'afficher comme un spécialiste digne de ce nom : un concept en béton, où chaque élément est étudié de près. Le bleu domine dans le logo de l'enseigne : c'est la couleur préférée des Français et elle rassure. L'agencement du magasin, très dépouillé, met en valeur la vedette, la literie. Enfin, dans le parcours client, conçu pour monter progressivement en gamme, l'espace entre les ensembles de lits est identi-

### DES MATELAS, DES SOMMIERS et rien d'autre !

Ni couettes, ni luminaires, ni Clic-Clac : on est chez un spécialiste pur et dur.

## VIVE CONCURRENCE SUR FOND DE CONCENTRATIONS

### LA GUERRE DU LIT

s'est accélérée depuis que le sud-africain Steinhoff a absorbé Conforama. Création de mégacentrales d'achat, intégration d'industriels, mariages d'enseignes... La pression est telle qu'une partie de la profession a fait appel aux arbitrages du ministre de l'Economie, l'an dernier.



➔ **IKEA**, le rouleau compresseur du meuble, joue la diversité de l'offre et le rapport qualité-prix.



➔ **CONFORAMA** est très actif sur le front des acquisitions de fabricants de matelas.



➔ **LE SITE TEDIBER** est leader des *beds in box*, matelas roulés sous vide et livrés en express.



magasins en France, dont un tiers de franchisés.

**250** salariés pour l'ensemble du réseau.

**250** livraisons par jour grâce à 22 camions et à 40 livreurs.



**SPONSORING** Le Morbihannais Stéphane Le Diraison portait les couleurs de l'enseigne lors du dernier Vendée Globe.

### PROS DU SOMMEIL

Matériaux, épaisseur, mémoire de forme... matelas et sommiers sont des concentrés de technologie.



**TRIANON** L'enseigne vient de lancer sa marque propre. Ici le modèle king size de luxe.

que, au centimètre près. De la «table du sommeil» Trecra, qui détermine la composition du matelas en fonction du poids et de la taille du dormeur, aux gants blancs enfilés par les livreurs en sortant du camion, pour Eric Romedenne vendre de la literie est un art. Mais cet infatigable bateleur sait que la théorie n'est rien sans les hommes pour l'appliquer. Il n'hésite pas à citer en exemple Pierre Elmalek, le patron de sa grande rivale, La Maison de la literie, qui lui a «donné le goût de l'excellence commerciale et l'envie de faire ce métier».

**QUÊTE DE PERFECTION.** L'atout de ce pilote de quad, charismatique et compétiteur dans l'âme, est de savoir transmettre à ses équipes son désir de perfection. «Il a gravi un à un tous les échelons avant de devenir PDG, donc on sait qu'on peut lui faire confiance», témoigne une collaboratrice. En 2002, il a ainsi réussi le tour de force de convaincre ses employés de baisser leur salaire de 10% pendant quelques mois, à un moment où la trésorerie était à sec.

Puisqu'il a choisi la ligne de l'hyperspécialisation, Eric Romedenne doit désormais se montrer beaucoup plus offensif s'il veut maintenir ses positions sur un marché radicalement transformé par la concentration des industriels, la montée en puissance des start-up et l'arrivée de Darty et de Habitat. Mais il est hors de question pour lui de racheter l'un ou l'autre de ses concurrents qui ne sont, à ses yeux, que des coquilles vides. «Ce sont des associations d'indépendants, lance-t-il. Trouvez-moi un autre spécialiste qui intègre, comme nous, ses services marketing, informatique et export, son site d'e-commerce, sa logistique, son service clients, qui dispose d'un entrepôt de literie de 6 000 mètres carrés, de 22 camions et de 40 livreurs à plein-temps! Même Conforama ne peut pas en dire autant!»

Afin de renforcer sa présence sur le terrain, le PDG est en revanche prêt à recourir encore davantage à la franchise (un tiers des 71 magasins), quitte à faire une entorse à son modèle du tout intégré. Il se donne trois ans pour atteindre une centaine de points de vente dans l'Hexagone. Ensuite, il visera l'international. Après un premier test réussi à Bruxelles, la Compagnie du lit se tourne vers Barcelone et Milan pour conquérir l'Espagne et l'Italie.

**INDUSTRIALISATION.** Sur le front du commerce en ligne, l'entreprise cherche à concurrencer les start-up qui font le buzz avec leurs *beds in box*, ces matelas sous vide roulés dans des cartons et livrés aux clients en vingt-quatre heures. Eric Romedenne a décidé de lancer son propre matelas roulé, fabriqué en France. Il envisage aussi l'aspect industriel. Pour résister à l'appétit des grands groupes, comme Steinhoff, propriétaire de Conforama, il pourrait bien se mettre à produire ses matelas et ses sommiers en interne. A l'en croire, le projet est déjà très avancé, et le tour de table financier prêt à être bouclé. Ce serait un pas décisif dans le modèle de l'intégration. ●



### STAGIAIRE

Pour être au plus près du terrain, Eric Romedenne n'a pas hésité à se grimer en employé lambda pour l'émission de M6 *Mon patron incognito*.

## À RETENIR

### VERROUILLER LE CONCEPT ET MAINTENIR LA QUALITÉ

**Sur un marché en pleine explosion,** La Compagnie du lit exploite à fond ses atouts d'enseigne spécialisée pour ne pas se faire déborder d'un côté par les géants du meuble et, de l'autre, par les petites entreprises opportunistes, attirés par ce secteur très lucratif. L'enseigne doit étendre encore son réseau, notamment à l'étranger. Il lui faut aussi renforcer son intégration verticale. Elle envisage pour cela de se lancer dans la production de ses propres produits.