

Schmidt n'en finit pas de grandir

Le premier cuisiniste français investit 70 millions d'euros dans son nouveau site industriel alsacien. Maître de la fabrication de ses produits, de leur vente, il s'appuie sur l'international, la diversification et une organisation nouvelle pour se développer.

LES RAISONS DU SUCCÈS

■ **Un réseau de distribution étoffé** sous forme de concessions (740 magasins, hors Chine). Les patrons se réunissent une fois par mois au sein de « groupes de progrès ».

■ **Une offre qui correspond à la demande**, Schmidt maîtrisant

totalemment le processus de production. Le groupe s'est diversifié dans de nouvelles familles de produits, comme le rangement, à fort potentiel.

■ **Une organisation souple** grâce à un comité d'orientation stratégique

représentant à égalité la direction et les concessions.

■ **Une croissance menée tambour battant à l'international**, qui pèse un tiers de l'activité. Depuis deux ans, il croît plus vite que la France.



La bourgade de Lièpvre, coincée entre les Vosges et la Forêt-Noire, respire les cuisines Schmidt. C'est ici, dans une ancienne filature, qu'Hubert Schmidt a ouvert sa première usine, en 1959. Presque soixante ans plus tard, la Société alsacienne de meubles, rebaptisée Schmidt Groupe, s'est étendue. Et comptera dans quelques mois six sites industriels, dont quatre à Sélestat, la ville voisine. U2Bis, c'est son nom, apportera 20 000 m² supplémentaires à l'outil industriel alsacien. Montant de l'investissement : 70 millions d'euros.

« Nous avons construit U3 il y a deux ans pour les rangements et les dressings, raconte Boris Herrmann, directeur technique des cinq sites. Mais il nous faut faire face à la hausse des volumes. »

Les chiffres impressionnent : 5 000 meubles sont fabriqués par jour, soit 20 000 pièces. Et en trente ans, la demande s'est complexifiée. « Avant, nous avions

trois couleurs de meubles, blanc, chêne clair et foncé, ajoute Boris Herrmann. Aujourd'hui, nous proposons une cinquantaine de coloris différents. »

Jamais deux fois pareil

Tout est fait à la demande, les données étant transmises directement du magasin à l'usine. « Les commandes ne sont que des données numériques, précise Franck Ostertag, directeur marketing et digital de Schmidt Groupe. Nous ne faisons jamais deux fois la même cuisine. »

Le miracle chinois

« La Chine, c'est cinq fois le marché européen et plus de mille fabricants. C'est un marché énorme, qui n'est pas encore structuré, et avec un vrai goût pour les produits européens. » Anne Leitzgen croit à la Chine depuis longtemps, mais c'est en nouant une coentreprise avec un partenaire local, Suofeiya, en 2014, que l'histoire a vraiment commencé. « Ce fabricant dispose d'un réseau de magasins assez

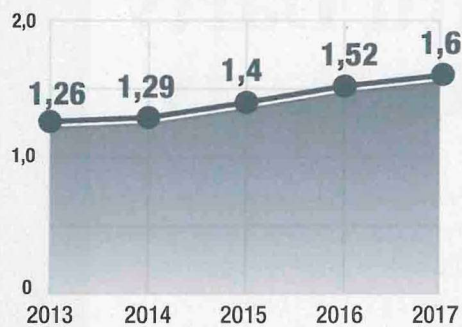
dense, mais a un niveau faible en termes d'automatisation. Nous sommes complémentaires », ajoute la petite-fille du fondateur du fabricant alsacien. Une usine a vu le jour à Canton. Montant de l'investissement : 35 millions d'euros. Un 500^e magasin a été inauguré l'an dernier. Anne Leitzgen ne compte pas en rester là et table sur un triplement du réseau pour équiper les classes moyennes du pays.

