



## Situation simulée

À l'occasion de la prochaine Foire de Paris, le magazine en ligne *Cuisine 3.0* souhaite profiter de la venue de la célèbre marque de pianos de cuisson La Cornue pour rédiger un article sur ce qui fait le succès de cette entreprise labellisée « Entreprise du patrimoine vivant ».

Vous êtes stagiaire au sein de ce magazine. M<sup>me</sup> Deprez, rédactrice en chef du magazine, vous charge d'étudier la démarche stratégique adoptée par l'entreprise La Cornue afin d'en identifier les principaux axes.



- ❶ Après avoir établi un diagnostic externe de l'environnement dans lequel évolue La Cornue, identifiez les facteurs clés de succès de cette entreprise.
- ❷ Montrez les forces des ressources et compétences de La Cornue constitutives de son ou ses avantage(s) concurrentiel(s).
- ❸ En vous référant au modèle d'Ansoff, présentez les options stratégiques globales de l'entreprise La Cornue et ses modalités de croissance.
- ❹ Identifiez les différents domaines d'activité stratégiques (DAS) de La Cornue.
- ❺ En prenant appui sur la typologie de Porter, présenter la stratégie de domaine mise en œuvre par La Cornue pour ses pianos de cuisson.

### DOCUMENT 1 La carte d'identité de l'entreprise La Cornue

La Cornue est une entreprise familiale créée en 1908 à Saint-Ouen-l'Aumône (95), connue dans le monde entier et spécialisée dans la fabrication d'appareils de cuisson haut de gamme.

Cette société par actions simplifiée (SAS), au capital social de 333 120 euros, emploie sur son site de 2 200 m<sup>2</sup> pas moins de 62 salariés. Quarante d'entre eux sont affectés dans l'atelier d'où sortent 900 fourneaux par an.

La Cornue a réalisé, en 2019, un chiffre d'affaires de près de 20 millions d'euros et un résultat net de 1 885 360 euros.

Chaque piano est réalisé à la commande avec des matériaux nobles (laiton, cuivre), par des compagnons suivant une méthode artisanale. Les modèles fabriqués sur le site de Saint-Ouen sont disponibles en 29 couleurs et 12 finitions, soit 30 000 combinaisons possibles.

La réputation de La Cornue, qui a obtenu le label EPV (Entreprise du patrimoine vivant),

a dépassé les frontières de l'Hexagone. Présente dans 70 pays, grâce à son actionnaire The Middleby Corporation, la société réalise aujourd'hui 75 % de son chiffre d'affaires à l'étranger : les États-Unis, qui représentent près de la moitié du chiffre d'affaires, le Moyen-Orient, Séoul, Hong Kong, le Brésil, la Chine...

*« Depuis 1908, de génération en génération, nous partageons le feu sacré qui fait le prestige de chacune de nos cuisinières. Savoir-faire de nos compagnons, choix des matériaux, beauté de chaque détail, performance des techniques, amélioration permanente – la qualité de notre travail et notre désir d'excellence sont les moteurs qui nous animent et nous conduisent chaque jour à fabriquer artisanalement des produits exceptionnels et personnalisés qui donneront vie à vos rêves culinaires ».*



© Delagrave, 2021

## DOCUMENT 2 Le marché de l'électroménager en 2018 et son secteur des appareils de cuisson

Avec 63,2 millions d'appareils électroménagers vendus qui ont généré un chiffre d'affaires de 8,2 milliards d'euros, en 2018, le marché de l'électroménager en France est globalement stable. Dans le détail, c'est le secteur du GEM (gros électroménager) qui connaît un net repli alors que le secteur du PEM (petit électroménager) augmente de 0,5 % contre 2,8 % en 2017.

