

Stéphane Treboux, Pdg du groupe Morel

# « Nous devons toujours être au top »

*La dernière fois que nous avons interrogé Stéphane Treboux pour parler du groupe Morel, c'était il y a plus de deux ans. Le rendez-vous avait alors été fixé dans l'usine bretonne. Depuis, de nombreuses évolutions ont été appliquées. Il était temps de faire un point. Cette fois, direction l'usine d'Allinges, en Haute-Savoie. Un entretien dense.*

## A RETENIR

Depuis mars 2018, le groupe propose un contrat de concession exclusive pour la marque Cuisines Morel avec un concept magasin dédié.

La nouvelle collection 2019 sera dévoilée lors du SADECC.

Les deux usines du groupe en Bretagne et en Savoie sont au cœur de la stratégie de développement.



Stéphane Treboux, Pdg du groupe Morel, devant la matériauthèque du magasin de l'usine d'Allinges (74).

## L'Officiel des Cuisinistes – Comment s'est passée l'année 2018 pour le groupe Morel ?

Stéphane Treboux – Nous avons enregistré un chiffre d'affaires stable à 19 millions d'euros, avec de bons résultats en France, qui ont été amoindris par un export en baisse, notamment en Suisse et en Belgique. L'année 2018 a été marquée par le lancement officiel du contrat de distribution exclusive en concession, avec le concept magasin associé, ainsi que la mise en place de notre centre de profit (ndlr : centrale de référencement). Notre concept de magasins sous contrat de concession dispose d'une tête de réseau composée par nos sept magasins en propre. Nous en comptons auparavant quatre, il y a donc un développement important à ce niveau. Comme ils ont différents formats, ils nous permettent de tester très rapidement des améliorations. Ce sont des points de vente qui vont de 50 m<sup>2</sup> en centre-ville à 550 m<sup>2</sup> en périphérie. Nous comprenons donc parfaitement le métier et les problématiques de nos clients pour écrire les procédures et déployer notre contrat de distribution exclusive. Cela a nécessité trois ans de travail pour qu'il soit opérationnel et efficace. Depuis mars 2018 et son lancement, nous recevons plusieurs demandes par semaine. Pour le moment, ce concept est dédié à des gens qui disposent d'une expérience dans le monde de la cuisine, car nous n'avons pas encore de



Le show-room du magasin d'usine d'Allinges (74) a été entièrement rénové. Il sert également de support pour le concept de magasin exclusif, sous contrat de concession, lancé depuis mars 2018.



La matériauthèque est l'un des éléments forts du concept magasin.

centre de formation interne pour former et accompagner les "hors métier". Cependant, nous avons créé un module de formation pour les vendeurs issus d'autres secteurs. Nous avons la volonté d'aller plus loin et d'être agréé pour mettre en place un centre de formation pour les futurs patrons. Mais, pour qu'il tourne, il faut au moins huit personnes par session. C'est pourquoi nous cibons dans un premier temps des professionnels du secteur comme des concepteurs-vendeurs confirmés, qui n'imaginent pas forcément pouvoir se mettre à leur compte, à cause notamment d'un coût d'installation élevé. Chez Morel, avec un investissement minimal (ndlr : 5.000 € de droit d'entrée, 750 €/m<sup>2</sup> et 30 % d'apport personnel), ils peuvent ouvrir un petit point de vente très vite. Notre communication "Devenez le boss" est clairement orientée vers cette cible. Nous disposons de business plans très précis pour différents formats. Pour nous, le magasin idéal se situe en centre-ville, avec un axe architecture d'intérieur, puisque nous proposons au-delà de la cuisine de la salle de bains, du dressing et des partenariats dans la décoration. Tout ce qui est exposé est à vendre.

#### O.C. – Comment se structure votre clientèle ?

S.T. – Nous avons actuellement 45 revendeurs exclusifs, mais ils ne sont pas tous sous contrat de concession, car certains souhaitent garder l'enseigne à leur nom, ce que nous comprenons totalement. Nous travaillons aussi avec 90 revendeurs agréés Cuisines Morel. A date, cinq concessionnaires exclusifs nous ont rejoint, en plus de nos sept magasins en propre. Notre objectif est d'avoir un rythme de cinq ouvertures par an. C'est dans nos cordes et c'est pertinent pour accompagner au mieux ces futurs partenaires, au regard

de notre structure interne. Pour piloter ce projet, nous avons un développeur réseau en la personne de Stéphane Bartholomé. A moyen terme, l'idée est d'animer un réseau de 50 concessionnaires Cuisines Morel. Pour faire vivre et impliquer notre réseau de revendeurs, le Club Privilège est un élément important. Par exemple, en septembre dernier, nous avons invité un certain nombre de clients, lors d'une réunion en Bretagne, pour qu'ils donnent leur avis concernant notre nouvelle collection 2019 et ainsi nous permettre de valider nos choix.