Depuis Lièpvre et Sélestat, les trois quarts des commandes partent à destination des 500 magasins français, le reste étant dévolu aux 250 autres implantés en Europe. La puissance de l'outil industriel suit l'expansion du réseau, à raison d'une trentaine d'ouvertures de magasins par an. « Nous pouvons encore en ouvrir 180 en France, les deux enseignes confondues (Schmidt et Cuisinella, NDLR) », assure Anne Leitzgen, qui a pris la relève de sa mère en 2006 à la tête de l'entreprise. Il faut



© FREDÉRIC MAGROT/REA

DES VENTES EN PROGRESSION CONSTANTE



Chiffre d'affaires en milliard d'euros de Schmidt Groupe de 2013 à 2017
Source : entreprise

En quatre ans, le réseau Schmidt-Cuisinella a gagné 335 millions d'euros de chiffre d'affaires, à périmètre non constant. Dans la même période, il a ouvert une trentaine de magasins par an.

« Sur les vingt dernières années, le chiffre d'affaires du groupe a crû de 7 à 8 % par an, avec des années à 0 et d'autres à 12. (...) Nous n'avons pas une relation client/fournisseur, ce qui nous permet de créer une offre qui correspond au réseau. »

Anne Leitzgen, PDG de Schmidt Groupe



© CUISINE SCHMIDT

dire que Schmidt s'appuie sur un marché porteur. Depuis plusieurs années, les ventes de cuisines progressent de 5 % par an. Les Français rattrapent leur retard par rapport aux Allemands en s'équipant de cuisines intégrées. En tant que fabricant, Schmidt a pu bâtir une offre qui correspond à la demande de son réseau de détail. Chaque mois, les patrons de magasins, des concessions, se réunissent au sein de « groupes de progrès » pour plancher sur le diptyque gagnant offre-services.

Et le modèle est exportable. L'internationalisation du cuisiniste alsacien a commencé depuis longtemps et s'est accélérée ces dernières années. « Depuis deux ans, la croissance à l'étranger est supérieure à celle de la France », explique Anne Leitzgen. Cette dernière s'est fixé pour objectif de doubler le chiffre d'affaires à l'international (15 % du total) dans les cinq ans à venir. Mais origine als-

▲ Le cuisiniste compte quatre usines en France (ici, l'U1 de Sélestat) et une en Allemagne. Un autre site ouvrira en Alsace en 2019.

cienne oblige, la prudence est de mise. « Je préfère être leader dans peu de pays. Nous avons eu une stratégie de croissance très rapide dans beaucoup de pays, mais, aujourd'hui, nous devons optimiser la logistique, faire des économies d'échelle en termes de coûts marketing... ». Cas à part, la Chine, abordée en 2014 via une coentreprise avec un partenaire local, compte déjà 500 magasins.

Un parcours « sans couture »

Schmidt part aussi à la conquête de nouveaux marchés, comme le rangement, la salle de bains ou le mobilier de bureau. Avec plus ou moins de succès. « Pourquoi ce groupe, dont la réussite est incontestable, ne crée-t-il pas de nouvelles enseignes ?, s'interroge Christophe Gazel, délégué général de l'Institut de prospective et d'études de l'ameublement. Il pourrait se le permettre avec la puissance de son outil industriel. » La dernière en-

seigne, Cuisinella, fut imaginée par Antonia Schmidt, la mère d'Anne, il y a longtemps.

En attendant, le groupe alsacien concentre ses investissements sur les points de vente existants. Testé dans 12 magasins pilotes, un parcours « sans couture », qui passe par le digital, va être déployé l'an prochain. « 70 % de nos clients regardent le site avant de se déplacer en magasin », indique Franck Ostertag. L'achat d'une cuisine reste impliquant et le digital nous aide énormément. » Les équipes passent par l'institut de formation à Lièpvre. Pour les garder, il faut les motiver. En deux ans, Schmidt a fait baisser le turnover -élevé- de 38 % à 24 %. Un comité d'orientation stratégique vient d'être créé. Composé à égalité de membres de la direction et de concessionnaires, il doit écrire le futur du cinquième fabricant européen de cuisines, comme Schmidt se plaît à le rappeler sur son site. ■ MAGALI PICARD