

LES RACHATS DE MARQUES DE CUISINE SONT-ILS DES RÉUSSITES ?

LA RÉPONSE RÉVÈLE UN CONSTAT CRUEL MAIS QUI DÉMONTRE QUE LE SECTEUR N'ÉCHAPPE PAS À LA RÈGLE S'APPLIQUANT À L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE. RAPPELS DE QUELQUES EXEMPLES EMBLÉMATIQUES.

A lors que l'entrée du constructeur public chinois Dongfeng au capital de PSA (Peugeot-Citroën, à hauteur de 14 %) a fait couler beaucoup d'encre à la mi-février, on peut s'interroger sur la réussite, ou non, des prises de participation d'entreprises dans le capital de firmes de fabrication de cuisines au cours des 15 dernières années.

Elles ont en effet été nombreuses, le secteur n'ayant pas échappé à l'évolution globale de l'économie tendant vers une concentration de ses acteurs. Il n'a pas échappé non plus à la règle qui régit la même économie et selon laquelle, contrairement aux mathématiques, 1+1 font rarement 2, les fusions de société - et de leurs marques - générant des dilutions. De fait, force est de constater que les marques de cuisine rachetées par des fabricants du secteur n'ont pas toujours connu de sort à la mesure des espoirs ou des effets d'annonces que ces opérations avaient suscitées. Loin s'en faut. Voici quelques exemples significatifs :

Alno par Wellmann : le choc des titans

La démonstration la plus flagrante de la réussite non assurée d'une reprise est sans doute sans celle qui a vu Casawell (connu sous le nom de sa marque étendard Wellmann) racheter Alno en juillet 2003. On l'a oublié aujourd'hui, mais ces deux entreprises n'étaient rien de moins que les deux groupes leaders allemands et même européens de la cuisine. Leur portefeuille de marques couvrait de nombreux segments de marché, de l'entrée de gamme au premium (excepté le haut de gamme), notamment en Allemagne, et leurs réseaux de distribution s'étendaient dans toute l'Europe occidentale (avec l'expérience vite avortée par Wellmann des magasins exclusifs Grandorama de plus 500 m², du temps du directeur France, M. Bindefeld). Sans retracer tous les épisodes de cette saga aujourd'hui inachevée, on peut rappeler que les raisons de cette fusion ont été la nécessité pour chaque partie de rationaliser son portefeuille de marques, devenu trop vaste pour être rentable sur un marché de la cuisine en pleine mutation et qui, outre-Rhin, sortait de la pire crise de son histoire. Celle-ci était, en termes macroéconomiques, la conséquence indirecte de la Réunification du pays plus onéreuse que prévue, et en termes sectoriels, la résultante d'une industrie colossale aux pieds d'argiles en raison d'usines devenues trop vastes et dont les coûts de fonctionnement (électricité, chauffage, effectifs pléthoriques) étaient devenus incompatibles avec les nouvelles exigences de compétitivité. Depuis, les firmes allemandes ont su

perdre de leur gras pour ne garder que leurs muscles et devenir ainsi les compétiteurs européens les plus redoutables, pour reprendre l'allégorie pertinente d'un grand fabricant français du secteur. La transition n'a pas été réussie pour l'union Alno-Wellmann qui (se) promettait de devenir le méga leader européen, le partage des coupes sombres n'étant des plus équilibrés (aux dépens de Wellmann, curieusement), tant pour les unités de production que pour les marques conservées dont le positionnement posait des problèmes d'inadéquation. Nous avions déclaré nos doutes à l'époque de ce rachat, rappelant que *« s'il additionnait les chiffres d'affaires, il cumulait aussi les problèmes de deux parties et qu'il faudrait peut-être dégraisser le mammoth »*. Le peut-être s'est mué en certitude et les doutes en constat négatif, les deux groupes, frontalement concurrents, ne présentant aucune complémentarité. Depuis, malgré une recapitalisation de 26 millions d'euros fourni par le fond d'investissement de Max Muller, Alno peine à remonter la pente, la presse allemande faisant régulièrement état de ses vicissitudes (voir les liens vers nos divers articles à la fin de celui-ci).

Hardy, la regrettable fatalité du contemporain haut de gamme français

Qu'elle soit suivie de sa *base-line* « Inside » ou non, la marque Hardy a toujours ou presque fait l'objet d'une considération particulière dans l'ensemble de la filière professionnelle de la cuisine. Sans doute en raison de son positionnement de marque de style contemporain premium à la française, dont la forte identité lui permettait de faire jeu égal, dans les esprits du moins, avec les noms italiens ou allemands de même acabit. Au point de devenir quasiment iconique à son heure de gloire (dans les années 1990), avant que son impossibilité de se maintenir parmi l'élite, puis sa dimension devenue confidentielle, la rendent emblématique du rêve passé de l'industrie française proposant sa version de cuisine moderne haut de gamme. Entre-temps, Hardy aura changé de mains plusieurs fois, se sera affichée avec superbe et intelligence dans un show-room séduisant dans le 14^{ème} arrondissement, dernier vrai coup d'éclat avant que ne la rattrape une fatalité qui aura aussi frappé Althis, collection pourtant très réussie et arrêtée par Mobalpa durant les années 1990, quelques saisons après son lancement.

