



Usinenouvelle.com > Equipements électriques > Electroménager

Pourquoi SEB c'est bien

Par Adrien Cahuzac - Publié le 10 décembre 2015 | L'Usine Nouvelle n° 3448

► [SEB, France](#)



Les usines françaises sont spécialisées dans les produits haut de gamme.
© Sébastien sindeu

ÉDITION
ABONNÉS

De petit industriel français, le groupe SEB s'est transformé en numéro un mondial. Une place acquise à la force du poignet par son PDG, Thierry de La Tour d'Artaise.

Les petits bâtiments perchés sur les hauteurs d'Écully (Rhône), à une dizaine de kilomètres de Lyon, fleurent bon les années 1970. Dans le hall exigu et terne, une vitrine renferme quelques-uns des produits phares... La modestie de son siège contraste avec l'image que le groupe SEB s'est forgée depuis une dizaine d'années : moderne, innovant, conquérant. Dans quelques mois, il s'installera dans des locaux flamboyants, à quelques kilomètres de là. Un siège plus en adéquation avec son statut de numéro un mondial du petit équipement domestique. La Société d'emboutissage de Bourgogne (SEB), née en 1944, avant d'inventer la

cocotte-minute en 1953, a connu, ces dernières années une croissance fulgurante.

Un succès qui tient surtout à la vision d'un homme, son PDG, Thierry de La Tour d'Artaise, arrivé aux commandes en 2000. D'un naturel humble, ce natif de Lyon, chaleureux et souriant, se montre gêné, selon ses proches, de voir associer son nom à cette réussite. Les chiffres parlent pourtant d'eux-mêmes. À son arrivée, SEB ne réalisait que 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Quinze ans plus tard, il devrait atteindre 4,8 milliards d'euros à la fin de cette année. Avec une vingtaine de marques aussi diverses que Tefal, Rowenta, Krups ou Moulinex, le groupe SEB vend ses cafetières, aspirateurs, poêles et ventilateurs dans le monde entier.

Pour transformer l'entreprise familiale en leader mondial, Thierry de La Tour d'Artaise a fait le pari de l'innovation, de la montée en gamme et du développement dans les pays émergents. Des recettes qui paraissent aujourd'hui évidentes, mais qui étaient loin d'être appliquées il y a quinze ans. Avant d'être nommé PDG du groupe, « TTA », comme certains le surnomment en interne, a dû gravir tous les échelons. Marié avec Bénédicte Lescure, l'héritière de l'un des fondateurs, en 1980, il n'entre chez SEB qu'en 1994, après avoir longtemps dirigé les croisières Paquet. Ce diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) devient d'abord directeur général de Calor, avant de prendre la tête de la division Équipements, puis d'être nommé vice-président en 1999.

À L'AFFÛT DES NOUVELLES TENDANCES

Durant cet apprentissage, cet homme réputé pour son ouverture d'esprit et son attirance pour les pays étrangers écoute et étudie. « Il croit à l'intelligence collective et aime mélanger les gens d'univers différents. Cela l'a toujours guidé dans ses choix », explique son amie Clarisse Reille, la directrice générale du Defi, le Comité de développement et de promotion de l'habillement, rencontrée dans le « club 40 », qui rassemble des grands patrons ayant été promus directeurs d'une entreprise avant l'âge de 40 ans. C'est à ce jour l'une des rares associations patronales dans laquelle figure Thierry de La Tour d'Artaise. Le dirigeant est peu présent dans les cercles de réflexion ou les fédérations patronales. « C'est avant tout un homme de terrain, qui préfère être avec ses équipes plutôt que de s'afficher dans des réseaux politiques ou syndicaux », assure Clarisse Reille.

Thierry de La Tour d'Artaise forge sa stratégie entouré d'un nombre restreint de proches. « Il a su très bien s'entourer. Il s'appuie sur un comité exécutif soudé et très opérationnel, qui a développé une vision stratégique forte », analyse Jean Estin, le PDG de Estin & Co. Connu pour conseiller les directions générales de grands groupes européens, ce cabinet est l'un des seuls sur lesquels s'appuie Thierry de La Tour d'Artaise depuis 1999. Ensemble, ils ont défini les grandes orientations du groupe, comme la priorité à l'innovation. Un facteur clé du succès de SEB. « Nous sommes à l'affût de tout ce qui se fait de nouveau dans le monde entier sur des univers très différents », précise le PDG.

