

INTERVIEW

DESHOULIÈRES : une nouvelle ère de reconstruction

Après le rachat des porcelaines Deshoulières par Jean-Claude Kergoat, l'été dernier, le repreneur nous explique sa stratégie pour redéployer ce fleuron de l'industrie française.

Vous avez racheté Deshoulières au mois de juin dernier. Dans quel état avez-vous trouvé l'entreprise ?

Les trois outils industriels, situés à Chauvigny (dans la Vienne), au Dorat (en Haute-Vienne) et à Foëcy (dans le Cher), sont en bon état. La capacité de production est restée intacte. Mais sur le plan humain, il me faut regagner la confiance des salariés et les remettre sur la voie d'une stratégie. La valse des directeurs qu'a connue l'entreprise ces dix dernières années n'a pas permis de suivre une ligne conductrice. Or une bonne stratégie doit être bien suivie.

Quelle est, alors, votre stratégie ?

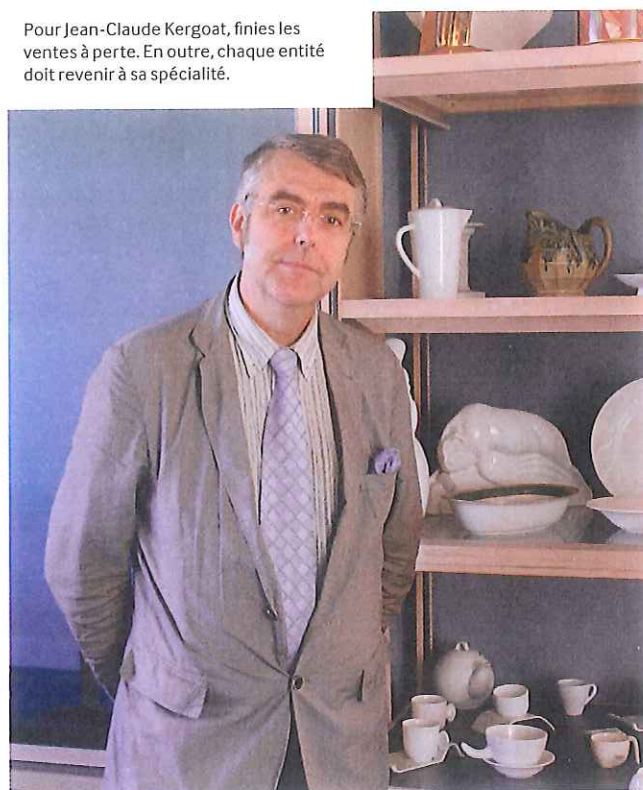
Il faut d'abord retrouver une politique tarifaire qui soit en adéquation avec la qualité et les services qu'offre le *made in France*. Vendre à perte n'a jamais été une activité rentable ! Ensuite, chaque usine doit retrouver sa spécialité et son process. L'outil industriel du Dorat historique (spécialisé dans les objets plats/assiettes, dits Doralaine) continue, tandis que nous allons rouvrir la seconde usine du Dorat, qui sera spécialisée dans les pièces de forme creuse « porcelaine fine de Limoges » ; le site de Chauvigny sera dédié aux formes plates et plus particulièrement à la marque Apilco ; et Foëcy, en fin de chaîne, est en charge de la décoration – en peint-main ou en

chromo –, du contrôle qualité et de la préparation de commandes. Chaque usine doit retrouver son organisation propre. Les tentatives passées l'ont démontré : mixer les forces commerciales entre Apilco et Deshoulières, deux marques dont le positionnement prix et la clientèle sont différents – entre le CHR et le retail –, ne fonctionne pas. Nous n'avons pas la capacité de sortir 17 nouveautés d'un coup, comme cela avait été présenté en janvier dernier, à Maison&Objet ! À raison de 35 pièces par service, les investissements sont trop lourds, mais notre ambition est de sortir deux à trois de ces créations en 2017, qui avaient reçu un bon accueil de la profession.

Comment se répartissent les différentes activités de Deshoulières ?

Deshoulières est sur un positionnement haut de gamme, voire sur le luxe, la marque est vendue principalement dans le détail. Elle dispose également de quelques clients prestigieux auprès des hôtels et restaurants de prestige. Cette reconnaissance de notre savoir-faire et de la qualité de nos produits nous amène à travailler avec de nombreux clients de renommée en sous-traitance. Tandis qu'Apilco, qui était réservée jusqu'alors au CHR, est davantage ancrée sur le segment du moyen de gamme.

