

INDUSTRIE DE LA CUISINE ALLEMANDE

# Le crépuscule des dieux



Showroom  
«Made in Germany»  
avec enseigne Rote  
Punkt Küchen  
à Boulogne-Billancourt

Un directeur de publication doit-il faire une entorse à la règle pour présenter un article de son collaborateur ? Oui, lorsqu'il propose ci-dessous la meilleure et la plus complète analyse sur les forces et les faiblesses de l'industrie de la cuisine allemande – et au-delà-. (J.A.)

La force de l'industrie allemande du mobilier de cuisine ne laisse planer aucun doute. L'exemple de la représentation allemande sur Eurocucina est éloquent. Elle ne comptait que 9 marques : *Allmilmö, Alno, Häcker, Leicht, Nobilia, Poggenpohl, Rational, Schüller et Siematic*. Et pourtant, même amputé de *Poggenpohl*, filiale du groupe suédois *Nobia*, et de *Rational*, filiale de l'Italien *Snaidero*, le chiffre d'affaires de cette «petite Italia Korps» représentait à lui seul au moins autant que celui qui est réalisé par une grosse centaine d'exposants italiens. C'est donc indiscutable, la force industrielle allemande est impressionnante : elle a représenté 3,66 milliards d'euros en 2009, soit le double de l'Italie et peu ou prou l'équivalent de la somme des productions française, britannique et espagnole.

Le secteur du mobilier de cuisine n'est que l'une des facettes d'une industrie qui est la plus puissante

d'Europe et qui est le fruit d'une véritable démarche politique allemande. Au contraire d'une majorité de pays occidentaux, avec en première ligne les États-Unis et la Grande-Bretagne, mais la France n'est pas loin derrière, l'Allemagne a fait le choix de conserver une industrie puissante, même dans des familles de produits qui ne sont pas jugées stratégiques ailleurs (comme le veut l'Agenda 2010 impulsé par le gouvernement Schröder et repris par ceux de M<sup>me</sup> Merkel). S'il y a un vrai bon sens à vouloir conserver son industrie, la démarche prend une forme d'affirmation existentielle dans le cas germanique. La nation allemande se doit d'être industrielle et industrielle dans le monde d'aujourd'hui et son excellence manufacturière est une tradition ancienne dont il ne faut pas casser le fil. On note ainsi une affirmation de la qualité des produits germaniques à usage autant interne qu'externe. Du «Immer

Besser» de Miele au «Das Auto» de Volkswagen, l'emploi de la langue de Goethe a singulièrement augmenté dans la publicité durant ces dernières années. Son apposition signifie que le produit jouit d'une qualité hors du commun, quasi-métaphysique puisque issue des ateliers d'outre-Rhin. Même si la signature «made in Germany» (apparue dans la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle) demeure, il est de moins en moins question d'user de la langue de Shakespeare, désormais trop entachée par le «financiarisme» malhonnête et le ludisme des nouvelles technologies ou d'Hollywood. En outre, on sait trop bien que, souvent, derrière le slogan anglo-saxon transparaissent de menaçants et mystérieux idéogrammes chinois. Mais, soyons honnêtes, si les firmes allemandes utilisent quelques mots de leur langue pour être reconnues par les consommateurs, c'est aussi parce qu'une large partie du monde accepte l'idée d'une meilleure qua-



Allons-nous revenir à l'Europe de 1914 où chaque nation était forcément hostile envers ses voisins ?

lité de leurs produits. Ne voit-on pas dans la cuisine des enseignes de distribution mettre désormais en avant l'origine germanique de leur mobilier à l'instar d'*Hygena* et d'*Aviva* ? Il faudrait revenir sur ce qui est souvent un mythe dont la source n'est pas toujours très saine. N'y a-t-il pas chez certain une admiration un peu morbide pour les engins de guerre produits par ce pays entre 1900 et 1945 et jugés bien meilleurs que ceux des autres belligérants ? Une idée d'ailleurs fautive parce que la France, la Grande-Bretagne, les États-Unis, l'URSS, le Japon ont fait au moins aussi bien, voire mieux, dans l'industrie du massacre.

Pour continuer à exister, l'industrie allemande a besoin d'exporter massivement. En effet, l'Allemagne a été et reste encore l'un des plus gros marchés de consommation occidentaux grâce à une population nombreuse et un niveau de vie élevé, d'autant plus qu'elle est toujours parvenue à s'imposer sans peine dans ses pays cousins, comme l'Autriche et la Suisse (alémanique), et proches comme les Pays-Bas, la Belgique, la Scandinavie. Las, deux phénomènes viennent la frapper de plein fouet : la mondialisation et le « crash démographique ».