Pour concevoir de futurs appareils, le service marketing stratégique du groupe repère les nouvelles tendances en s'appuyant sur les remontées de terrain et sur les multiples études de panélistes auprès des consommateurs. « Nous cherchons toujours à anticiper les évolutions du marché. Nous avons constaté que les consommateurs étaient de plus en plus méfiants vis-à-vis des aliments issus de l'industrie agroalimentaire. Ils voulaient se mettre au fait maison, mais sans y consacrer trop de temps », détaille - Pierre-Henry Descubes, le directeur du marketing stratégique pour les appareils électriques culinaires. Un cahier des charges a été élaboré puis transmis aux équipes de développement. Après six ans de travail conjoint entre les équipes marketing, de recherche et de développement, le Cuisine Companion est né. Ce robot multifonctions intelligent, fabriqué dans l'usine de Mayenne (Mayenne), est aujourd'hui vendu pour la bagatelle de 700 euros.

SEB ne jure que par la « cross fertilization » et « l'open innovation ». Durant les phases de développement des nouveaux appareils, les équipes internes travaillent avec des compétences extérieures. « Nous réunissons des savoir-faire très différents mais complémentaires, comme des électroniciens, des ingénieurs textile ou des agronomes », détaille le PDG. Des ergonomes sont chargés d'étudier la gestuelle des chefs pour adapter les futurs appareils et les rendre le plus simples possibles, notamment pour les personnes âgées, sans avoir à lire la notice. Plus étonnant, le groupe travaille avec des anthropologues pour étudier les habitudes des consommateurs et concevoir des scénarios d'usage des appareils.

La dernière innovation en date ? Le lancement d'une plate-forme de location d'appareils. Expérimentée d'abord dans la région de Dijon (Côte-d'Or), elle pourrait être déployée à l'échelle nationale et, pourquoi pas, dans d'autres pays. À l'affût de nouvelles tendances et technologies, le groupe a lancé une structure baptisée SEB Alliance pour se rapprocher de start-up innovantes. Elle a pris récemment une participation dans la start-up autrichienne Robart, spécialisée dans les détections et le pilotage de robots, dans l'optique de développer un futur aspirateur intelligent. L'an passé, SEB a investi quelque 160 millions d'euros dans l'innovation.

La croissance externe est également menée tambour battant : deux opérations en moyenne chaque année. Le groupe s'est emparé successivement de fabricants au Brésil, aux États-Unis, en Colombie, au Vietnam et en Inde. Dernier en date : le groupe scandinave OBH Nordica l'été dernier, qui va lui rapporter 66 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire. Mais le coup de maître du patron de SEB reste le rachat de Supor, en Chine, en 2006, qui a donné un « coup de booster au groupe ». « Nous avons été le premier groupe étranger à être autorisé à prendre le contrôle d'une société cotée en Chine », se félicite-t-il. L'opération a nécessité plusieurs mois de tractations avec l'administration chinoise. « Dans la majorité des cas, nous finançons nos acquisitions par de la dette, que l'on rembourse avec le cash généré. Nous avons une enveloppe disponible de 1 à 1,5 milliard d'euros pour réaliser des achats sans augmentation de capital », détaille Thierry de La Tour d'Artaise.

LE HAUT DE GAMME EN EUROPE DE L'OUEST

La famille se tient prête à augmenter le capital si une grosse opération venait à se présenter. « L'actionnariat familial du groupe est une force. Cela lui a permis de prendre certains risques en s'engageant sur du long terme, comme avec le rachat de Moulinex », rappelle Jean Estin. En 2001, le grand rival français de SEB agonise. Son mariage raté avec Brandt se solde par une faillite retentissante. « C'était une opération périlleuse. Nous y sommes quand même allés, sans se préoccuper de notre cours de bourse qui aurait pu s'effondrer », souligne le patron de SEB. L'opération a permis au groupe de « grossir » de 500 millions d'euros d'un coup.

À chaque opération, SEB conserve les marques locales : Arno et Panex au Brésil, Imusa en Colombie, Supor en Chine... Un choix à l'opposé de la majorité de ses concurrents qui préfèrent imposer une marque mondiale unique, comme le font Philips et Samsung. « Cela nous permet de rester proches des consommateurs avec des marques présentes dans leurs foyers depuis des générations. Nous sommes perçus comme des fabricants locaux », affirme TTA en s'amusant de la surprise du président colombien qui avait découvert devant lui qu'Imusa n'était plus colombien.

