

Interview *exclusive* de Bernard Fournier

Le changement, ce n'est pas maintenant...
... Mais c'est l'évolution permanente !



L'AN PASSÉ, BERNARD FOURNIER, PDG DU GROUPE DU MÊME NOM, CO-LEADER EN FRANCE DE LA CUISINE INTÉGRÉE ET LEADER DE LA SALLE DE BAINS MONTÉE, NOUS AVAIT ACCORDÉ UNE INTERVIEW EXCLUSIVE, PARCE QU'INÉDITE DANS SES THÈMES ABORDÉS SANS COMPLAISANCE, NI LANGUE DE BOIS. LES STATISTIQUES DE CONSULTATION SUR LE SITE CULTURECUISINE-LEMAG.COM AVAIENT CONFIRMÉ SON STATUT DE DIRIGEANT LE PLUS ÉCOUTÉ DANS LA FILIÈRE PROFESSIONNELLE.

DEUX RAISONS QUI ONT MOTIVÉ LE DÉSIR DE L'INTERROGER UN AN APRÈS SUR LES MÊMES THÈMES, AU REGARD DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ ET DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE, MAIS AUSSI DES ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLES. IL A RÉPONDU AVEC LA MÊME PERTINENCE, VOIRE IMPERTINENCE LOUABLE FACE À UNE CERTAINE PENSÉE UNIQUE, ENGAGEANT DES SUJETS NON PRÉVUS INITIALEMENT ET RENDANT SES PROPOS ENCORE PLUS INÉDITS - ET DONC EXCLUSIFS.

AU MENU : ÉTAT DU TISSU INDUSTRIEL FRANÇAIS DE LA CUISINE, BILAN SEMESTRIEL DU GROUPE FOURNIER, AMBITIONS À 10 ANS, ANALYSE DE LA CONCURRENCE ÉTRANGÈRE ET ATTENTE DU NOUVEAU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE QUI AURAIT UNE CUISINE MOBALPA, SELON UNE CERTAINE ÉMISSION.



Culture Cuisine : Quel regard portez-vous sur le marché français de la cuisine depuis notre rencontre de mars 2011 et comment s'y inscrit le groupe Fournier ?

Bernard Fournier : *En 2011, le marché s'est bien porté, ce qui est une constante depuis quatre ans. La cuisine reste la famille la plus dynamique au sein de l'ameublement. 2012 a bien*

démarré. Notre groupe a enregistré une nouvelle croissance au premier semestre pour ses trois marques enseignes Mobalpa, Perene et SoCoo'c, dont les magasins ont vu leur carnet de commande considérablement s'étoffer à la fin 2011. Nos usines en bénéficient donc encore, par l'effet de décalage habituel dans la cuisine et qui s'allonge à mesure de la montée en gamme. De plus, nos distributeurs demeurent dans une bonne dynamique qui nous permet d'être sereins jusqu'en fin juillet, même si le mois de mai a été plus tendu en raison des nombreux ponts. Cela dit, il s'agit d'une tendance générale, car les situations sont contrastées d'un point de vente à l'autre. Nous sommes plus prudents pour la deuxième moitié de l'année. En effet, l'élection présidentielle a fait un peu oublier la dure réalité de la situation économique dans le monde, en Europe et en France. Or, celle-ci risque de nous rattraper.

CC : Comment cette croissance s'exprime-t-elle dans vos trois familles de produits que sont la cuisine, la salle de bains et le rangement ?

B.F : *C'est en rangement que nous progressons le plus, sur des chiffres qui restent toutefois faibles puisque cette famille représente entre 3 et 4 % de notre chiffre d'affaires global. Viens ensuite la cuisine. La salle de bains est un peu plus tendue, même si nous restons en évolution positive et leader avec la marque Delpha sur les ensembles montés.*

CC : L'an passé vous aviez expliqué, la volonté du groupe Fournier de devenir un multi-spécialiste de l'habitat, en vous orientant vers des modèles pouvant s'intégrer dans le salon, voire la chambre à plus long terme. Vous vous posiez d'ailleurs en précurseur comme l'a révélé une des tendances perçues à Eurocucina en avril dernier. Qu'en est-il aujourd'hui de cette orientation ?