#### O.C. – Aujourd'hui, comment définissez-vous le groupe Morel ?

S.T. – Le groupe Morel, ce sont deux usines situées à 1.000 km l'une de l'autre qui fabriquent les mêmes produits, mais avec une répartition des clients réfléchi pour qu'ils soient à moins d'une journée de camion de chaque site. J'en profite d'ailleurs pour rappeler que nous livrons à 90 % avec nos propres camions et nos chauffeurs, ce qui nous permet d'avoir l'un des taux de SAV les plus faibles du marché. Nous y sommes très attachés. Dans cette notion de service chère à nos clients, notre ADV (ndlr : administration des ventes) est un atout. Les équipes opérationnelles sur nos deux sites de production sont très appréciées pour leurs qualités, qu'elles soient techniques pour valider les commandes ou humaines pour aider nos revendeurs en cas de problème. Quand je visite des clients, très rapidement ils me le disent et me félicitent pour ça. Nous faisons le maximum pour eux. Et, quand on parle service à leur destination, il faut aussi parler des différents logiciels de conception et de chiffrage. Nous considérons qu'ils doivent bien fonctionner. C'est la raison pour laquelle nous avons une personne dédiée en interne sur ce sujet, qui centralise les demandes

de l'ensemble du réseau pour établir nos propres plans d'action avec l'objectif de traiter les dysfonctionnements, mais aussi de mettre en place des nouvelles fonctionnalités afin d'améliorer le confort d'utilisation des concepteurs-vendeurs. L'un des prochains sujets pour nous sera la mise en place de la commande par EDI. Dans le domaine de la distribution, j'ai expliqué au début de notre entretien la mise en place de notre contrat de concession. Pour nos partenaires exclusifs, nous disposons d'un bureau d'étude interne qui réalise les plans de l'ensemble du magasin avec la touche Morel. Pour cela, nous venons de finaliser un "book expo" qui recense une vingtaine d'implantations complémentaires qui servent de base avant la personnalisation en fonction des désirs du dirigeant et de sa région.

#### O.C. – Vous avez repris le fabricant Jean-Louis Morel en 2012.

#### Votre plan de restructuration industriel est-il terminé ?

S.T. – Oui, et cela a nécessité un travail titanesque pour uniformiser les process, les dimensionnels, les codifications, les gammes, les paramétrages... Mais nous y sommes parvenus sans trop de difficultés, puisque nous avons suivi un plan précis, qui a fait en sorte que tout le monde savait où nous allions. Nous avons appliqué un management d'entreprise agile avec de la réactivité, de la simplicité et de l'efficacité. Je tiens à saluer l'engagement des 140 salariés qui composent le groupe sur les deux sites. Aujourd'hui, l'un ne va pas sans l'autre.

#### O.C. – Comment se répartissent vos investissements industriels entre la Bretagne et la Savoie ?

S.T. – L'année dernière, nous avons investi en Bretagne sur du façonnage, du placage



Voici le départ de la nouvelle ligne opérationnelle, depuis le début de l'année 2019, qui permet de réaliser à la suite et à la contremarque la personnalisation des composants avant montage, avec insertion de la quincaillerie et pose de colle pour les trois univers du groupe (cuisine, salle de bains et dressing) dans l'ordre de chargement des camions.



Voici une implantation du show-room structurée avec des éléments de la gamme Design Industriel.

et du tourillonnage, avec une ligne de finition entièrement automatisée. En ce début 2019, nous avons mis en place ici, à Allinges (74), un nouveau process d'emballage avec une cartonneuse sur mesure qui nous permet d'éliminer tous les films plastique. Nous avons aussi réalisé un investissement d'un million d'euros pour une chaîne de personnalisation des composants avant montage, avec insertion de la quincaillerie et pose de colle.