SEB a réussi à maintenir un outil industriel conséquent en France. Sur ses 29 usines dans le monde, il conserve toujours 10 sites de production dans l'Hexagone et 12 en Europe de l'Ouest. Le PDG a choisi de les spécialiser sur les appareils haut de gamme, très innovants, dont les prix de vente peuvent approcher les 1 500 euros, comme la dernière cafetière Barista de Krups ! Ces usines n'ont pas échappé à des

restructurations il y a quelques années, mais elles continuent de produire près de 30 % de ce que vend SEB dans le monde, alors que la France ne pèse plus que 16 % de son chiffre d'affaires. Un exploit quand on regarde ses grands concurrents historiques, par exemple le néerlandais Philips et l'italien Delonghi-Kenwood, qui ont délocalisé en Europe de l'Est et en Chine pour survivre, face à la concurrence asiatique low cost.

« Je suis résolument attaché à notre outil industriel français, pour des raisons sociales, mais aussi pour des questions stratégiques. Cela nous permet de mieux protéger nos innovations, insiste Thierry de La Tour d'Artaise. Le fait qu'elles soient proches des centres de développement est un atout pour innover plus vite. » L'Actifry, l'aspirateur Silence Force de Rowenta ou le Cuisine Companion de Moulinex n'auraient certainement pas pu voir le jour, affirme-t-il, si les usines n'avaient pas été proches des centres de développement.

Après quinze ans à la tête de SEB, Thierry de La Tour d'Artaise, 61 ans, fourmille toujours de projets pour le groupe. « Nous regardons l'Iran. C'est un marché qui nous intéresse beaucoup. Nos marques y sont encore très connues. À terme, nous pourrions y réaliser 50 millions d'euros de chiffre d'affaires », estime-t-il. L'Indonésie est également dans le viseur. Mais le prochain terrain de jeu sera l'Afrique. Le groupe dispose déjà d'une société commune en Égypte avec un agent et une petite base industrielle pour les blenders et la préparation des aliments. « Le pays pourrait nous servir de tête de pont avec le reste de l'Afrique. Nous avons depuis peu un bureau de représentation au Ghana et au Kenya. Nous sommes au début de notre réflexion », assure Thierry de La Tour d'Artaise.

Le PDG pense déjà à sa succession. Bertrand Neuschwander, arrivé dans le groupe en 2010, a été promu directeur général délégué il y a un an et demi. La relève est-elle assurée ? « Ce n'est pas pour tout de suite », prévient Thierry de La Tour d'Artaise. Qu'on se le dise, TTA devrait contribuer à développer la recette gagnante de SEB quelques années encore...

Les dix dates clés du groupe

- 1953 : Lancement de la Super Cocotte. Produit phare de la Société d'embouillage de Bourgogne (SEB), née en 1944, elle est toujours commercialisée aujourd'hui sous un aspect très légèrement modernisé.
- 1956 : La première poêle antiadhésive Tefal apparaît, utilisant un nouveau matériau, le téflon. Tefal sera racheté par SEB en 1968.
- 1967 : SEB lance la première friteuse sans odeur. Il gardera un fort savoir-faire dans le domaine.
- 1988 : Reprise de l'allemand Rowenta. La marque sera positionnée comme label haut de gamme de SEB.
- 1997 : Acquisition du groupe Amo au Brésil, qui lui permet de mettre un pied en Amérique latine.
- 2001 : En pleine faillite, le concurrent historique français Moulinex est racheté partiellement par SEB, notamment sa marque Krups.
- 2006 : Lancement de la première friteuse sans huile Actifry, vendue depuis à huit millions d'exemplaires dans le monde.
- 2007 : Acquisition du groupe Supor, qui permet à SEB de mettre un pied en Chine. La même année apparaît l'aspirateur silencieux de Rowenta.
- 2012 : Freemove, le premier fer à repasser sans fil, est commercialisé par Calor en France et par Tefal à l'international.
- 2014 : SEB dévoile son premier appareil culinaire connecté, le Cookeo de Moulinex.

Leader mondial, toujours familial

- 4,25 milliards d'euros de chiffre d'affaires (2014)
- 42,6 % du capital détenu par la famille fondatrice Lescure
- 29 usines, dont dix en France
- 25 800 salariés
- Des marques mondiales Tefal, Rowenta, Krups, Moulinex, Lagostina...

Numéro un mondial du petit électroménager

Avec ses cinq marques mondiales (Tefal, Moulinex, Krups, Rowenta et Lagostina), le groupe SEB est présent commercialement sur les cinq continents. Il dispose de 29 usines dans seulement quelques grandes zones : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Russie, Europe de l'Ouest et Asie. Dans les autres régions, il privilégie les exportations ou le sourcing, bien que celui-ci ne représente que 28 % de ce que SEB vend dans le monde.



Vous lisez un article de L'Usine Nouvelle n°3448

Découvrir les articles de ce numéro

Consulter les archives 2015 de L'Usine Nouvelle