

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
Be Angels
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2015)

**FERMOB : LA FRENCH TOUCH
À LA CONQUÊTE DU MONDE**

par

Bernard REYBIER

PDG de Fermob

Séance du 14 janvier 2015

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Un maréchal ferrant crée à la fin du XIX^e siècle, à Thoissey dans l'Ain, l'atelier qui deviendra Fermob. Celui-ci connaît des hauts et des bas au fil du XX^e siècle et ne compte plus que neuf personnes lorsqu'il est racheté par Bernard Reybier, en 1989. Celui-ci rêvait d'avoir "son" entreprise et opte pour une stratégie ambitieuse : Fermob visera le marché mondial et collaborera avec des designers de talent. Ce projet suscite d'abord la perplexité, voire l'ironie. Pourtant, Fermob est choisi pour fournir en chaises Times Square, Broadway, l'université de Harvard. Il coopère avec la Fondation Bryant Park de New York pour contribuer à transformer ce coupe-gorge en un célèbre parc new-yorkais, au charme si français, dans le style du jardin du Luxembourg, qu'il équipe d'ailleurs aussi. Cherchant toujours à se démarquer, il adopte dès 1996 une démarche de développement durable, bien avant que ce thème ne soit officiellement à l'ordre du jour. En développant sa marque, il conquiert des marchés dans le monde, où sa *French Touch* fait recette.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Bernard REYBIER

Je suis issu d'une famille de chefs d'entreprise et j'ai toujours su que je le deviendrais moi-même un jour. Après l'École supérieure de commerce de Lyon (EMLYON), j'ai travaillé à l'export pour une PME du secteur des biens d'équipement. Puis j'ai occupé divers postes chez Black & Decker, une entreprise américaine d'outillage électroportatif : d'abord chef de produit, je suis devenu directeur grands comptes chargé de la clientèle nationale, puis directeur marketing d'une et ensuite de deux divisions. En 1989, après avoir exercé des responsabilités de direction commerciale dans d'importantes entités de l'agroalimentaire, j'ai estimé que j'avais suffisamment d'expérience pour prendre la tête d'une entreprise.

Un atelier de ferronnerie en difficulté

Je suis tombé un peu par hasard sur Fermob, spécialiste du mobilier de jardin en métal. Il s'agissait, à l'époque, d'un atelier de ferronnerie qui ne comprenait plus que neuf compagnons. Après avoir employé jusqu'à trente personnes, cette petite société avait été victime du succès des chaises et fauteuils en plastique que l'on trouvait pour dix francs chez E. Leclerc. Les actionnaires avaient procédé à des réductions successives du personnel mais la situation continuait à se dégrader et ils avaient mis l'atelier en vente.

Le catalogue de l'entreprise ne comportait que quatre pages avec deux gammes de produits, la chaise à volutes de nos grands-mères, qui existe depuis la fin du XIX^e siècle, et la chaise pliante Bistro traditionnelle, avec des lattes en bois qu'il fallait repeindre chaque été. Un troisième meuble était né d'une rencontre un peu fortuite entre Fermob et un designer, Pascal Mourgue, qui avait dessiné un produit très contemporain, une sorte de secrétaire en métal, très plat, inspiré d'un mobilier du début du XVIII^e siècle : je suis tombé amoureux de ce produit qui a été déterminant dans ma décision de reprendre Fermob. Pour moi, ce produit illustre la formule de Gustave Eiffel, « *Le fer, matière à idées* ». L'acier est un matériau fabuleux, qui remonte à la nuit des temps. Très malléable, c'est sans doute l'un des matériaux qui se prête le mieux à traduire la pensée d'un designer ou d'un dessinateur. Avec un fil d'acier de dix millimètres de diamètre, on peut faire sans problème des pieds de chaise qui vont résister.

Vingt-cinq ans de bonheur

Ma décision de racheter Fermob a beaucoup surpris mes amis : compte tenu de mon parcours, ils pensaient que j'aspirerais à diriger une entreprise plus importante. Pour moi, c'était une chance de pouvoir reconstruire une entreprise en partant de presque rien et en laissant libre cours à mon imagination. La société Fermob – l'atelier – était en effet cédée sans aucune structure commerciale, financière ou organisationnelle.