B.F : *Les concepts que nous avons effectivement présentés lors du dernier congrès, sous l'appellation Mobalpa Home, avaient pour objectif de montrer ce que nous pouvons faire et donner notre vision de ce que*



pourrait être notre métier dans une dizaine d'années. Entre temps, il faut être réaliste. La cuisine s'est ouverte sur le séjour dans la plupart des nouvelles maisons, et les fabricants et distributeurs de cuisines doivent en tenir compte dans l'évolution de leur offre. Mais les uns comme les autres ne sont pas prêts à vendre du mobilier de salon car l'élément clé de cette pièce demeure le canapé. Or, bien réussir dans un métier ne s'improvise pas et on ne peut pas être performant dans tous les domaines à la fois. En revanche, nous travaillons actuellement à créer une meilleure transition esthétique et fonctionnelle entre les espaces cuisine et salon dans l'habitat, notre réflexion appliquée portant notamment sur le coin repas qui est crucial dans cette configuration. Nos enquêtes consommateurs ont ainsi montré que les solutions de coins snack et plans de travail façon bar avec des tabourets hauts sont appréciés dans les catalogues, mais n'apportent pas entière satisfaction dans la réalité quotidienne. De même, nous pourrions revenir à des rangements double face comme cela existait il y a 20 ans et qui trouveraient une nouvelle modernité dans le contexte actuel. Cependant, nous ne voulons pas nous orienter vers un « total look » avec des éléments de meuble qui seraient identiques, parce que les consommateurs ne veulent pas de cette uniformité.

« Mobalpa Home, avait pour objectif de montrer ce que nous pouvons faire et donner notre vision de ce que pourrait être notre métier dans une dizaine d'années ».

CC : Donc, pour parodier un slogan devenu célèbre ces derniers mois : le changement, ce n'est pas maintenant...

B.F : *Oui, mais nous poursuivons une évolution permanente, afin de mieux nous inscrire dans celles de l'habitat et de la société en général.*

CC : Que pensez-vous de l'offensive des fabricants allemands sur le marché français ? S'est-elle ralentie selon vous, ou cette impression est-elle générée par le fait qu'elle soit moins au centre des débats ?

B.F : *Les fabricants allemands de cuisines demeurent de grands acteurs du marché. Ce qui fait la différence, c'est la capacité des industriels à investir dans leurs usines et produits, ce qui donne une prime aux plus gros d'entre eux. Les sept premiers fabricants germaniques sont d'une taille importante et ils peuvent consacrer de gros moyens à la flexibilité et à la productivité de leur outil de production, comme au développement de leurs gammes de cuisines. Cela leur confère un avantage par rapport aux fabricants italiens qui sont restés des plus petites structures, avec moins de puissance financière et, peut-être, moins de rigueur dans leur approche du marché. Les firmes allemandes ne sont donc pas moins offensives qu'auparavant, mais il est vrai que ce sont chez les enseignes généralistes de l'ameublement comme Conforama, But ou Darty*



« La disparition de certains fabricants français a été traduite comme une prime donnée aux Allemands, leur permettant de prendre plus facilement leur place. Mais il y a en réalité des industriels français qui réussissent plutôt bien, notamment Pyram ».

« Ce qui était essentiel est devenu indispensable au fil du temps : pour se maintenir sur le marché de la cuisine, il faut impérativement investir régulièrement dans tous les domaines ».

« Il reste encore trois ou quatre fabricants français fragiles, en raison de la faiblesse de leurs investissements industriels et du manque de clarté de leur stratégie commerciale ».

qu'elles progressent d'avantage. Chez les cuisinistes, leur développement semble en revanche se stabiliser aujourd'hui.

CC : Cela a-t-il une incidence sur les fabricants français ?

B.F : *Au sein du groupe Fournier, nous avons élaboré une stratégie de développement produits et commercial qui nous permet de continuer de progresser sur le marché hexagonal. La disparition de certains fabricants français a été traduite comme une prime donnée aux Allemands, leur permettant de prendre plus facilement leur place. Mais il y a en réalité des industriels français qui réussissent plutôt bien, notamment Pyram, et qui ont repris des distributeurs de marques françaises disparues. Il n'y a donc pas de fatalité, même s'il est vrai qu'une grande taille d'entreprise est un élément qui joue plus fortement qu'auparavant. Au risque d'insister, ce qui était essentiel est devenu indispensable au fil du temps : pour se maintenir sur le marché de la cuisine, il faut impérativement investir régulièrement dans tous les domaines que sont la capacité de production et de création de nouveaux produits, mais aussi les équipements, le marketing, les nouvelles technologies, l'innovation, le commerce, etc. Ceux qui ont arrêté cet effort pendant deux ou trois ans sont condamnés à rattraper le temps perdu et n'y arrivent pas. Les outils industriels sont en effet devenus très sophistiqués et pour rester les plus performants, ils nécessitent d'y investir continuellement des budgets importants, mais aussi de former en permanence le personnel les pilotant.*

CC : Le ticket d'entrée, voire de maintien sur le marché français de la cuisine est donc devenu plus élevé qu'avant ?