Pour Jean-Claude Kergoat, finies les ventes à perte. En outre, chaque entité doit revenir à sa spécialité.



Collection Dhara, inspirée des motifs du Pendjab et du Cachemire.





Les ateliers « peint-main » sur le site de Foëcy, dans le Cher.



Au total, 34 personnes travaillent à la production sur le site de Foëcy.



La pose des chromos est manuelle également.



Un contrôle qualité est effectué visuellement sur chaque pièce issue de la fabrication.



Un laboratoire d'essai teste les couleurs. Celles-ci doivent résister à la cuisson grand feu.



Tasse Flora de chez Apilco, jusqu'alors exclusivement dédiée au CHR.

Deshoulières se situe sur du haut de gamme, comme le démontre la collection Athos rehaussée de platine et d'or.



EN CHIFFRES

- > 3 unités de production, à Chauvigny, au Dorat et à Foëcy.
- > Nombre de salariés : 130, dont 40 à Foëcy.
- > CA : 15 millions d'euros en 2015.
- > % du CA à l'export : 50 %.
- > % des ventes entre retail et CHR : 50/50

Aujourd'hui, qui sont les clients de Deshoulières ?

Sur la France, la marque connaît, comme les autres acteurs du marché des arts de la table, une baisse du nombre de points de vente, nous réfléchissons donc à d'autres canaux de distribution. Mais si l'on y ajoute notre clientèle prestigieuse pour des cadeaux d'affaires que nous réalisons en sous-traitance, le ratio entre la France et l'export est à 50/50. Les États-Unis sont notre meilleur client à l'export, aussi bien pour Apilco que pour Deshoulières. Après, chaque marque a ses spécificités. Par exemple, Apilco est très implantée en Afrique, tandis que Deshoulières est meilleure au Moyen-Orient. Mais les deux ont des faiblesses sur l'Extrême-Orient, un futur marché sans doute à explorer.

Quel est le lien entre les Jolies Céramiques SK SA et Deshoulières ?

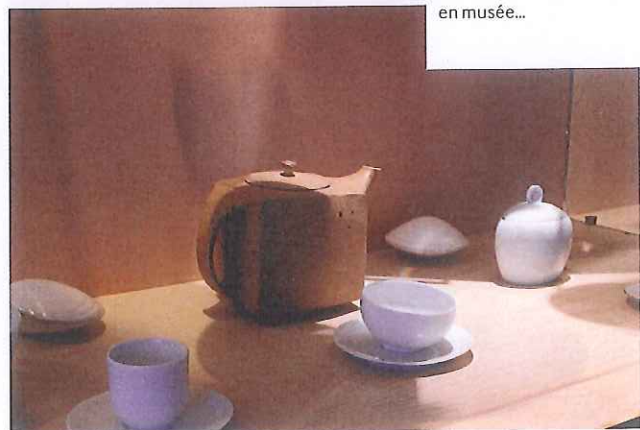
L'entité Jolies Céramiques compte plusieurs entreprises, comme



Un des deux bâtiments de Foëcy a été transformé en musée...



... Des machines anciennes illustrent les étapes de fabrication de la porcelaine.



son nom l'indique. J'ai d'abord racheté Les émaux de Briare, spécialisés dans la céramique de salle de bains. Ensuite j'ai repris Carré, dédiée au carrelage de cuisine. Puis Cap 5 et Kartal ont complété l'offre. À cela s'ajoute une entreprise de céramique thermique, qui apporte d'ailleurs des équipements à l'ensemble de mes outils industriels.

En 2012, le secteur du bâtiment traversait une crise. J'ai donc cherché à varier mes activités et me suis lancé sur les arts de la table en rachetant les faïenceries de Lunéville-Saint-Clément et Utzschneider. Mais la faïence, plus fragile que la porcelaine, n'intéresse pas ou peu l'hôtellerie-restauration, et au Moyen-Orient, par exemple, la porcelaine est aussi mieux considérée. J'avais donc besoin d'une unité de production de porcelaine et d'une marque reconnue pour viser d'autres marchés. Le point fort des uns doit donner un coup de pouce à l'autre, c'est ça la synergie! ●

Propos recueillis par Audrey Chausselet

THE FUNCTIONALS

Une nouvelle ligne d'ustensiles culinaires WMF, pour un public jeune, avec un nom qui dit tout. Multi-fonctions, détails techniques pour plus de praticité, rangement facilité.

wmf.com