Ce choix correspondait aussi à ma volonté de reprendre une entreprise industrielle. Malgré ma formation initiale de grande école de commerce, j'ai toujours été fasciné par la production et j'avais exclu, dans mes recherches, tout ce qui relevait du service ou de la distribution. Je n'ai jamais regretté ma décision : elle m'a procuré vingt-cinq ans de plaisir.

C'est aussi vingt-cinq années consécutives de croissance qui ont permis de passer de 1 à 44 millions d'euros de chiffre d'affaires.

La stratégie

La stratégie que j'ai définie en 1989 pour Fermob n'a pas varié depuis. Je suis d'ailleurs convaincu que la cohérence est une condition majeure de la réussite.

Une entreprise mondiale

Dès le premier jour, j'ai réuni les compagnons et je leur ai expliqué que nous allions devenir une entreprise mondiale. Bien plus tard, ils m'ont avoué que ce jour-là, ils avaient pensé être tombés "sur un illuminé". Mais sur notre marché de niche, nous ne pouvions pas espérer atteindre un volume de production de niveau industriel en restant à l'intérieur de nos frontières.

Cet objectif volontariste avait l'avantage d'être très clair pour mes collaborateurs et pour tous ceux qui ont été recrutés par la suite. D'emblée, la base de données produits a été rédigée en trois langues : français, anglais et allemand. La personne qui s'occupait des commandes à l'époque ne possédait que quelques rudiments d'anglais. Je lui ai expliqué que si elle savait dire *chaise et table*, c'était suffisant. Très vite, j'ai imposé à tous mes collaborateurs de parler les langues étrangères, mais sans exiger qu'ils les maîtrisent parfaitement, afin de ne pas les stresser.

En revanche, je n'ai pas créé de service export : je ne vois pas pourquoi on devrait faire une différence entre un client français, un client allemand ou un client américain.

Une entreprise innovante

Le deuxième axe de ma stratégie était l'innovation. Sur un marché aussi dispersé que le nôtre, avec d'innombrables marques, il me paraissait indispensable de nous singulariser.

Nous avons d'abord fait évoluer les produits, non pas dans leurs fonctions (les chaises ont généralement toujours quatre pieds !), mais sur le plan de l'esthétique, de l'ergonomie, de l'usage, de la peinture. Dès le départ, je me suis mis en relation avec de grandes entreprises telles que Renault Véhicules Industriels et Rhône-Poulenc, très présentes en région lyonnaise, pour transférer certains processus de traitement du métal. La couleur a été pour nous un formidable champ d'innovation : de deux coloris à l'origine – vert wagon et blanc – nous sommes passés à vingt-quatre coloris aujourd'hui, et notre expertise est reconnue en la matière.

Nous avons également innové dans l'organisation de l'entreprise. Par exemple, pour répondre au caractère extrêmement saisonnier de notre marché, avec des ratios de un à huit entre l'été et l'hiver, nous avons, dès 1991, adopté l'annualisation du travail. Ceci nous a mis hors la loi pendant quelques années, mais il était indispensable d'adapter notre organisation aux cycles du marché.

La place centrale du design

Le troisième axe stratégique de Fermob est le recours au design, entendu comme une réflexion sur l'usage, le confort, l'ergonomie et l'esthétique, auxquels nous tentons de rajouter poésie et harmonie. Mais ne confondons pas : le design n'est pas de l'art. Comme j'ai coutume de le dire, « *Si l'art est une question, le design se doit d'être une réponse* ».

Lorsque j'ai décidé de faire du design un enjeu stratégique de Fermob, en 1989, cela m'a valu quelques réflexions méprisantes dans certains journaux. Aujourd'hui, tout le monde n'a plus que ce terme à la bouche, mais cela n'allait pas du tout de soi à l'époque.

En revanche, nous n'avons jamais cherché à être un leader généraliste du mobilier. En matière de design, nous avons fait certains choix, et notamment nous avons pris le parti de la simplicité. Si vous êtes adepte du style baroque, ce qui est parfaitement respectable, ce n'est sans doute pas chez nous que vous trouverez ce que vous cherchez. Nous devons être cohérents dans ce parti pris, dans le dialogue que nous avons noué avec nos utilisateurs et dans le contrat de confiance que nous avons passé avec eux.