« Teisseire, on la croyait en sirop, elle a fini en bière »

Le jeu de mot est cruel, d'un mauvais goût (amer ?) diront certains, mais il a fait flores, répandu par la rumeur nommée « *radio cuisine* », pour rappeler que la marque de Colomiers (Haute-Garonne), l'une des plus anciennes et traditionnelles de l'industrie française, aura souffert de son homonymie avec une marque plus connue de sirops de fruits, avant d'être enterrée suite à divers rachats hasardeux. Le premier a été le fait en 2008 du groupe auvergnat GMV Ameublement (déjà acquéreur des cuisines Gilet en 2007) qui a fait naufrage en 2009 ; le deuxième s'est apparenté à une opération de la dernière chance, avec la reprise au tribunal de commerce d'Aurillac par le groupe Cauval Industries, déjà détenteur des marques enseignes Espalux et Mondial Kit de Bozouls, et qu'il a fusionnées avec la marque Combettes pour faire renaître la marque Teisseire (sous l'entité juridique Valaubrac) et susciter un nouvel espoir. « *Les grandes marques ne meurent jamais* »

titraient ainsi notre confrère *L'officiel des cuisinistes* dans son magazine de mai 2010. Las : le 5 décembre 2011, le tribunal de commerce de Meaux (Seine-et-Marne) a prononcé la liquidation judiciaire de l'entité et de Amarilis (ex-Combettes) à Entraygues. Employant respectivement 140 et 30 salariés, ces deux sociétés ne pesaient qu'une part minime dans le chiffre d'affaires du groupe Cauval, leader français de l'ameublement (litterie avec Dunlopillo, Treca, Simmons, et canapés avec Steiner).

Chabert Duval, lorsque l'économie libérale s'applique à la cuisine

Chabert Duval ou l'une des marques de fabricant les plus emblématiques de la gloire, puis du déclin de la cuisine française Celle-là même dont le microcosme sectoriel disait jusqu'aux années 1990 qu'elle bénéficiait du réseau de distributeurs cuisinistes le plus fidèle de France (avec Arthur Bonnet). On était alors revendeur « *Chabert* » pour la vie, attaché à un état d'esprit et des produits bien français, comme des automobilistes ne jurent que par Citroën. Pensez-donc : le même réseau a su résister aux changements successifs de propriétaire, à commencer par MP Production en 1993, remotivé quelques années plus tard par un Jean-Pierre Maizière qui avait placé sa maison dans l'usine de Bourgogne pour être toujours réactif et opérationnel. Un activisme qui lui a permis de booster l'activité de la société en deux ans pour - très bien - la revendre à un fond d'investissement (Euroknight, une première alors !). Malgré l'enthousiasme de son nouveau dirigeant Antoine Bolzinger, ce dernier n'aura pu lui appliquer le rendement de rigueur de 15 % / an (la fameuse *shareolder value*) et il a revendu l'entité après deux ou trois exercices non concluants. Le réseau de 300 distributeurs dont 180 exclusifs (en 2003) a tout de même tenu bon, espérant que le retour de Chabert Duval dans le giron d'un industriel la ramènerait sur les bons rails. Et de fait, la reprise par les Cheminées Philippe/Godin en 2004 a redonné un ballon d'oxygène, mais la différence de mentalité entre les deux secteurs d'activité, y compris dans le domaine de la distribution (le nouveau propriétaire possédant ses propres réseaux), ainsi que la grande discrétion des nouveaux patrons basés à Béthune (se traduisant par une absence de communication dans la presse professionnelle) ont fini par créer une opacité laissant libre cours aux rumeurs sur les difficultés de la marque. Il est en tout cas certain qu'elle a perdu de son aura.

Sarila, la Botte dans le talon de Mobalpa

Qu'importe que Sarila était une petite marque et une modeste fabrique de cuisines (employant 25 salariés), inconnue jusque-là du grand public français et de quasiment tous les cuisinistes de l'Hexagone : séduisant était le symbole de l'industrie française prenant pied dans la Botte italienne, pour permettre à son image de faire un bond (de 7 lieues ?) dans le domaine du design en France et à sa marque étendard de se vendre de l'autre côté - si difficile d'accès - des Alpes. L'acquisition avait été célébrée en juin 1997 avec faste au Palace Hôtel sur les bords du lac d'Annecy, le feu d'artifice et les cocktails se parant des couleurs – vert et orange – de Mobalpa et de sa nouvelle sœur, devant des concessionnaires enthousiastes. Les noces ont été

belles mais le mariage n'aura pas donné les fruits juteux escomptés. La filiale italienne sera discrètement fermée quelques années plus tard.