B.F : *Oui, absolument. La situation n'a rien à voir à celle d'il y a vingt ans. A cette époque, certains de nos concurrents pouvaient être de gros artisans locaux qui fabriquaient des cuisines rustiques en bois à chapeau de gendarme. Aujourd'hui, cela suffit naturellement plus car notre métier est devenu plus difficile. Il faut aujourd'hui être attentif et réactif dans tous les domaines, en suivant les marchés et l'évolution de l'offre, tant en termes esthétiques que fonctionnels. Les ensembles de cuisine sont plus complexes qu'auparavant et chaque composant évolue plus vite. On voit l'apparition de nouvelles solutions dans les stratifiés, les mélaminés, les bois structurés et d'autres types de finition encore, ce qui rend les choix plus délicats qu'auparavant. C'est pourquoi il nous faut visiter les salons pour évaluer l'offre du marché, mais aussi nous rendre*

régulièrement dans les usines de nos fournisseurs afin de juger de leur qualité et de leurs compétences.

CC : Pensez-vous que s'est interrompue l'hémorragie dans le tissu industriel de la cuisine et que celui-ci s'est assaini pour devenir pérenne ?

B.F : *De toute façon, il ne reste malheureusement plus grand nombre d'acteurs et on peut espérer que la situation soit redevenue stable pour les prochaines*



années. Cela dit, il reste encore trois ou quatre fabricants français fragiles, en raison de la faiblesse de leurs investissements industriels et du manque de clarté de leur stratégie commerciale.

CC : Qu'avez-vous pensé de l'édition 2012 d'Eurocucina, marquée notamment par un recul de la participation des fabricants allemands de cuisine?

B.F : Je pense que le retrait des industriels allemands de cuisine s'explique avant tout par leur volonté de présenter leurs nouvelles gammes lors du prochain salon Living Kitchen, en janvier 2013 à

Cologne. Ce choix est logique : ils sont les premiers fabricants européens du secteur et ils ne souhaitent pas donner une prime à leurs concurrents italiens en allant recevoir à Milan leurs clients étrangers, notamment ceux issus du grand export (Moyen et Extrême Orient) où le made in Germany est bien coté. De fait, comme on dit en football, ils préfèrent jouer à domicile, étant bien conscients de leur force et de leur position. De plus, la plupart de ces grands industriels germaniques exposent déjà à la MOW. Continuer à le faire en Italie reviendrait à investir des sommes toujours fortes dans trois salons.

CC : L'an passé, vous aviez souligné l'importance du développement des exportations dans la stratégie du groupe Fournier pour la décennie à venir. Où en êtes-vous aujourd'hui ?

B.F : Durant les deux dernières années, nous avons dû nous organiser afin de mettre en place des structures et des équipes dédiées à cette ambition. Sans relâcher notre effort dans les pays où nous sommes déjà présents, nous avons défini des zones cibles que sont la Belgique, la Grande-Bretagne et la Scandinavie. Elles doivent nous permettre d'atteindre nos objectifs en matière d'exportation. Ceux-ci sont actuellement dépassés, puisque nous enregistrons depuis le début de l'année 2012 une hausse de plus de 30 % des ventes hors de nos frontières. Début juin, nous allons ouvrir un nouveau magasin pilote près de Manchester en Angleterre et d'autres suivront dans divers pays.

CC : L'an passé toujours, vous aviez également insisté sur le rôle que doit jouer le pouvoir politique dans le soutien à l'industrie française. Qu'attendez-vous du nouveau président de la République et de son gouvernement nommé la semaine dernière ?

B.F : Il faut qu'ils fassent la promotion de l'industrie française et qu'ils favorisent les investissements à l'innovation et à la recherche. Le Crédit impôt

recherche, tel qu'il a été mis en place par le précédent gouvernement, était une très bonne chose et j'espère qu'il sera maintenu. Ce que je crains, c'est que la nouvelle