Revendiquer ses racines

Je ne suis pas un défenseur du “made in France” et je n’aime pas cette formule. En revanche, je revendique les origines et l’histoire de notre entreprise, et il se trouve qu’elles sont françaises. Il ne peut pas exister de processus de design ou de création ex nihilo. C’est toujours un enchaînement, comme en témoigne l’histoire de l’art, et ce processus est d’autant plus riche et fort que son inspiration puise dans un terreau dense, profond et ancien.

En décembre dernier, j’ai tenu à l’ambassade de France à Tokyo une conférence de presse devant une quarantaine de journalistes japonais. Mon intervention démarre toujours du milieu du XIX^e siècle : je leur ai parlé du jardin du Luxembourg, mais aussi de la tour Eiffel et de la révolution industrielle, de Bonnard, Matisse et Dufy ainsi que de notre travail sur la couleur. Ces journalistes japonais étaient extrêmement attentifs et je suis convaincu que de nombreux chefs d’entreprises français ne sont pas assez conscients de l’espèce de gratitude ou reconnaissance que la plupart des pays étrangers ressentent pour la France et pour sa culture.

Je fais d’ailleurs un lien entre cette reconnaissance et le fait que le 11 janvier dernier, 47 chefs d’États sont venus à Paris participer à la manifestation en mémoire des victimes de *Charlie Hebdo*. Beaucoup de Français ont découvert à cette occasion à quel point notre pays symbolise des valeurs universelles. Avec Fermob, je me place bien sûr à un tout petit niveau par rapport à ce qui s’est passé ce jour-là. Je suis néanmoins convaincu qu’il existe dans le monde une très forte attente, une curiosité et une envie par rapport aux valeurs qu’incarne la France, non seulement dans le domaine de la liberté d’expression mais aussi dans celui de l’art de vivre ou du design, et j’essaie d’en convaincre mes collègues entrepreneurs.

Les valeurs de Fermob

La dernière clé de la réussite de Fermob, ce sont ses valeurs, que nous avons formalisées il y a une quinzaine d’années. Pour une PME de moins de 100 personnes à l’époque, c’était un peu inhabituel. Mais, dans des périodes perturbées comme celles que nous traversons depuis quelques années, le fait de partager des valeurs et d’avoir ainsi des points de repère stables rend les collaborateurs plus forts devant les difficultés. Lorsque le seul point de repère de l’entreprise est un objectif chiffré et que l’on n’atteint pas cet objectif, tout s’effondre. Les valeurs, elles, ne s’écroulent pas au gré des événements économiques.

Les valeurs de Fermob ne sont pas hiérarchisées. Ce sont la joie de vivre (je pense que cela transparait dans nos gammes de produits), la sensibilité esthétique, le sens de la responsabilité, l’attention portée à l’autre, le respect de l’environnement.

Ce dernier point s’est imposé à nous dès 1996. Nous ne pouvions pas fabriquer des meubles de jardin et ne pas être attentifs à la nature. C’était d’autant plus indispensable que nos clients de Californie, d’Allemagne ou des pays du Nord étaient précurseurs dans la démarche de développement durable et que nous devions répondre à leurs attentes. Par ailleurs, une enquête réalisée en 1996 auprès des salariés avait montré que le respect de l’environnement était une valeur pour laquelle ils étaient prêts à s’engager fortement. Le rapport à la nature est très fort dans l’entreprise : notre atelier est installé à la campagne, avec la Saône tout près, la plaine de Bresse et les étangs des Dombes à proximité. L’un des salariés est président de la société de chasse et un autre président de la société de pêche ! C’est pourquoi j’ai décidé, très tôt, d’investir dans une chaîne de peinture n’émettant aucun rejet dans l’environnement. Il s’agissait d’un geste fort, car cet équipement représentait un quart du chiffre d’affaires annuel.

Créer une marque

C’est seulement après avoir redimensionné les collections de Fermob et notre outil industriel que j’ai décidé, il y a dix ans, de développer la marque Fermob. J’ai renoué pour cela avec mon savoir-faire et mon expérience de directeur marketing.

Il y a quinze ans, j'étais effaré de constater que l'industrie automobile, malgré les immenses moyens dont elle dispose, focalisait sa communication sur les moteurs des voitures, leur puissance et leur vitesse, au lieu de s'intéresser aux usages de l'automobile. En outre, le consommateur n'achète pas uniquement le produit et son usage, mais aussi l'histoire qui va avec. Ceci implique beaucoup de responsabilités, car pour que l'histoire soit belle, il faut qu'elle soit vraie et cohérente, ce qui oblige à une grande transparence vis-à-vis de la clientèle.