Martival : SICC *transit gloria mundi*

Le cas de Martival est l'inverse géographique de celui de Sarila, puisque cette société des Vosges a été rachetée par une firme italienne. Cela lui a permis d'exposer au salon Eurocucina de Milan, fait rare pour une marque française, réalisé aussi par Arthur Bonnet suite à son rachat par Snaidero ou encore Mobalpa. Cette présence n'aura été qu'un coup d'épée dans l'eau ou, pire, l'arbre cachant une forêt de problèmes rappelés ci-dessous dans Vosges Matin, le 28 juillet 2012.

« Martival est fondée en 1985, sur le site de l'ancien tissage de la Courbe, par Denis Martin, Jacques Valdenaire et Michel Thirion. En juillet 2000, l'entreprise est reprise par le groupe italien, coté à la Bourse de Milan, SICC Cucine. François Mieloch, nouveau directeur général, déborde alors de projets pour sa boîte : construction de nouveaux bâtiments et bureaux (pour arriver à une superficie totale de 10 000 m²), recrutements, créations de multiples magasins enseignes... La société est alors en pleine expansion. Plus dure sera la chute. » Fin 2007, explique Francesco Farrell, SICC découvre le bilan et se rend compte que cela va mal. Je suis nommé contrôleur. Le directeur précédent est contraint à la démission, et je prends alors sa place. *« Et il y a aussi, évidemment, le début de la crise économique et financière. Pendant plusieurs mois, il découvre et doit gérer les errances de ses prédécesseurs : investissements pharaoniques, cadeaux trop importants aux clients, trous dans la trésorerie... Face à la situation, il fait le choix de la rigueur : suppression des offrandes, augmentations des prix, successions de plans sociaux. En 2010, la production s'arrête : « Nous nous sommes reconvertis dans le strict commercial. » L'entreprise n'emploie plus alors qu'une quinzaine de personnes, contre 44 auparavant. De quoi espérer, modestement, redémarrer. C'était sans compter sans un nouveau problème, celui de trop : « J'ai découvert que certains de nos agents commerciaux, qui travaillaient en indépendants mais avec une clause de non-concurrence, étaient en fait en contact avec d'autres sociétés ». Le clash est inévitable. Le tribunal de commerce d'Epinal donne raison en mars 2012 aux commerciaux et condamne Martival à leur verser 400 000 euros. Deux mois après, SICC, elle-même en difficultés, met le holà : c'est la cessation de paiement puis la liquidation judiciaire ».*

Villéger, le syndrome chinois

Le syndrome chinois est le titre d'un film américain de 1979 relatant l'hypothèse de la conséquence la plus grave d'une fusion d'un réacteur nucléaire Appliqué à la cuisine équipée, ce syndrome pourrait être le rêve de l'implantation d'une marque française en Chine qui s'est transformé en cauchemar, avec l'annonce de la liquidation de la société Villéger et de sa filiale Comptoir de cuisine, tombée le 26 septembre 2013.

Avouons qu'on aurait pu croire que la mondialisation allait s'exprimer de manière aussi étonnante que bénéfique pour l'industrie française de la cuisine, même si on avait du mal à comprendre les motivations d'un promoteur immobilier chinois à investir dans un petit industriel français sans

réseau de distribution important. Pourtant, Xu Guozi, à qui Christian Villéger, avait cédé les rênes de son entreprise en juin 2012, ne déclarait-il pas alors « *donner les moyens à l'entreprise de se renforcer sur le territoire national afin d'aborder l'export sur des bases solides* ». De quoi nourrir des rêves de redéploiement en France, voire en Chine où des magasins devaient ouvrir cette année (une première pour une marque française). Las : les déclarations d'intention se sont brisées sur les écueils de la réalité économique du secteur, les 53 salariés du site de Villeneuve-la-Comtesse se retrouvant sans emploi. Créée en 1947, Villéger représentait un repère industriel pour les habitants des environs comme pour les élus, à commencer par le maire de Villeneuve-la-Comtesse, Alain Rullier, qui a déclaré au journal *Sud-Ouest* : « *Villéger est la première entreprise de notre village. Son nom est historiquement lié à Villeneuve-la-Comtesse depuis sa création, il y a 66 ans. C'est terrible pour les salariés et leurs familles* ».

