



**Thierry  
de La Tour  
d'Artaise**

PDG de Seb

“ Le modèle Seb  
repose sur de multiples  
équilibres ”

## Les enjeux

- Réussir l'intégration de WMF. Son réseau de magasins en Allemagne et de grands magasins en Europe offrent de nouveaux circuits aux marques de Seb (Moulinex, Krups...).
- Profiter du marché porteur du petit électroménager (+2,8% en 2017) en France via des innovations à forte valeur ajoutée.
- S'appuyer sur la puissance industrielle de Supor en Chine (3 usines dans les articles culinaires et 2 dans le petit électroménager) pour se développer en Asie du Sud-Est. 28% des ventes de Supor sont destinées à l'export.
- Utiliser l'Égypte et le partenariat avec Zahran pour se lancer en Afrique et dans les futurs pays émergents.

## Un groupe rentable et international

- 6,4 Mrds € de chiffre d'affaires, à +9,2% à périmètre comparable
  - 375 M€ de résultat net, à +45%
  - 41% du capital est familial (53% des droits de vote)
  - 33 000 salariés
- Source : Seb, 2017

Des performances à faire pâlir la concurrence, un dosage subtil entre une croissance externe menée tambour battant et un recentrage sur le haut de gamme en France : Thierry de La Tour d'Artaise, PDG de Seb, décortique la stratégie d'aujourd'hui et de demain.

**R**égulièrement loué pour sa stratégie et pour une croissance sans faille depuis plusieurs années, le PDG de Seb a accordé un entretien à LSA. Dans un secteur concurrentiel et bousculé par les importations asiatiques à bas coût, Thierry de La Tour d'Artaise a fait de ce groupe d'origine lyonnaise le leader mondial de l'électroménager. En dix ans, il a doublé ses ventes grâce aux rachats successifs de Supor en Chine et de WMF en Allemagne. Le fabricant de cuiseurs à riz avait ouvert à Seb une base industrielle compétitive et le premier gisement de consommateurs ; le leader des machines à café professionnelles et d'articles culinaires devrait lui permettre de conquérir de nouveaux réseaux de distribution et de monter en gamme. Décryptage d'une stratégie mondiale. ■■

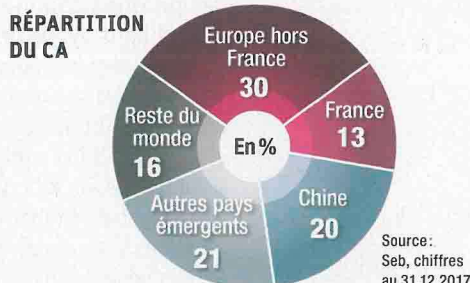
**LSA - Seb vient d'annoncer une croissance record, de plus de 9 %, à périmètre comparable, et ceci pour la troisième année consécutive. Comment fait-on pour résister dans un secteur dominé par les importations asiatiques ?**

**Thierry de La Tour d'Artaise** - Notre recette est double. La première, c'est l'innovation, qui concerne les marchés matures et les pays émergents. Face à la fabrication de produits asiatiques qui arrivent à des prix extrêmement bas, cela fait longtemps que nous pensons que ce n'est pas en

se battant sur les coûts que nous gagnerons, mais en sortant par le haut, en proposant des produits à forte valeur ajoutée, comme notre friteuse sans huile ou nos aspirateurs silencieux. Cela nous apporte une bonne croissance et de bonnes marges. Notre enjeu, c'est d'investir toujours plus en marketing stratégique et en recherche & développement. Chaque année, nous consacrons 2% de notre chiffre d'affaires à la R&D. La deuxième raison tient à notre position forte dans les pays émergents. Ce qui a fait notre succès après-guerre, c'est le développement des classes moyennes en Europe et une mutation des campagnes vers les villes. C'est ce qui se passe dans les pays émergents aujourd'hui : une urbanisation accélérée et l'essor des classes moyennes qui, après la nourriture, ont des besoins en électroménager.