La French Touch

Quand nous avons commencé à être présents sur les grands salons du mobilier comme celui de Milan, personne n'imaginait que nous étions une entreprise française. On nous prenait pour des Italiens. Aujourd'hui, nous incarnons la *French Touch*, et c'est une des raisons pour lesquelles on achète nos meubles.

En 1991, le Bryant Park de New York, situé dans la Cinquième Avenue, à hauteur de la 42^{ème} rue, était considéré comme l'un des endroits les plus dangereux de Manhattan, avec en moyenne un mort par jour. Au moment où Rudolph Giuliani transformait New York, un travail énorme a été réalisé par la Fondation qui gère ce jardin pour le réhabiliter. Nous avons eu la chance d'être associés à cette opération et nous avons commencé par vendre 200 chaises de jardin à la Fondation. Aujourd'hui, le Bryant Park en compte 3 000. Elles restent dehors toute l'année, jour et nuit, par tous les temps. Ce jardin est devenu l'un des lieux les plus sûrs de Manhattan et c'est une vitrine de la propreté de New York.

Cette opération nous a permis de nous faire connaître auprès de nombreuses entités américaines. Lorsqu'il a été question de rendre Time Square partiellement piéton, ce sont aussi des chaises Fermob qui ont été choisies pour équiper cette place, visitée par 160 millions de personnes chaque année. Au total, il y a maintenant 12 000 chaises Fermob à New York, autant que de taxis ! Nous sommes même présents à Wall Street, non à travers une cotation en Bourse mais grâce à nos chaises, que l'on peut voir sur les trottoirs de cette rue mythique.

Il y a quelques années, nous avons également été choisis par Harvard pour apporter de la convivialité dans les jardins de l'université et contribuer à créer des liens entre professeurs et étudiants. C'est un modèle de fauteuils Lounge, bas et confortables, qui a été choisi, avec six coloris différents, très "flashy", inspiré des sièges que nous fournissons pour le jardin du Luxembourg. Je suis convaincu que si nos produits ont été choisis, c'est parce que c'est un bout de la Sorbonne, du siècle des Lumières et des Encyclopédistes qu'Harvard s'est en quelque sorte approprié en achetant notre mobilier si symbolique et historique. À la suite de cette commande, nous avons également vendu des sièges aux universités de Stanford et de Yale. Notre marque a également été choisie par Google pour équiper une partie des patios des bureaux américains du Groupe : « *On a vu vos produits à New York : vous êtes une entreprise dynamique, un peu comme nous !* »

L'an dernier, nous avons décidé de fêter les 125 ans du brevet de la chaise pliante Bistro, qui a été déposé en 1889, année de la construction de la tour Eiffel. Pour cette occasion, nous avons imaginé et construit une réplique de la tour Eiffel de 13 mètres de haut, composée de 324 chaises Bistro rouges, assemblées et soudées par nos compagnons. Le nombre de 324 faisait référence aux 324 mètres de la tour Eiffel. Notre tour Bistro a été placée pendant quelques temps durant l'été 2014 sur le Champ de Mars, tout près de sa grande sœur. Le lendemain de la conférence de presse inaugurale, j'ai appris par l'agence Reuters que c'était le deuxième sujet le plus demandé : 226 chaînes de télévision ont acheté les images, et des articles ont été publiés dans des journaux aussi divers que *Vanity Fair* en Italie, *Le Journal de Mickey* ou les pages saumon du *Figaro*...

Fermob aujourd'hui

En 1989, Fermob employait 9 personnes pour un chiffre d'affaires d'un million d'euros. On m'avait prédit qu'il était impossible de réussir dans un métier traditionnel mobilisant une main-d'œuvre importante. L'entreprise compte aujourd'hui 200 salariés et son chiffre d'affaires s'élève à 44 millions d'euros, dont 48 % sont réalisés à l'export, dans une quarantaine de pays.

Nous avons adopté un positionnement de milieu de gamme. Je sais que beaucoup prétendent qu'un tel positionnement n'a aucun intérêt ni avenir, mais mon entreprise démontre le contraire. Pendant ces 25 années, nous avons connu une croissance et des bénéfices continus. En 2014, la croissance a été positive sur tous nos marchés mondiaux, à l'exception de l'Italie.