Les reprises de **Pyram** par **Néoform** d'une part et de **Jean-Louis Morel de Bretagne** (rebaptisée **Celtis**) par la **société Morel de Haute-Savoie** d'autre part, sont quant à elles trop récentes et laissent filtrer trop peu d'informations sur leur situation, pour qu'on puisse juger de leur réussite et de leur pérennité. Les cas évoqués ci-dessus montrent que ces dernières se révèlent ou non sur le moyen terme, y compris pour les acquisitions réalisées par des entreprises bien plus puissantes et en période de prospérité.

Afin d'éclaircir ce tableau sombre (mais pas davantage en réalité que dans les autres secteurs d'activité économique), on conclura ce dossier par des reprises incontestablement réussies de sociétés de production de cuisines. Métamorphosée en plusieurs étapes, **La Savoisienne du Meuble est devenue la marque enseigne Perene du groupe Fournier**. Ce fabricant de cuisines, basé à Metz-Tessy, près d'Annecy, distribuait ses cuisines dans les réseaux multimarques sous la marque Henri Fournier. En difficulté financière, il a été repris en 1986 par la société Fournier Frères (Mobalpa). Grâce à la puissance du groupe dirigé par Bernard Fournier, Perene est devenue l'une des marques enseignes importantes du marché des spécialistes cuisine et la caution du groupe savoyard sur le segment moyen-haut de gamme.

Leader de la fabrication de buffets de cuisine destinés à la grande distribution, **la société des Herbiers You, dirigée par les frères du même nom, a été reprise au milieu des années 1990 par Jacques Cottel** qui en a amélioré la productivité et l'a orientée vers la production d'ensembles de cuisines en développant le référencement de la marque vers les cuisinistes. Le même Jacques Cottel avait précédemment racheté le plus modeste fabricant de l'Ain **Charles Réma** et avait renforcé sa notoriété de spécialiste de la cuisine rustique en bois massif. C'est aujourd'hui son fils Valéry qui en tient les rênes.

Le cas d'**Arthur Bonnet repris par le groupe Snaidero** (de même que **Comera**) laisse quant à lui un sentiment mi-figue, mi-raisin. Certes, la marque continue son activité, adossée sur le savoir-faire reconnu en termes de design de son propriétaire italien, même si celui-ci semble être dans une

situation financière difficile (la presse parlant d'une dette de restructuration de 114 millions d'euros, cf. le lien [La Snaidero ristruttura il debito](#)), comme la plupart des fabricants de l'autre côté des Alpes, confronté à une baisse sévère de leur marché intérieur. Arthur Bonnet séduit des consommateurs en lançant des modèles originaux, pensés « maison » (cf. l'Harmonie vintage retenu dans l'édition actuelle de notre *Palmarès des modèles les plus séduisants*) ou conçus par des designers. Mais on ne saura jamais si, restée indépendante, cette entité majeure de l'industrie française de la cuisine intégrée aurait conservé le statut et l'aura qui étaient les siens dans les années 1980 et 1990. Malgré les successifs changements de propriétaires et de noms juridiques (de Joël Vérité à CBI, en passant par Sofiseb et Valois Habitat) durant la dernière décennie du siècle passé, Arthur Bonnet avait ainsi conservé l'un des réseaux de revendeurs cuisinistes les plus fidèles de France et s'était maintenu comme outsider le plus crédible derrière les leaders Schmidt et Mobalpa. Sans tomber dans une nostalgie stérile, on ne peut que saluer le travail réalisé par la direction opérationnelle en place dans la 2^{ème} moitié des années 1990, notamment par Philippe Olivier au développement commercial, Jacques Rivet à la production et l'équipe dédiée à l'exportation (Lydie Clavier, Drew Harkness, Olivier Seigneur). Le travail et les audacieuses ambitions aussi : la *french touch* de Bonnet connaissait alors de beaux succès au Royaume-Uni et en Scandinavie, et elle tentait même de conquérir le marché américain en créant une filiale à Naples (Floride), en étant distribuée par l'une des cuisinistes les plus actives de Manhattan (Mary Foley) et en se rendant en 1998 au K.B.I.S (Kitchen and Bath Industry Show) de Chicago, plus grande manifestation du secteur aux Etats-Unis.

✓ Jérôme **Alberola**

Liens utiles sur notre site :

[Alno toujours à la peine](#) (6 septembre 2013)

[Elmar Duffner quitte Alno mais reste président...](#) (31 mai 2005)

[Le mystère Alno](#) (15 juin 2011)

[Liquidation de Valabrac](#) (13 décembre 2011)

[Teisseire : une bulle de savon ?](#) (4 juin 2010)

[Villéger : syndrome chinois ou syndrome français ?](#) (2 octobre 2013)