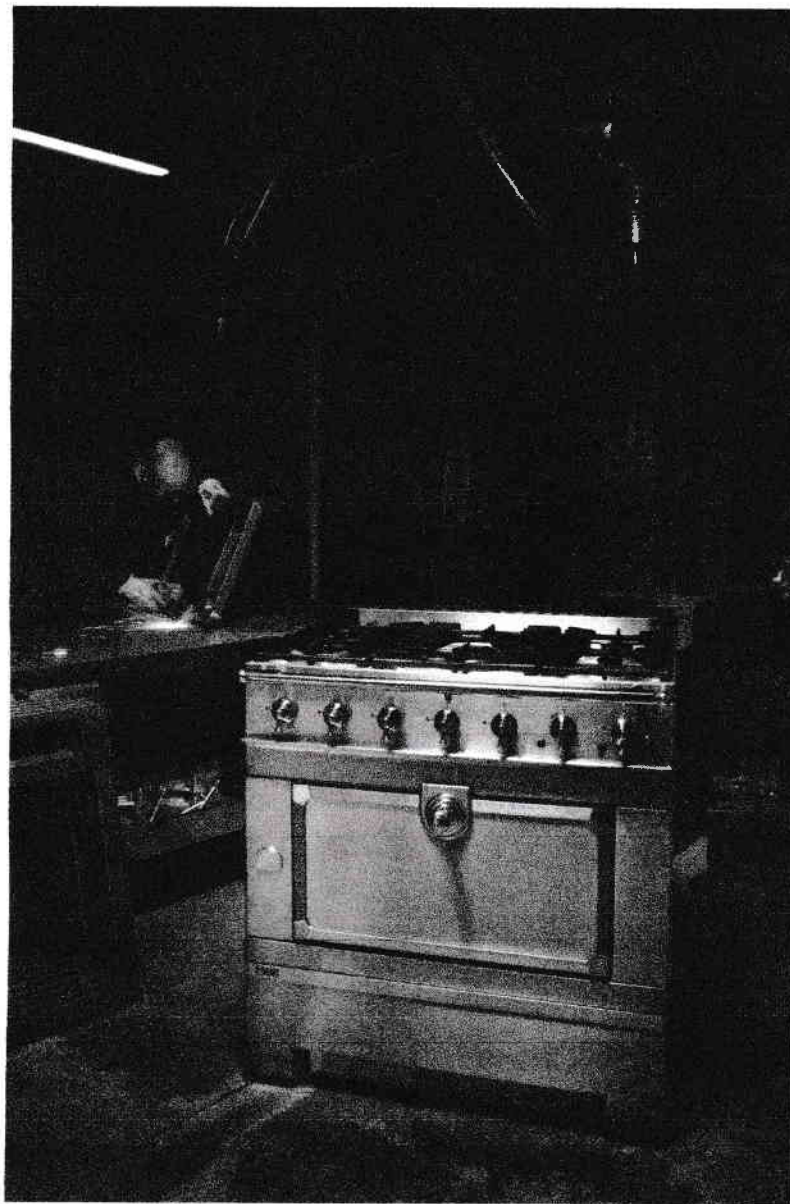
Les raisons sont les suivantes, selon Brigitte Petit, présidente du GIFAM (Groupement des marques d'appareils pour la maison) : « *repli des achats de produits manufacturés, augmentation des prix à la consommation, coup de frein de la construction et, en fin d'année, fréquentation des magasins impactée par les mouvements sociaux* ».

Le secteur du gros électroménager, tout en se valorisant à 5,2 milliards d'euros, enregistre un léger ralentissement (- 0,9 %) par rapport à 2017. Sur le marché du GEM, le secteur de la cuisson, qui représente 34 % du marché, affiche un recul de - 2,1 %.

L'étude conjointe menée en 2018 par le GIFAM et Toluna dévoile les leviers d'avenir en électroménager. Cette étude a permis de dégager les tendances majeures en termes d'attentes des consommateurs français :

- trouver des alternatives pour consommer mieux (consommer du « fait maison », limiter la consommation d'énergie, durabilité des appareils...) ;
- améliorer la facilité d'utilisation des appareils (les consommateurs veulent des équipements électroménagers qui s'insèrent parfaitement dans leur quotidien et leur facilitent la vie... Cela peut être l'enjeu, entre autres, du connecté et de la digitalisation des appareils) ;
- disposer d'appareils « professionnels » à la maison ;
- avoir plus de possibilités, pour différents usages (les consommateurs sont à la recherche de modularité et d'appareils multifonctions, multi-usages).

C'est probablement pour ces raisons que depuis 2017, en matière d'appareil de cuisson, une part croissante des consommateurs se tourne vers cette tranche dite « Premium ». Elle satisfait en effet cette forte volonté d'investir dans un bien durable, de qualité professionnelle, intégrant les dernières évolutions technologiques et avec une empreinte carbone réduite.



© Delagrave, 2021.