La marque Fermob est désormais une référence dans notre domaine professionnel, non seulement en France mais dans le monde entier.

DÉBAT

Les premiers salons

Un intervenant : *Au démarrage, vous aviez neuf ouvriers, vous affichiez une ambition mondiale, on vous prenait pour un fou. Par où avez-vous commencé ?*

Bernard Reybier : Je n'ai jamais dépensé un centime en étude de marché. En revanche, j'ai fait ce qu'on n'appelait pas encore du *benchmark*. J'ai analysé les résultats de deux de mes concurrents que j'admirais. Tous deux réalisaient une grande partie de leur chiffre d'affaires à l'export et leurs deux premiers marchés étaient les États-Unis et l'Allemagne. Je me suis aussitôt inscrit pour un salon du mobilier de jardin en Allemagne et j'ai pris un billet d'avion pour les États-Unis.

Au départ, j'ai choisi de ne pas investir en marketing car je faisais confiance à nos produits. J'ai privilégié le développement des ventes en essayant de le synchroniser avec celui de l'outil industriel. Ce n'est qu'à partir de 2004 que mon investissement dans le marketing est devenu significatif.

Int. : *Sur vos premiers salons, vous n'aviez que peu de produits à présenter et ils étaient un peu vieillots. Que vendiez-vous aux Allemands ?*

B. R. : Le marché allemand n'est pas le plus facile. D'une manière générale, sur un salon, il faut être présent trois années de suite pour commencer à attirer l'attention. La première année, les gens passent sans s'arrêter. La deuxième, ils se disent : « *Tiens, ils sont encore là, ceux-là.* » La troisième année, ils viennent vous parler.

Cela dit, dès le début, j'ai réussi à mettre en avant une singularité qui était cohérente avec ce que nous étions et avec ce que nous voulions faire. À cette époque, en 1989-1990, il était d'usage de présenter les tables de jardin avec un décor de vaisselle et des fleurs artificielles. J'ai décidé de me débarrasser de tous ces accessoires et d'opter pour quelque chose de plus original : tous les matins, nous placions un grand bouquet de fleurs fraîches sur nos tables. C'était aussi plus économique que d'acheter de la vaisselle ! Dès le premier salon, des gens sont venus nous voir en nous disant : « *Votre stand n'est pas comme les autres.* » C'était exactement ce que je souhaitais.

La rouille et les doigts pincés

Int. : *La particularité des meubles de jardin, c'est qu'il faut les mettre à l'abri en hiver pour éviter les problèmes de rouille. D'où le fait qu'ils sont pliants et qu'en les manipulant, on se pince les doigts. Avez-vous innové dans ce domaine également ?*

B. R. : Le problème de la rouille n'est pas totalement réglé mais nous avons beaucoup progressé. Nous y avons été aidés par la fantastique révolution silencieuse de l'acier. Lorsque j'ai acheté ma première voiture d'occasion, j'ai soulevé le tapis de sol pour compter le nombre de trous dans la carrosserie. Puis est venue l'époque où l'on nous vendait une garantie anticorrosion de sept ans. Aujourd'hui, quand vous achetez une voiture, si vous demandez au vendeur quels sont les risques de rouille, il va vous regarder avec de grands yeux. Non seulement les nouveaux aciers résistent beaucoup mieux à la corrosion, mais ils sont protégés par des peintures en poudre de polyester extrêmement résistantes. Dans ce domaine, nous avons eu la bonne idée de nous adresser à des groupes comme AkzoNobel ou DuPont de Nemours, qui nous ont beaucoup aidés. Ils ont également apprécié de travailler avec nous parce que nous leur soumettions des problèmes inhabituels. Même une petite entreprise peut mettre en œuvre des innovations importantes si elle sait poser les bonnes questions aux bonnes personnes.

Le problème des doigts pincés n'est pas complètement résolu non plus. Les normes de sécurité nous ont aidés à avancer. Nous avons mis en place des petits patins de protection en plastique et nous avons également cherché à améliorer la sécurité par le design. En 1996, nous avons mis au point la chaise Dune, dont l'assise est légèrement arrondie, ce qui permet, lorsqu'on la pousse en avant, de provoquer un pliage presque naturel. Nous n'avons pas encore trouvé le secret d'un mobilier ultraplatt qui se plierait tout seul, mais nous continuons à chercher !