La mondialisation – dans le cadre d'un presque total libre-échange – donne l'avantage à des pays à faible coût de main d'œuvre. Et même si l'Allemagne mène une politique de modération salariale depuis 10 ans, il lui est impossible de lutter sur ce terrain : on ne parviendra jamais à payer un ouvrier de Rhénanie du Nord comme son équivalent et concurrent chinois. On notera toutefois que l'Allemagne est le seul grand pays occidental à avoir sacrifié le revenu et la consommation de ses ménages durant la décennie 2000. Tous les autres ont essayé d'autres méthodes pour l'éviter, du moins à un niveau global : spéculation immobilière pour refinancer les ouvriers appauvris par la mondialisation (subprimes) aux États-Unis ou en Grande-

Bretagne, aides de l'État en Europe du Sud, etc. On peut certes reprocher beaucoup à ces politiques, mais elles restent sous-tendues par l'idée que les citoyens doivent disposer d'un revenu décent dans une démocratie moderne. En outre, elles constituent le « vice » qui permet à la « vertu » allemande d'exporter.

La baisse démographique est particulièrement marquée depuis une quinzaine d'années en Allemagne. Elle tend même à se transformer en « crash démographique » : une très forte baisse de la fécondité, inférieure à 1,5 enfant par femme. Selon les diverses projections actuelles, elle devrait se traduire par l'égalisation des populations française et allemande aux alentours de 2040-2050. Actuellement, il naît par an 120 000 enfants de plus en France métropolitaine, (et même 150 000 si l'on compte les Dom) qu'en Allemagne (entre 1998 et 2008, il est né 7 914 740 enfants en Allemagne et 8 475 400 enfants en France métropolitaine) <sup>(1)</sup>. Problème (purement marchand), pour l'instant le premier consommateur de produit allemand reste un Allemand <sup>(2)</sup>. Ainsi, pour rester dans le secteur du meuble de cuisine, les exportations ne dépassent pas les 35 % en moyenne, notamment chez les plus gros faiseurs *Nobilis* et *Alno*. Le cercle proche de l'Allemagne ne peut compenser cette perte puisqu'il s'agit d'un marché intérieur bis, et qu'il est touché, lui aussi, par la chute démographique. Dès lors, il n'y a guère d'autres solutions que d'étendre ce marché intérieur bis en lui faisant prendre les contours de l'actuel Union Européenne. Et c'est là que les problèmes commencent.

## CONSOMMER PLUS ET DÉPENSER MOINS

Ses produits étant bons, le savoir-faire de sa main d'œuvre excellent grâce à une solide tradition de formation professionnelle, la modération salariale efficace et les barrières monétaires étant levées grâce

à l'Euro, l'industrie allemande entre sur les marchés de ses voisins comme dans du beurre. Le marché français de la cuisine en est une bonne illustration. Il a laissé une place de plus en plus importante aux firmes allemandes dans le courant des années 2000. Il est ainsi probable que leur part de marché dépasse maintenant les 15 % et se dirige allégrement vers les 20 % <sup>(3)</sup>. Cette situation se retrouvant dans bien d'autres domaines d'activité, elle inquiète, voire agace, certains responsables politiques et économiques, comme on a pu l'entendre par la voix de M<sup>me</sup> Lagarde (qui a visiblement dit tout haut ce qu'on pensait tout bas au-dessus d'elle). Et lorsqu'on a entendu l'Allemagne tancer vertement la Grèce sur sa surconsommation échevelée alors que la République fédérale est son premier fournisseur, l'ambiance ne s'est pas allégée. Bon nombre de dirigeants et de citoyens de pays européens se demandent en effet comment s'en sortir puisque, pour que l'Europe et l'Euro fonctionnent encore, il faut sacrifier une partie de leur industrie à la mondialisation et l'autre à l'Allemagne, tout en continuant à consommer mais sans dépenser trop pour ne pas accroître les déficits (on est dans la totale aporie : consommer plus et dépenser moins). Ceci bien entendu dans un contexte global de crise financiero-économique et avec l'épée de Damoclès d'un « Oil crunch » <sup>(4)</sup> à l'horizon 2012-2015.