### DOCUMENT 3 La conquête du marché français par les pianos de cuisson

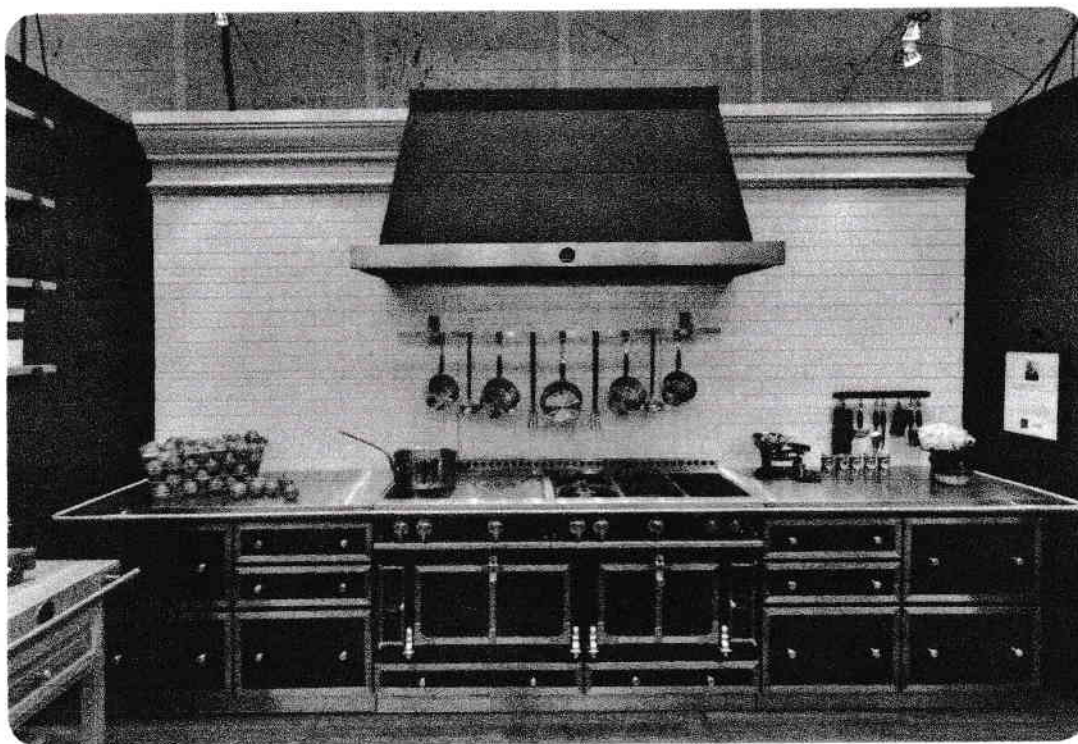
Méconnus du grand public il y a encore dix ans, les pianos de cuisson ont conquis le marché français. Avec leur côté rétro, ils séduisent même les amateurs d'intérieurs contemporains. En une décennie, le piano de cuisson a réussi à mettre les amateurs des arts culinaires au diapason. Longtemps réservé à une élite en raison de son positionnement haut de gamme (il n'était pas rare de trouver des modèles à plus de 10 000 euros, comme chez La Cornue), il s'est peu à peu démocratisé. L'arrivée sur le marché français du britannique Falcon, qui propose des modèles à 3 000 euros, n'y est pas pour rien. « *On estime qu'il se vend aujourd'hui environ 15 000 pianos par an en France* », indique Julie Guichaoua, responsable marketing international pour Aga et Falcon. L'engouement est là.

Les raisons qui poussent à adopter cet équipement : outre son prix, un piano de cuisson est le compagnon idéal des amateurs de cuisine. Avec le développement des émissions télévisées, des sites Internet culinaires,

de l'ouverture de la cuisine sur le reste du logement, la place d'un piano est toute trouvée, même dans un intérieur des plus contemporains.

L'esthétique n'est pas le seul critère des amateurs de piano de cuisson. En effet, la possibilité de le personnaliser en fonction des goûts, de l'espace disponible (certains modèles font 60 cm de large) et des fonctionnalités attendues est tout aussi déterminante. Les fourneaux, désormais, sous leur belle carrosserie, cachent des équipements de pointe. Brûleurs gaz ultrapuissants, plaque vitrocéramique cinq foyers, feu extensible spécial grands ustensiles ou plaque à induction, four géant accueillant des pièces volumineuses (60 litres minimum) forment des ensembles à composer sur mesure. Sans oublier la connectivité : fours connectés ou tables de cuisson reliées aux hottes pour un meilleur fonctionnement commun.

© Delagrave, 2021.