**O.C. – Nous avons pu découvrir cette nouvelle ligne en visitant l'usine avec vous. Pouvez-vous détailler son action et son apport dans votre process de fabrication ?**

S.T. – Elle illustre notre ambition d'aller vers l'usine 4.0. Avec une seule machine, nous pouvons fabriquer nos trois univers, à savoir la cuisine, la salle de bains et le dressing, à la contremarque et tout ça dans l'ordre de chargement des camions. Vous le savez, je suis avant tout un industriel, j'aime les machines. Cette ligne permet de relier différents postes ensemble, de manière automatisée, pour éviter les manipulations et améliorer encore la qualité de fabrication. Nous investissons perpétuellement depuis des années et nous n'hésitons pas à changer des machines dès qu'elles ont été amorties. Dans notre usine très compacte d'Allinges, nous optimisons le flux tendu. Cette dernière acquisition va aussi nous permettre d'avoir la capacité de doubler ici notre volume de production, qui est actuellement de 200 meubles par jour, et ainsi de pouvoir absorber la montée en charge qui va résulter de notre déploiement dans le domaine de la distribution de nos produits. Là encore, nous appliquons un plan précis. Depuis dix ans, beaucoup de confrères

français ont disparu. La plupart du temps, ce sont des entreprises qui n'ont pas investi, contrairement aux Allemands ou à certains Italiens. Quand je visite les usines dans ces deux pays, je vois du matériel dernier cri. Nous sommes aussi dans cette stratégie. Nous devons toujours être au top au niveau des équipements.

**O.C. – Vous avez expliqué tout à l'heure avoir sollicité des revendeurs dans le cadre du Club Privilège pour votre collection 2019. Pouvez-vous lever le voile ?**

S.T. – Nous voulons que notre gamme soit toujours innovante et différenciante. Pour ça, nous n'hésitons pas à travailler avec des designers, comme ce fut le cas pour notre gamme Design Industriel, et à proposer de série un équipement intérieur premium avec le système de coulissants Légrabox de Blum sur tous nos produits. En 2018, nous avons sorti le style Classique Chic, avec la volonté de revisiter l'esprit cottage de manière plus contemporaine. Tout cela a pour but d'être en rupture avec l'aseptisation des points de vente actuels. Bien sûr, nous avons aussi les produits en mélaminé indispensables, mais nous voulons apporter le petit plus qui donne envie de travailler avec nous. Lorsque vous mettez une composition basée sur nos solutions Design Industriel en vitrine, ça fait rentrer du monde. Pour autant, nous faisons en sorte de rester accessibles. C'est très important pour faire face à la concurrence. En 2019, notre collection va intégrer huit nouveaux modèles, une vingtaine de nouveaux décors et des nouvelles poignées. Nous les avons volontairement positionnés sur les premiers segments de prix pour que

l'ensemble de l'offre soit équilibré, en lien avec les précédentes gammes qui étaient plutôt haut de gamme. Nous ne voulons pas être assimilés à ce segment. Nous voulons rester sur le moyen haut. Au global, la collection 2019 sera donc très cohérente et large. Elle sera dévoilée au SADECC.

**O.C. – Justement, vous revenez au SADECC, en avril, à Paris Porte de Versailles.**

**Quelles sont vos attentes ?**

S.T. – Nous ne viendrons pas les mains dans les poches. Nous avons pris la décision d'y participer à nouveau, il y a bientôt un an, pour y présenter notre nouveau tarif et notre collection 2019, qui sera une vraie remise à plat de notre offre, pour être toujours en phase avec le marché et les tendances. Nous souhaitons apporter les solutions et les produits qui se vendront demain. Le SADECC sera aussi pour nous l'occasion d'expliquer nos atouts et présenter notre contrat de concession exclusive à des prospects pour initier l'ouverture de magasins.

**O.C. – La marque Celtis fait-elle encore partie de la stratégie du groupe ?**

S.T. – Oui, c'est la marque blanche du groupe Morel qui nous permet d'être présent dans des groupements, des réseaux ou chez des grossistes qui souhaitent communiquer sur leur propre marque. Il n'y a donc pas que Cuisines Morel dans notre stratégie de développement. Nous sommes d'ailleurs ouverts à toutes les discussions pour proposer Celtis en "no-name".

J.S.