Conséquences, certains observateurs commencent à parler d'une scission de la zone Euro concernant la Grèce, le Portugal, l'Espagne, l'Italie, l'Irlande... et finalement la France. On ne voit pas en effet comment notre pays pourrait supporter de rester accroché à un ensemble Euro-Mark comme il l'a fait au début des années 90 avec des conséquences déjà catastrophiques. Si elle se produisait – de façon unifiée ou dans le désordre –, la dislocation européenne nuirait forcément aux exportations allemandes puisque l'avantage de la modération salaria-

le et de la performance industrielle ne supporterait pas le choc d'une dévaluation, notamment lorsqu'il s'agit de produits assez simples comme le mobilier de cuisine. La nouvelle crise financière du début du mois de mai a pu être freinée grâce à un accord (très anxiogène) entre tous les pays de l'Eurozone, mais les blocages fondamentaux demeurent. Et l'on peut parier qu'on les verra réapparaître dans un avenir plus ou moins proche. D'autant plus que pour maintenir le statu quo actuel, il est désormais nécessaire de mettre en place des politiques de rigueur ou d'austérité, comme l'ont déjà fait les gouvernements grecs, espagnols, portugais, italiens, français (et britannique), avec de lourdes conséquences sociales et un impact énorme sur la consommation ; des politiques qui à leur tour effraient la sphère financière et cause au moins autant de problèmes qu'elles sont sensées résoudre. Il y a fort à parier que l'industrie allemande aura perdu une grande majorité de ses clients européens à cause de l'insolvabilité croissante des ménages et de la restriction drastique de leur consommation.

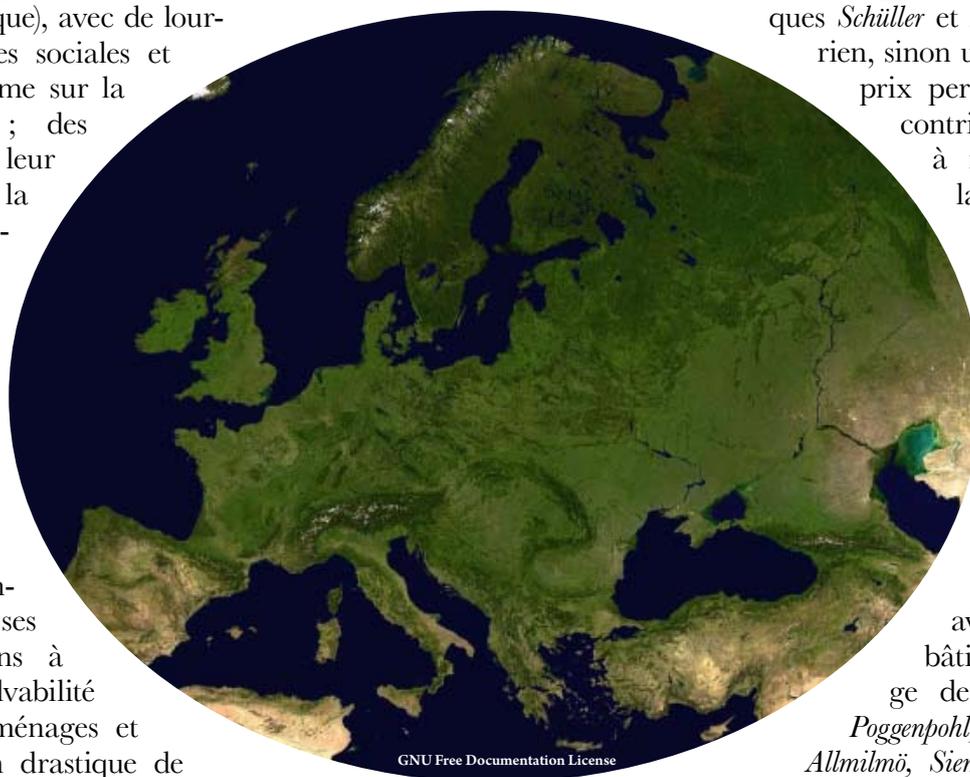
## FAIBLE INVESTISSEMENT EN FRANCE

Mais, même si le scénario actuel avec tous ses blocages devait perdurer - la catastrophe étant remise à plus tard -, il n'est pas dit que l'industrie allemande de la cuisine continue à faire bonne figure dans la configuration actuelle. Elle doit en effet pouvoir passer entre deux gros écueils : le particularisme de chaque marché national et le «low cost», cette fois transnational.