La chaise pliante Bistro

Int. : *Votre produit emblématique, la chaise pliante Bistro, n'est pas vraiment ergonomique. La colonne vertébrale n'est pas soutenue, on n'est pas très bien assis...*

B. R. : Vous avez raison, la chaise Bistro présente un certain nombre de défauts mais elle a aussi des atouts, à commencer par son prix : c'est la moins chère de la gamme. Par ailleurs, dans le monde entier, elle est considérée comme emblématique de la *French Touch*. Nous lui avons apporté certaines améliorations en la rendant entièrement métallique et en la proposant dans plus de vingt coloris différents.

Parallèlement, dès 1996, j'ai demandé à Pascal Mourgue de dessiner un modèle qui gommerait les défauts de la chaise Bistro. C'est ce qui a abouti à la chaise Dune, qui se compose d'une structure métallique pliante sur laquelle un tissu technique d'extérieur est mis en tension. Cette chaise en est à sa dix-neuvième année d'existence et elle continue à bien se vendre, à un prix plus élevé que la chaise Bistro.

Les designers

Int. : *Faites-vous appel uniquement à des designers reconnus ou avez-vous également des équipes en interne ?*

B. R. : En dehors de Philippe Starck, qui est mondialement connu, la plupart des noms des designers n'évoquent pas grand-chose pour le grand public. Les consommateurs ne vont pas dans les magasins en disant : « *Je voudrais acheter les produits de tel designer.* » Ils font confiance à la marque pour s'entourer des bons créatifs. Ce n'est donc pas le nom du designer qui fait vendre, mais la qualité de ses produits.

J'ai souvent détecté de jeunes designers qui, depuis, sont devenus célèbres dans notre domaine, comme Patrick Jouin. J'avais vu l'un de ses prototypes dans une exposition et j'avais eu envie de travailler avec lui. Depuis, il a eu droit à une exposition au Centre Pompidou, l'un de ses produits a été sélectionné par le musée des Arts décoratifs et il vient de dessiner le nouveau bar du Ritz.

Je mobilise également notre propre équipe de designers, qui s'est professionnalisée grâce au recrutement de personnes issues de grandes écoles du design.

Int. : *Avez-vous mis en place un processus formalisé d'innovation ?*

B. R. : J'ai créé un dispositif en entonnoir, avec trois niveaux et des livrables à chaque étape. Le comité d'exploration sélectionne environ deux cent cinquante idées par an. Le comité projet en retient soixante. Le comité de développement technique travaille sur trente d'entre elles. Ce processus est très formalisé, ce qui n'empêche pas, de temps en temps, que certaines idées passent directement de l'étape exploration à l'étape développement.

La gestion de la diversité

Int. : *Vous proposez une gamme de modèles et de coloris extrêmement variés. Comment gérez-vous cette diversité dans vos process industriels ?*

B. R. : Nos trois métiers principaux sont le débit formage, c'est-à-dire le fait de découper de l'acier ou de la tôle et de leur donner une forme ; l'assemblage, qui se fait essentiellement par soudure électrique automatisée ou semi-automatisée ; la finition, c'est-à-dire le traitement anticorrosion puis la peinture.

Le caractère très saisonnier des ventes m'a conduit à mettre en place une organisation à mi-chemin entre industrie et artisanat. Pour le débit formage, je travaille en grande série, de façon à réduire les coûts. Certaines pièces des chaises Bistro, par exemple, sont produites par une machine capable d'en fabriquer cinq mille à l'heure. Les en-cours sont stockés, puis les pièces sont assemblées et peintes en séries plus ou moins grandes en fonction des commandes.

Notre réussite repose sur un savant dosage entre ces deux approches.

Le made in France

Int. : *Pourquoi dites-vous que vous n'aimez pas le made in France ?*

B. R. : J'ai participé à une réunion à Bercy dont l'objet était de régler le made in France. Je suis opposé à ce genre de mesure, non seulement parce que cela nécessiterait de se fonder sur la valeur ajoutée réalisée en France, ce qui serait extrêmement complexe et inciterait certainement de grands groupes de distribution à trouver des astuces aux frontières de la loi, mais aussi parce que toute forme de protectionnisme me paraît extrêmement dangereuse. Nous ne pouvons pas développer nos exportations tout en fermant nos portes à nos voisins.