majorité oriente sa politique et les aides vers la recherche d'Etat et fondamentale, et non pas vers la recherche appliquée dans les sites de production qui sont les mieux à même de lancer rapidement sur le marché des innovations stimulant l'économie. En effet, je n'ai pas beaucoup entendu parler M. Hollande de l'industrie durant sa campagne présidentielle et, de fait, je connais mal son programme à ce sujet. Reste aussi le problème de la flexibilité dans les PME. Contrairement à ce que l'on entend parfois, le coût horaire de la main d'œuvre, tous critères pris en compte, est moins élevé en Allemagne qu'en France. Certes, ce n'est pas le seul critère qui compte, mais cela pénalise notre compétitivité face à nos concurrents de l'autre côté du Rhin, qui sont très offensifs sur notre marché. Nous avons des charges de plus en plus lourdes à verser à l'Etat, la région ou la commune et il faut être vigilant à ne pas les alourdir encore, sous peine de pénaliser le tissu industriel national. Parallèlement aux coûts de fonctionnement, se pose aussi le problème d'un manque de souplesse dans la gestion de nos forces de production. Il est à mon sens impératif d'assouplir le droit du travail en France, notamment en termes d'embauches et de licenciements, parce que c'est devenu une usine à gaz qui nous empêche d'avancer efficacement.

CC : Lors de la cérémonie d'investiture à L'Elysée, François Hollande a convié Laurence Parisot présidente du Medef mais pas Jean-François Roubaud, son *alter ego* au sein de la CGPME, alors que ce dernier l'avait convié à s'exprimer dans ses locaux durant la campagne ? Cette différence symbolique valide-t-elle vos craintes d'une préférence accordée aux très grandes entreprises plutôt qu'aux plus petites qui constituent pourtant à la fois le véritable tissu économique français, le meilleur vecteur de croissance et le meilleur creuset d'emplois ?

B.F : C'est en effet ce que l'on peut craindre. Je pense que l'effort doit aussi porter sur les ETI (Etablissements de taille intermédiaire) qui emploient plus de 250 personnes, ce qui est notre cas. Souvent, ce sont les parents pauvres des mesures gouvernementales de création d'aides. De même, il ne faudrait pas que l'on nous oblige à aller plus loin que les normes européennes en matière d'environnement ou de sécurité au travail, car nous

subissons malheureusement une dérive à la surenchère française qui pénalise notre compétitivité et qui nous prend un temps considérable en dossiers administratifs. Un exemple de cet excès franco-français est la taxe de récupération des meubles de cuisine que nous devons payer à fin de l'année 2012, sans que ses modalités soient aujourd'hui clairement établies. On nous dit qu'elle sera indexée sur le poids des meubles, mais nous ne voyons pas comment les distributeurs pourront réaliser cette tâche complexe de pesage, décidée par des fonctionnaires ne connaissant pas les contraintes des différents acteurs du marché. Le temps que nous consacrons à régler ces dossiers pourrait être bien mieux utilisés à nous permettre de mieux conquérir des marchés à l'exportation, ou à développer nos réseaux et nos produits sur le territoire français.

CC : *Pensez-vous que nous manquions en France d'une véritable culture d'industrie et que l'œuvre des capitaines de ce secteur d'activité n'est pas suffisamment saluée, comme dans d'autres pays ?*

BF : *Nous ne cherchons pas à être honorés pour nos actions. Mais il est vrai que l'industrie souffre d'une image négative en France, étant connotée comme polluante, opprimante pour ses salariés, voire favorisant les licenciements, parce qu'on pointe toujours le doigt vers les quelques entreprises connaissant ces problèmes et non celles, bien plus nombreuses, qui font au contraire progresser l'économie et l'image de la France. L'industrie est un pan vital de notre économie, car sans elle, les commerces et les sociétés de services en tous genres (banques, assurances, informatique, etc.) fonctionneraient beaucoup moins bien. Le nouveau président de la République devrait donc visiter régulièrement des entreprises industrielles françaises pour mieux en connaître les atouts et mieux les défendre. Cela dit, ces propos étaient aussi valables pour son prédécesseur.*

CC : *Concluons sur une note plus légère : la semaine dernière, les *Guignols de l'Info* sur Canal Plus ont fait dire à la marionnette de François Hollande après son élection qu'il avait une cuisine Mobalpa. La parodie est souvent révélatrice d'une grande notoriété. Que pensez-vous de l'association de votre marque à la présidence de la République Française ?*

B.F : *La marionnette de Jacques Chirac avait déjà cité Mobalpa. Nous sommes très flattés de cette nouvelle mention, mais je ne sais pas si dans la réalité, M. Hollande possède effectivement une cuisine Mobalpa... C'est bien que ce soit une marque française citée, car je ne l'imagine pas évoquer une cuisine allemande (rires). Nous pouvons donc considérer la citation de notre marque comme un bon début de quinquennat...*

« Le nouveau président de la République devrait donc visiter régulièrement des entreprises industrielles françaises pour mieux en connaître les atouts et mieux les défendre. Cela dit, ces propos étaient aussi valables pour son prédécesseur ».

✓ Propos recueillis par Jérôme Alberola