

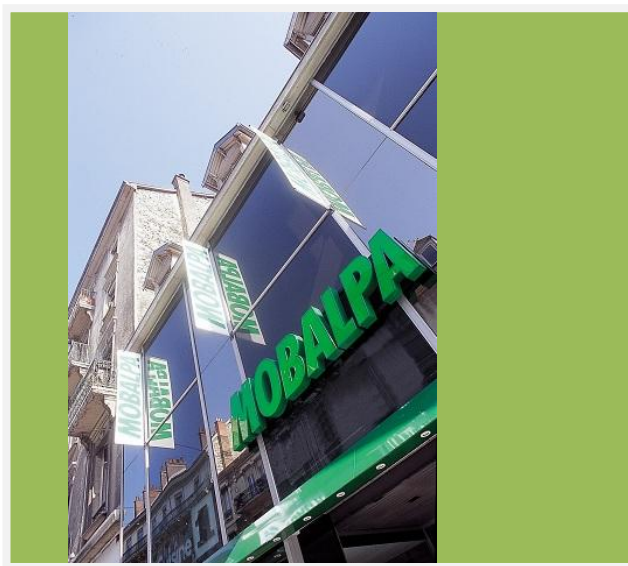
## Groupe Fournier, le statut et l'exemple

*(Décryptage d'un rôle de leader pleinement assumé)*

Leader français de la cuisine équipée avec la Salm, le groupe Fournier vient de démontrer lors de son congrès de janvier et devant la presse spécialisée et grand public (décoration et économique) qu'il assume à nouveau son statut, et son double rôle de moteur de réflexion et de locomotive de son secteur. Sa valeur d'exemplarité lui permet d'être depuis plus de vingt ans - d'avantage même que son rival alsacien dont la réussite industrielle et commerciale est aussi impressionnante - l'acteur du marché dont les orientations stratégiques sont les plus observées et commentées. Elles servent même souvent de sources d'inspiration, à en croire les déclarations officielles ou plus discrètes de dirigeants d'autres firmes françaises, de taille plus modeste et qu'on qualifie de moyenne, l'imitation ou la reproduction étant naturellement proportionnés à leurs moyens d'investissement.

Car devenir le groupe Fournier (ou la Salm) ne se décrète pas et le géant savoyard a dû lui-même définir une stratégie performante pour dégager des profits importants et les réinvestir avec une hauteur et une constance remarquables pour nourrir son développement et atteindre sa dimension actuelle. Ce parcours aurait impossible sans une vision à court, moyen et surtout long terme, définissant ce que doit être sa raison être d'industriel et de réseaux de distribution spécialisés, définissant aussi les actions permettant de valider cette raison d'être en l'adaptant aux évolutions de ses métiers, de ses produits, de leur place dans la société française et de leurs perceptions par les consommateurs qu'il entend séduire. C'est sans doute sur ce point que le groupe Fournier a acquis le mieux son exemplarité.

Il vient donc de l'entretenir au travers des quatre points suivants. Primo, il a renoué avec la croissance en 2010, n'enregistrant qu'une seule année de recul durant laquelle il a géré la crise avec une maîtrise remarquable, combinant patience face aux mauvaises conditions économiques avec une motivation intacte, voire accrue, pour en sortir plus fort encore. Secundo, cela s'est traduit par une assise renforcée de ses positions d'industriel et de centrale de trois



marques enseignes occupant les trois principaux segments de marché, afin de répondre aux attentes et budgets d'autant de typologies de clientèles. Ainsi Mobalpa a-t-elle été confortée dans son statut d'entité historique et amirale du groupe. Mais là où d'autres se seraient recentrés sur leurs bases, le groupe Fournier a quant à lui validé d'avantage la stratégie appliquée pour ses deux autres marques enseignes situées au-dessous (SoCoo'c) et au-dessus d'elle (Pèrene), alors qu'elle avait été lancée avant la crise qui en a, d'abord, différé les premiers fruits. On peut même penser que les dirigeants ont intelligemment utilisé à l'avantage de leur stratégie ces nouvelles conditions de marché, en s'y adaptant intelligemment. Tertio, cette gestion de la difficile année 2009 s'est aussi traduite par un renforcement de ses positions sur les trois familles de produits que sont la cuisine, la salle de bains (où il reste le premier fabricant français, notamment par sa marque Delpha dédiée aux bainistes, sanitaristes et GSS) et le rangement. Certes, on rétorquera que les crises profite toujours, au moins relativement, aux leaders, appliquant le dicton « *lorsque les gros maigrissent, les maigres meurent* ». Objection retenue, tout en rappelant que cette règle n'a pas empêché Wellmann et Alno, leaders allemands et européens de la cuisine dans les années 1990, de connaître des problèmes importants et de céder leur rang à Nobilia, Nolte, Häcker et Schüller, même en fusionnant en 2003.

Le quatrième point est probablement celui sur lequel le groupe Fournier assume le mieux son rôle de leader, ne le limitant pas à des parts de marché, mais à une réflexion pertinente pour faire évoluer son métier et la conception de produits qui le sous-tend. En l'occurrence, celle-ci tend à dépasser le concept (ou la configuration) désormais convenu de la cuisine ouverte sur le salon, pour générer une transversalité au sein de l'habitat, ainsi divisé en deux espaces de vie concrète correspondant à son nouvel usage dans notre société (voir notre article de ce 15 février 2011, *Mobalpa, puissance +, x 5*). Comme précédemment, il y a de bonnes chances que cette vision suscite une émulation chez d'autres acteurs et de nouvelles envies chez les consommateurs.

✓ Jérôme **Alberola**