### DOCUMENT 4 Piano de cuisson : un marché très concurrentiel

Depuis plus de 10 ans, le piano de cuisson s'est introduit dans nos cuisines : autrefois réservé aux professionnels ou aux riches amateurs éclairés, il est désormais accessible à presque tous les particuliers. Pour satisfaire les amateurs de bonne cuisine, le secteur des pianos de cuisson peut être divisé en plusieurs segments :

- un segment « ultra premium » qui propose des pianos dits « de prestige » dont les prix, pour certaines marques, peuvent dépasser les 10 000 euros (La Cornue, Lacanche en Bourgogne, Aga...). Sur ce segment très haut de gamme, on trouve également des marques qui proposent des produits à moins de 10 000 euros (Godin, Smeg, Steel...);

- un segment « premium » qui propose également des marques de prestige mais dont le prix des pianos de cuisson pour particuliers ne dépasse pas 7 000 à 8 000 euros (Falcon, De Dietrich, Glem...);
- un segment « haut de gamme », plus accessible, avec des marques qui proposent des fourneaux entre 1 000 euros et moins de 5 000 euros (Leisure, Delonghi, Bertazzoni...);
- les marques distributeurs, comme Boulanger (marque EssentielB), proposent, quant à elles, des pianos entre 700 et 900 euros.

© Delagrave, 2021

### Quel est le nouvel élan de votre Maison pour la création ?

[...] Cyril Kongo [artiste-designer] a créé pour La Cornue une série originale et limitée, représentant les cinq continents et la France, qui s'intègre parfaitement dans des univers culinaires modernes. [...] Nous collaborons également avec de grands chefs français : Jean-François Piège et Alain Passard. Ils se sont équipés à titre personnel d'un fourneau La Cornue. Ils nous permettent d'améliorer les performances et les fonctionnalités de nos fourneaux et de rendre l'expérience client encore plus unique.

Nos clients sont sources d'inspiration en tant qu'amateurs passionnés [...].

### Quelles sont les synergies que vous avez développées entre La Cornue et votre actionnaire américain, le Groupe Middleby Corporation dirigé par Selim Bassoul ?

The Middleby Corporation [...] est le leader mondial dans l'industrie de l'équipement de la restauration professionnelle. [...] Notre société représente [...] le segment de l'ultra premium en termes de visibilité, de savoir-faire et d'excellence française. Nous avons identifié quatre synergies :

- La Cornue bénéficie des nouvelles technologies qui ont été mises au point par le groupe pour les cuisines professionnelles ;
- Middleby nous a permis de devenir propriétaire de nos locaux et de faire l'acquisition d'une machine de précision pour poinçonner les tôles inox [...];
- quant à la distribution, elle a été renforcée aux États-Unis ;

[...]

### Quelles sont les attentes de vos clients ?

[...] Quand nos clients deviennent propriétaires d'une La Cornue, ils achètent un objet patrimonial et un réservoir à mémoire culinaire. Ils transmettent de génération en génération un fourneau unique et atemporel, et des recettes de famille [...].

Ils sont également sensibles à l'absence d'obsolescence programmée de nos fourneaux compte tenu des matériaux nobles que nous avons sélectionnés pour leur qualité et leur longévité, à l'engagement Responsabilité sociétale de l'entreprise, à l'égalité homme-femme, au salaire des collaborateurs et au respect de l'environnement.

### Quelle est votre politique de Recherche et Développement ?

Nous consacrons 10 % de notre chiffre d'affaires à la R&D et nous bénéficions des innovations créées par notre actionnaire. En étant présent dans 70 pays, le respect des contraintes réglementaires et environnementales est un véritable défi, notamment en ce qui concerne la consommation d'énergie. [...] La Cornue a déposé un brevet en 2014 pour son four-voûte électrique G4 de dernière génération, classé A [...].

### En tant qu'Entreprise du patrimoine vivant, comment transmettez-vous votre savoir-faire d'exception ?

Chaque « Château » La Cornue est fabriqué à l'unité par un compagnon qui est seul responsable devant son client. Chaque fourneau est une œuvre originale numérotée. En travaillant en binôme, son savoir-faire de fabrication est transmis à un junior.

Nous sommes également très sensibles à la féminisation des savoir-faire. Le management de notre atelier de production est confié à une femme. La transmission est la priorité de notre société. [...] Nous souhaitons présenter un candidat au concours des Meilleurs Ouvriers de France en 2020.

### Quelle est votre actualité ?

[...] Nous allons commercialiser une nouvelle table de cuisson à induction de 150 cm dotée de 4 foyers ayant une puissance exceptionnelle. [...] Enfin, après deux ans de démarches administratives, nous avons obtenu les homologations pour commercialiser nos fourneaux en Australie. Plusieurs *showrooms* vont ouvrir en juin à Melbourne puis d'ici la fin de l'année à Sydney. [...]

Christian Razel, [www.forbes.fr](http://www.forbes.fr), 19 juin 2018.