En revanche, j'assume avec grand bonheur mon statut d'entreprise française. Je suis fier d'avoir créé 190 emplois dans mon pays et d'en avoir sauvé 60 autres en rachetant récemment une entreprise en difficulté.

Int. : *Vos produits sont-ils tous fabriqués en France ?*

B. R. : Compte tenu de l'encombrement de nos produits et de leur saisonnalité, nous avons besoin de les fabriquer près de nos marchés, de façon à minimiser à la fois les frais et les délais de livraison, en sachant que le transport par avion a un coût prohibitif et que l'acheminement par bateau peut durer de quatre à cinq semaines. Notre marché principal étant l'Europe, il est logique que nous ayons une implantation industrielle en France, pays où l'entreprise est née. Mais comme je souhaite désormais développer la marque en Asie, j'ai fait appel à un partenaire industriel qui me permet de fabriquer un cinquième de mes produits sur place. Une équipe française participe à la définition des équipements et surveille les *process* pour garantir la même qualité qu'en France. Si l'entreprise continue à se développer, je devrai également envisager une implantation sur le continent américain.

Int. : *L'expression made in France apparaît pourtant à plusieurs reprises dans votre catalogue.*

B. R. : L'essentiel de nos fabrications sort de notre usine de Saint-Didier-sur-Chalaronne et cette expression est surtout employée à propos de notre produit le plus emblématique, la chaise pliante Bistro, qui à ce jour est fabriquée à 100 % dans notre usine française.

La contrefaçon

Int. : *On a le sentiment que copier vos modèles doit être relativement facile. Quelles stratégies mettez-vous en place pour parer ce risque ?*

B. R. : J'apprécie que vous puissiez penser que nos modèles sont faciles à copier, car cela prouve qu'ils dégagent une impression de simplicité, ce qui est notre objectif. Cela dit, la copie n'est pas aussi aisée qu'on pourrait le penser. La rigidité de l'acier et de l'aluminium fait l'objet de cahiers des charges très précis. Pour les modèles comprenant de la toile, la bonne tension de la toile n'est pas très facile à obtenir et le processus que nous avons mis au point a été breveté.

Tout cela n'empêche pas que nous sommes effectivement copiés, mais la plupart des consommateurs savent à quoi s'en tenir. Ils se doutent que si une copie de nos chaises est vendue 19 euros chez Carrefour alors que le modèle Fermob est vendu 100 euros dans notre magasin parisien, c'est qu'il y a de vraies raisons. Ils savent que la qualité n'est pas la même. Notre chaise Bistro, par exemple, se distingue par la rigidité de l'acier, les dispositifs anti-pincement ou encore les patins silencieux.

Ce qui est plus ennuyeux, c'est la concurrence déloyale que nous font des fabricants qui non seulement imitent sciemment plusieurs éléments caractéristiques de nos produits mais encore reprennent certaines de nos dénominations ou des éléments de notre communication. Dans ce cas, nous engageons des poursuites et, il y a quelques années, nous avons obtenu la destruction de 2 500 chaises de contrefaçon. Nous menons actuellement une action contre un distributeur qui est allé jusqu'à reprendre les dénominations des coloris Fermob, comme *Aubergine* ou *Capucine*, ce qui devrait faciliter le travail de nos avocats.

Cela dit, je suis assez scandalisé que, dans la lutte contre la contrefaçon, on ne s'en prenne qu'aux fabricants et pas suffisamment aux distributeurs. Un fabricant vietnamien ne prend pas de lui-même l'initiative de copier tel ou tel de nos modèles. Il est bien plus vraisemblable que c'est l'acheteur d'une grande enseigne qui lui montre, sur notre catalogue, les modèles qui l'intéressent. Les distributeurs sont donc complices de la contrefaçon.

Tous ne se comportent cependant pas de la même façon, car certains comprennent qu'il n'est pas de leur intérêt de laisser s'installer la confusion chez les consommateurs. En Australie, nos produits ont fait l'objet d'une contrefaçon et l'un des distributeurs a pris l'initiative d'inciter tous ses collègues à une action commune contre le fabricant, en lui expliquant que s'il ne retirait pas ce produit, les distributeurs ne lui achèteraient plus rien. La menace a porté ses fruits.

