



Bernard Fournier : un long regard sur la cuisine française

Il a été pendant plusieurs décennies le patron de la cuisine française dont les décisions stratégiques pour son groupe (portant le même nom, accentuant le réflexe d'association) étaient les plus observées et considérées comme sources de réflexion, voire d'inspiration dans la filière sectorielle. Suivant toujours l'actualité de cette dernière, en qualité de président du conseil d'administration, il nous livre son regard sur les 50 années qui ont fait entrer son entreprise et le marché français de la cuisine dans une autre dimension. Exclusif.

Culture Cuisine : Vous avez passé 44 ans dans le groupe Fournier comme directeur commercial de Mobalpa, jusqu'en 1992, puis comme président directeur général jusqu'en 2018 (occupant depuis le poste de président du conseil d'administration). Quel regard portez-vous sur les années où vous avez dirigé les affaires opérationnelles de l'entreprise et quels sont les faits ou les hommes qui vous ont le plus marqué ?

Bernard Fournier : « *Durant cette période, la pièce cuisine a pris une importance accrue dans l'habitat. Son ouverture sur le séjour a amplifié cette importance et les progrès dans l'électroménager ont contribué*



également à son développement en boostant l'envie des clients à refaire leur cuisine (taux d'équipement en lave-vaisselle qui a fortement évolué par exemple). L'importance accrue de la pièce cuisine qui s'est souvent ouverte sur le salon, a incité les acheteurs à posséder une « belle cuisine ». Dans la plupart des pays européens, les fabricants de cuisine se situent dans le top des classements des fabricants de meubles pour l'habitat, ce qui est la conséquence de l'importance qu'a pris cette pièce dans l'habitat.

Concernant les produits, il y a eu une évolution importante dans les largeurs de gammes des fabricants qui se sont considérablement étendues : équipements de plus en plus sophistiqués, gammes dimensionnelles très élargies, montée en gamme importante dans les pièces techniques des meubles (charnières, glissières de tiroirs, suspensions de meubles, accessoirisation de plus en plus diversifiée et qualitative...).

On a assisté également à des évolutions importantes dans la structuration des gammes de façades avec une période très orientée bois (principalement chêne avec le fameux « chapeau de gendarme »), fiches à lacets, etc., puis est venue la période du polymère. Ces deux segments ont quasiment disparu de l'offre, pour laisser la place à des façades généralement plutôt plates pour la majorité et principalement en mélaminé. Il faut dire que nos fournisseurs fabricants de panneaux mélaminés ont fait d'énormes progrès sur la qualité des décors, des touchers et de la résistance. La fabrication de plus en plus automatisée a favorisé cette orientation plus « industrielle ». La laque, auparavant une finition plutôt importante en Italie, a été adoptée par la plupart des fabricants. Mais sa part dans les ventes reste modeste.

La disparition des gammes en bois rustique a fait disparaître les plans de travail avec revêtement carrelage (par ailleurs pas très hygiénique). D'autres matériaux ont pris des parts de marché tels que le quartz et la céramique qui progressent d'année en année, même si le stratifié conserve sa première place historique.

Aujourd'hui nous fabriquons plus de 90 % de nos façades et en sous traitons très peu. Ceci grâce à des investissements faits au fil des années (polymère puis laque).

Les salons professionnels de la cuisine se sont raréfiés du fait du coût très important d'un stand pour participer à un salon et les fabricants d'une manière générale ont privilégié leur showroom interne pour présenter leur gamme à leur clientèle . C'est ce que nous faisons chez Fournier depuis de nombreuses années, même si cette décision n'a pas toujours plu à nos instances professionnelles.

Culture Cuisine : Vous avez engagé plusieurs évolutions majeures dans l'histoire de votre société. Quelle est celle dont vous êtes le plus satisfait ? Et, à l'inverse, qu'elle est celle que vous regrettez le plus de n'avoir pas ou insuffisamment réalisée ?

Bernard Fournier : Nous avons été parmi les tout premiers en France à développer une politique de marque pour Mobalpa avec des budgets conséquents, ce qui nous a imposé l'adoption d'une distribution sélective avec zones de chalandises exclusives pour nos concessionnaires. L'offre perçue par le consommateur est un tout : produits + services. D'une



politique de marque nous avons donc développer une politique d'enseigne. Le processus de vente d'une cuisine étant relativement long et coûteux pour les magasins, nous ne pouvions mettre nos distributeurs en concurrence sur les mêmes clients. Cette stratégie a été adoptée par la suite par la plupart de nos concurrents sur le marché français. Elle nécessite cependant, et c'est ce que nous avons fait, de mettre en place une offre de services qui les aident à progresser et à se professionnaliser. À savoir : communication locale ; communication nationale pour augmenter le trafic magasin ; aide au recrutement des vendeurs ; formation des vendeurs des managers et même des poseurs ; service de conception et d'agencements de magasins ; investissement dans les outils informatiques de conception des cuisines ; investissement dans des outils de pilotage des magasins.

Le positionnement de l'enseigne Mobalpa est progressivement monté en gamme, et, en même temps une demande de plus petit budget a commencé à émerger à laquelle nous n'arrivions pas à répondre. Nous avons fait des essais de gammes courtes moins chères en complément de l'offre Mobalpa dans les magasins de l'enseigne. La qualité du produit était un peu dégradée avec une offre réduite. Cela n'a pas fonctionné et nous avons décidé de créer une nouvelle enseigne dédiée à ce segment avec des produits de notre fabrication (gamme plus courte, plus simple sans produits purement d'image) : ce fut la création de l'enseigne SoCoo'c.