C'est une évidence, chaque pays, chaque marché a ses particularités. Quelques exemples suffisent. En Grande-Bretagne, le groupe *Galiform-Howden* (successeur de *MFI*) a créé un système de distribution basé sur des dépôts vendant à de petits installateurs. Basé sur le schéma de l'auto-entreprise très en vogue chez nos voisins, il écoule environ 400 000 cuisines par an, soit à peu près la moitié du marché en volume. En Italie, le système de distribution traditionnel s'appuyant sur une myriade de «fabricants» (en fait ne devrait-on pas les appeler de gros cuisinistes-assembleurs placés à l'amont de magasins généralistes

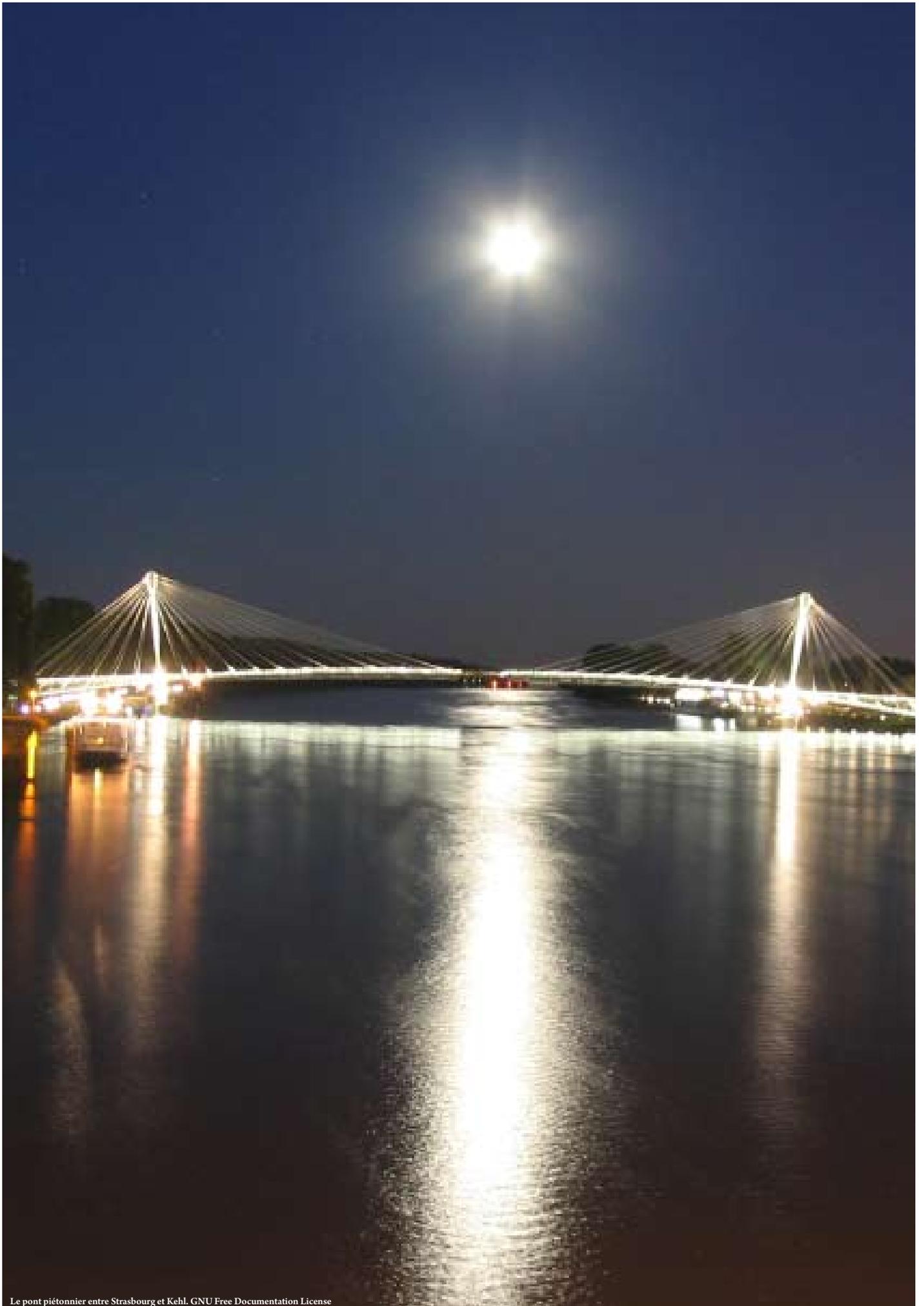
tion d'une distribution stable et puissante, comme le font les deux plus grands groupes de fabrication français (*Fournier* et *Salm*). On reste dans le court terme, dans l'incertain et le seul statut de fournisseur. Il est vrai que l'exemple de la difficile restructuration, par le Suédois *Nobia*, d'*Hygena* qui est fourni par des usines allemandes ne plaide pas en faveur d'une plus grande implication dans un pays finalement pas si facile à comprendre. Et il apparaît clairement aux yeux des firmes allemandes que la constitution d'un réseau à la *Mobalpa* ou à la *Schmidt* coûte très cher, voire trop cher.