Le positionnement

Int. : *Acheter la qualité Fermob demande un certain effort financier. Est-ce par modestie que vous évoquez un positionnement de moyenne gamme ?*

B. R. : Nous vendons la chaise Bistro au prix de 50 euros et nos autres sièges sont vendus 80, 120, 150, 250 euros. Dans les salons internationaux, on voit des sièges d'extérieur à 500 ou 600 euros l'unité. Notre positionnement est donc bien de moyenne gamme, en tout cas par rapport au marché mondial. Pour ce qui est du marché français, on peut considérer que nous sommes dans le haut du milieu de gamme.

L'export

Int. : *Vous avez indiqué ne pas avoir mis en place d'organisation spécifique pour les ventes à l'export. Que voulez-vous dire ?*

B. R. : Mon réseau commercial n'est pas organisé par pays. Jusqu'à récemment, l'un des animateurs commerciaux était chargé à la fois de Paris et de l'Angleterre. Une autre s'occupe à la fois de l'Allemagne et de l'Espagne, simplement parce qu'elle est espagnole et qu'elle parle très bien l'allemand.

Int. : *L'exportation est malgré tout un métier. La première école de commerce de France, l'ESCP, fondée en 1819, a été créée spécifiquement pour former des exportateurs, notamment vers les colonies.*

B. R. : À l'époque, il était sans doute justifié de former des spécialistes de l'export et de définir des organisations pays par pays, sachant que chaque pays avait sa propre langue et sa propre devise. Le monde a changé, il est beaucoup plus ouvert. Le fait que les mêmes commerciaux puissent intervenir aussi bien en France qu'à l'étranger est très enrichissant. Cela leur donne du recul et leur apporte des idées.

Les concurrents

Int. : *Qui sont vos concurrents ?*

B. R. : Notre marché n'est pas suffisamment important pour intéresser de grands groupes. Nos concurrents sont de petites entreprises, avec quelques champions nationaux, notamment en Espagne et en Italie. La plupart n'ont pas su marketer leurs produits comme nous l'avons fait. Il est probable que dans un marché très construit et mature, nous aurions eu plus de mal à émerger.

Nos vrais concurrents sont ailleurs. Sachant que nos produits ne font pas partie des biens de première nécessité, ils entrent en concurrence avec un week-end dans le Lubéron ou dans une station de sports d'hiver.

La vente en ligne

Int. : *Que vous a apporté la révolution numérique ?*

B. R. : Nous avons fait le choix d'être présents sur Internet, mais uniquement à travers des spécialistes du mobilier, comme Made In Design, Delamaison ou Camif. Nous avons également notre propre site de vente en ligne, qui renvoie toujours à notre réseau de distribution physique. Une étude menée dans divers pays européens a en effet montré que dans notre domaine, la plupart des consommateurs souhaitent pouvoir s'assurer par un contact direct de la qualité des matériaux ou du confort d'un meuble. La vente en ligne atteindra peut-être 15 % du chiffre d'affaires dans quelques années, mais je doute qu'elle puisse supplanter la vente en magasin.

Nous nous appuyons beaucoup aussi sur les réseaux sociaux pour promouvoir la marque. Dans notre nouveau catalogue (que j'appelle plutôt *album* car, contrairement à un catalogue, il ne présente pas la totalité de nos gammes), les modèles sont pris en photos chez de "vrais gens", des clients qui ont accepté de se prêter à l'exercice. Il y a quelques années, j'avais assisté à une séance de photos avec un mannequin qui, au moment de prendre la pose, faisait la moue, comme si ce travail l'ennuyait. J'ai décidé d'arrêter de travailler avec des mannequins professionnels. Nous proposons à nos "fans" de nous accueillir chez eux, en France, mais aussi en Suisse ou au Danemark. Nous leur apportons les nouveaux modèles avec les nouveaux coloris et nous les prenons en photo dans leur jardin. Ces photos racontent ainsi de vraies histoires.

Présentation de l'orateur :

Bernard Reybier : PDG de Fermob, est à l'origine de la re-création de cette entreprise, transformant un atelier de métallerie de neuf personnes en une ETI devenue référence dans le domaine du mobilier de jardin.
www.fermob.com

Diffusion avril 2015