Cette dernière a plutôt bien démarré, mais nous avons vite atteint un palier que nous estimions encore trop faible pour exister. Par hasard, en 2015, j'apprends que le réseau Hygena, fort d'un peu plus de 100 magasins succursales en France et appartenant au groupe suédois Nobia, était en difficulté. Je me suis dit que le racheter nous permettrait de les transformer en SoCoo'c et ainsi de gagner du temps dans le développement de cette nouvelle enseigne. Je suis allé en Suède et j'ai présenté mon projet aux dirigeants du groupe Nobia avec lesquels nous avons signé un rachat quelques mois plus tard. La réorganisation de la société Hygena France (rebaptisée Sodicooc) s'est faite en un an et a été un succès pour notre entreprise et pour la pérennité de l'enseigne SoCoo'c. Près de 100 magasins ont été transformés en SoCoo'c en un an. De gros investissements pour un gros succès.

Ensuite, nous avons décidé de faire évoluer notre marque Perene (pour rappel, issue du rachat de notre concurrent familial, les cuisines Henri Fournier) vers une enseigne positionnée sur le segment premium.

La boucle était bouclée avec une structuration de notre offre à travers trois enseignes, chacune positionnée sur un segment spécifique nécessitant une gamme, des services et une communication propres à chaque segment.

Mon successeur, Philippe Croset a enrichi récemment notre offre commerciale par la réutilisation de la marque Hygena (qui nous appartient suite au rachat de l'ancienne enseigne éponyme) pour un segment spécifique de très petit budget avec livraison rapide. Ces cuisines sont



fabriquées par la société vosgienne WM88, dans laquelle nous avons pris une participation.

Nous avons également été parmi les premiers fabricants de cuisine à nous lancer dans la fabrication de rangements sur mesure avec la création en 1998 d'une usine de fabrication dédiée à cette activité, nommée à l'époque 2MR. Nos usines de cuisines ayant acquis au fil du temps cette compétence dans le sur mesure, la fabrication du rangement sur mesure y a été intégrée par la suite. L'agencement sur mesure se développant bien, dans la cuisine comme dans toutes les pièces de la maison, nous investissons actuellement environ 40 millions d'euros dans une usine qui lui sera dédiée, et qui devrait nous faire progresser rapidement sur ce créneau qui touche pratiquement toutes les pièces de la maison (cuisine, dressing, salon, séjour, chambres, etc.). Notre offre globalisée, diffusée à travers des enseignes bien positionnées, devrait nous permettre de maintenir une bonne croissance dans le futur.

Culture Cuisine : Vous avez quitté votre fonction opérationnelle et exécutive depuis 5 ans, mais vous gardez toujours un œil attentif sur le marché de la

cuisine équipée, étant notamment fidèle lecteur de *Culture Cuisine*. Quel regard portez-vous sur son évolution générale en France ?

Bernard Fournier : *Le marché français, qui a eu ses spécificités a une époque (la façade rustique), est aujourd'hui relativement proche des autres marchés européens en ce qui concerne les produits. La spécificité du marché français se situe peut-être au niveau de la distribution avec un nombre d'enseignes spécialisées dans la cuisine que l'on ne retrouve pas ailleurs en Europe. Enseignes qui, pour la plupart, sont pilotées par des fabricants (groupe Fournier, groupe Schmidt, groupe Nobilia).*

Culture Cuisine : Comment voyez-vous le groupe Fournier dans 5 ou 10 ans ?

Bernard Fournier : *Nous avons tous les atouts pour poursuivre notre développement et renforcer nos parts de marché.*

- *des marques enseignes très connues, bien positionnées, ayant chacune leur territoire spécifique.*
- *des gammes de produits couvrant aujourd'hui une grande partie de l'agencement dans la maison (cuisine, salle de bains, living room, dressing, meubles de lingerie, etc.) avec un savoir-faire important dans le sur mesure qui va se développer, et la mise en route l'an prochain d'une usine ultra moderne dédiée au sur mesure.*
- *des équipes internes très performantes et très professionnelles.*

- des équipes chez nos distributeurs ayant une très bonne compétence métier et des outils digitaux de plus en plus attractifs et performants pour faire des offres bien adaptées aux besoins de chaque clients.

- une capacité financière à poursuivre nos investissements (une nouvelle usine de production, située près de Valence, est programmée dans les 5 prochaines années).

Nous allons par ailleurs porter nos efforts sur les marchés export et devrions progressivement sortir de manière plus tangible de l'Hexagone. L'export sur le territoire européen sera pour nous dans les prochaines années notre clé pour poursuivre notre développement. Nous sommes aidés par le fait que les offres européennes, dans le domaine de la cuisine (meubles et électroménager), se sont fortement uniformisées et ne nécessitent pas d'adaptation complexe. »

L'export sur le territoire européen sera pour nous dans les prochaines années notre clé pour poursuivre notre développement.

Propos recueillis par Jérôme Alberola

Bernard Fournier nous a livré par le passé ses réflexions dans le cadre d'interviews sur des thèmes fondamentaux. A (re)lire en cliquant sur les liens suivants :

[Hygena/Fournier : les raisons du rachat](#) (octobre 2014)

[Le changement, ce n'est pas maintenant](#) (mai 2012)

[Et si vous demandiez à Bernard Fournier...](#) (mars 2011)