Pire encore, les nouveaux venus, citons en particulier les emblématiques *Schüller* et *Häcker* n'apportent rien, sinon un rapport qualité-prix performant. Mais ils contribuent en revanche à ruiner l'image et la communication du secteur cuisine dans tout un grand segment moyen à haut de gamme. Ils vont même jusqu'à nuire aux firmes allemandes qui depuis de nombreuses années avaient tenté de bâtir réseaux et image de marque comme *Poggenpohl*, *Bulthaup*, *Leicht*, *Allmilmö*, *Siematic* ou *Alno*. Résultat cruel : *Häcker* et *Schüller* investissent un marché sans s'y investir financièrement et, pire, une destruction du tissu des cuisinistes-agenceurs qui a déjà été mis à mal par la crise. Et dès lors, aujourd'hui, n'apparaissent plus aux yeux du public que les franchises (*Aviva*, *Ixina*), les grands réseaux (*Mobalpa*, *Schmidt*, *Cuisinella*, *Pérène*, *Socoo*), les grandes chaînes (*Ikea*, *Lapeyre*, *Darty*...). Si cette situation dure encore quelque temps, le cuisiniste traditionnel indépendant deviendra sinon un métier rare, du moins une profession bien peu connue du public et bien



ameublement ou spécialisés cuisine ?) est encore loin d'être ébranlé par l'apparition de franchises ou de réseaux solides (qui trouvent d'ailleurs leur origine en France et en Belgique). L'Espagne reste lointaine et dispose d'un grand nombre de marques créatives, qui toutefois sont loin des grandes firmes européennes (la première *Forlady* se situe à 62 millions d'euros en 2008).

En France, rien ne laisse supposer une volonté de l'industrie allemande de s'engager dans la construc-



Le pont piétonnier entre Strasbourg et Kehl. GNU Free Documentation License

peu soutenue, faute de notoriété crédible d'un syndicat insuffisamment fédérateur. Ajoutons que cette déstructuration du tissu des cuisinistes agenceurs est en train de faciliter le travail de constitution d'un réseau fort et cohérent en moyen-haut de gamme (voire haut de gamme) par le groupe *Fournier* avec *Pérène*.

Même la franchise, qui représente un investissement plus léger, demeure hors de portée. Seule exception notable, l'entrée de *Nobilis* à hauteur de 30% dans le capital de la société *FDB* possédant les franchises *Cuisines Plus*, *Ixina* et *Cuisines Référence*, jusqu'alors entièrement entre les mains du groupe *Snaidero*. Volonté de s'assurer un débouché plus sûr ? Aide à un groupe en difficulté qui est aussi un gros client ? Rien est bien certain. On ne sait même pas si *Nobilis* augmentera sa participation dans l'avenir (c'est en tout cas une possibilité contractuelle). En tout cas, cette prise de participation est peut-être aussi le fruit d'une très logique inquiétude qui oblige à rompre avec une tradition voulant que l'industriel allemand se pense surtout en fournisseur sans être fortement impliqué dans la distribution, puisque cela se passe après tout très bien comme ça dans son pays. Mais le danger est, bien entendu, de se faire sortir du jeu quand la stratégie ou le positionnement produits du distributeur change : il reste quand même beaucoup de fabricants européens capables de produire à des coûts raisonnables des produits de qualité (on peut imaginer ce que causerait une sortie de l'Euro de l'Italie et de l'Espagne sur le marché de la cuisine).

S'il paraît pour l'instant difficile à l'industrie allemande de faire fonctionner à son bénéfice chacun des marchés européens parce que l'opération demande une révolution culturelle appuyée sur des investissements lourds et durables, reste peut-être le domaine de la grande distribution « low cost » transnationale en pleine croissance. Mais, sur

ce terrain, elle doit faire face à un géant, le Suédois *Ikea*, dont l'horizon n'est pas l'Europe, mais le monde. Présent dans tous les pays, ce groupe n'a aucun intérêt à se laisser enfermer dans une logique nationale, même si elle dispose d'une industrie performante. Son « sourcing » doit pouvoir s'adapter aux réalités des coûts de la main d'œuvre, du transport, de la structure de la consommation, de la géographie des marchés... Depuis quelque temps, l'Europe de l'Est ou l'Asie lui offrent les meilleures opportunités. Demain ce sera le Maghreb, l'Afrique, qui sait ? La grande distribution « low cost » (ou quel que soit le nom qu'on lui donne) met l'industrie à son service, et non l'inverse. Dans le schéma suivi par les firmes allemandes, industrie et distribution semblent d'abord chercher l'accord. C'est sans doute pour cette raison qu'en France les Allemands *Nobilis* (encore une fois !) et *Beckermann* ont pu entrer dans un réseau comme *Darty*. Ce dernier n'a pour l'instant installé de rayon cuisine que dans une petite trentaine de magasins et travaille ce produit à la manière d'un spécialiste du type franchise, voire traditionnel. On reste loin d'un concept global et standard à la *Ikea*. On demeure également bien au-dessus des prix pratiqués en « low cost ».

On voit mal dès lors comment les industriels allemands du meuble de cuisine vont pouvoir continuer à progresser encore longtemps, en tout cas sur le marché français. Il faudrait que de graves événements se produisent : disparition de l'un des deux fabricants majeurs, remaniement important sur le marché... Il se pourrait donc qu'après plusieurs années de croissance, leur chiffre d'affaires commence à stagner en France. Simple pause ou prémices d'un déclin, phénomène que l'on avait déjà connu dans les années 80 ? Un constat reste certain, l'industrie allemande de la cuisine n'est pas ontologiquement invincible.

Éric Chevalier

1 : Plus globalement, on assiste à un remodelage des zones de peuplement européennes. La mégapole européenne appelée la « Banane bleue » par les géographes qui part du Nord de l'Italie jusqu'à Liverpool et dont le cœur était l'Allemagne de l'Ouest connaît une baisse démographique importante. Dans le même temps, les peuplements du grand Bassin parisien jusqu'au Nord de la France, de la Belgique, des Pays-Bas (et à la Belgique) et du Sud-Ouest de l'Angleterre forment désormais un ensemble cohérent et de plus en plus peuplé.

2 : Grâce à sa démographie, la France commence à peser plus lourd sur et dans les institutions européennes, ce qui n'enchantement certainement pas les Allemands. Ajoutons que l'Allemagne qui a 99 députés européens contre 72 pour la France ne pourra pas conserver cet avantage quand les deux populations seront équivalentes en nombre.

3 : Bien qu'il ne s'agisse pas de notre sujet, il ne faudrait pas que l'industrie française du mobilier de cuisine soit exonérée à si bon compte de ses erreurs. À quelques exceptions près, notamment celle du groupe *Fournier*, cela fait au moins 15 ans qu'elle montre sa totale fermeture à toute évolution. Le schéma de vente à la *Vogica* reste encore pour elle une valeur sûre. La plupart de ses modèles sont désespérément dépassés et ne peuvent même plus s'imposer dans la grande distribution pourtant moins regardante sur le « design » que les spécialistes. Elle a été incapable d'investir dans la communication et la publicité, aussi bien individuelle que groupée, même quand elle gagnait encore beaucoup d'argent. Bilan, des marques étrangères ont en communiquant imposé l'idée d'une qualité allemande et d'un design italien. Cette industrie a été en outre victime du vieillissement de ses dirigeants, incapables de s'adapter à une nouvelle donne, et de prédateurs en démantèlement industriel (*Pinault* et autres fonds de pension). Et au final, les Français doivent être l'un des rares peuples en Europe qui pensent dans leur majorité que les meubles de cuisine étrangers, allemands certes, mais aussi italiens, espagnols, etc., sont de bien meilleure qualité et de bien plus fin design que ceux qui sont encore signés made in France. Un désastre !

4 : Le « Oil Crunch », c'est tout simplement la baisse de la production de pétrole. Elle passe d'abord par une phase plateau appelée « pic pétrolier mondial ». Selon certains experts, il est déjà en cours tandis que d'autres pensent qu'il va se révéler dans les toutes prochaines années. Les plus optimistes affirment qu'il reste environ 30 ans. Bien sûr, le « oil crunch » sera d'autant plus vite atteint que la consommation de pétrole est dynamique. Par étrange paradoxe, la crise semble avoir apporté un répit après un coup de chauffe durant l'été 2008 à près de 150 \$ le baril de brut.