**LSA - Les pays émergents représentent 45 % de votre chiffre d'affaires. Traite-t-on ces marchés-là comme les marchés européens ?**

**T. T. A.** - Il ne s'agit pas de leur donner des produits européens. Ils ont des goûts locaux et il faut leur proposer ce qui correspond à leurs habitudes alimentaires : en Chine, des cuiseurs à riz, par exemple. C'est devenu notre premier marché avec 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Et nous avons encore progressé de 17% l'an dernier. C'est un moteur solide de notre croissance, et cela va le rester. Le marché chinois est loin d'avoir atteint le maximum de son potentiel. Il y a de très grosses différences entre l'est et l'ouest de la Chine, où les classes moyennes sont moins importantes. Est-ce ■■■■■





## Le comte de l'électroménager

© PIERRE VASSAL/HATHAM

**Continuité et audace**, tels sont les deux mots qui viennent à l'esprit pour définir Thierry de La Tour d'Artaise. Continuité, car il donne le cap à la stratégie de Seb depuis dix-huit ans. Audace parce que, depuis le rachat de Moulinex en **2001**, cet homme discret, qui porte comme seul signe extérieur de sa noblesse une cheville imposante, a continué de mener une croissance externe à un rythme rapide un peu partout dans le monde. Son plus beau coup reste celui de Supor, fabricant de cuiseurs à riz chinois, qui a permis à Seb de mettre le pied en Asie en **2007** et de se doter d'une puissance industrielle mondiale. Ses dîners de jeunesse avec des étudiants asiatiques à la Cité internationale à Paris ont dû lui servir pour conclure de longues négociations avec les Chinois. Car il

parle anglais, portugais, espagnol et italien, mais a aussi des rudiments de thaï et de mandarin. En parallèle de ses études à l'ESCP Europe, il était inscrit à Langues O. Son mariage avec Bénédicte Lescure, une des héritières de la Société d'emboutissage de Bourgogne (Seb), en décide autrement. Après avoir dirigé pendant dix ans les Croisières Paquet, il entre en **1994** chez Seb, aux fers à repasser, à la tête de Calor. Il en devient PDG en **2000** et empoche Moulinex un an après. Il gardera 8 usines sur 17 et 1850 salariés. Une bonne base pour bâtir un outil industriel à la mesure d'un groupe qui n'a cessé de grandir. En dix ans, Seb a doublé son CA. À 63 ans, la question de la succession ne se pose pas encore pour ce père de cinq enfants dont aucun ne travaille au siège, à Écully.

■ ■ ■ ■ que Shanghai est émergent? Vous y voyez des produits comme à Paris, à plus de 100 €. Quand nous avons démarré il y a dix ans, nous vendions des cuiseurs à riz à 30 €. Il y a encore une belle croissance dans ces pays par le double effet des volumes et un phénomène de montée en gamme. Sans compter tous ceux où nous ne sommes pas, ou tout petits. Comme en Inde. Nous avons racheté Maharaja, qui fabrique des rafraîchisseurs d'air et des moulins à épices, le produit le plus vendu dans ce pays. L'Inde sera le pays le

“ Tout le monde a tout! Mais nos produits sont ludiques, à un prix qui n'est pas très élevé. Il nous appartient d'apporter des solutions dans la santé et l'alimentation.”

plus peuplé de la planète dans quelques années, devant la Chine. Et puis, il y a les pays matures. Savez-vous que le leader des aspirateurs traîneaux en France, en Italie et en Espagne, c'est Rowenta? Nous gagnons de la part de marché. En Allemagne, par exemple, nous faisons 19% de croissance, et ce n'est pas un pays émergent!

**LSA - Voilà dix ans que Seb a racheté Supor en Chine. Comment s'est-il transformé dans un pays champion de la compétitivité prix?**

**T. T. A. -** C'était une société totalement chinoise dans sa façon de penser. En dix ans, sous l'impulsion du groupe et les moyens en marketing et en R&D, Supor est devenue la société la plus innovante du marché chinois. Notre notoriété est la meilleure, alors que nous sommes numéro deux en chiffre d'affaires. Depuis deux ans, nous avons diversifié aussi les gammes de produits avec des aspirateurs, des purificateurs d'air, des hottes et des cuisinières à gaz.

**LSA - Supor réalise un tiers de ses ventes sur l'e-commerce. Est-ce un canal devenu essentiel pour Seb?**

**T. T. A. -** Cela va continuer à progresser. En moyenne, le petit électroménager réalise 20% de son activité en ligne. D'ailleurs, c'est très différent selon les pays: c'est très faible au Portugal, mais très élevé en République tchèque. À un moment, nous atteindrons un étiage et un équilibre se fera entre les pure players et la distribution. Il est clair qu'Amazon et Alibaba imposent à tous les distributeurs de se repenser. Leur croissance nous a aussi imposé de travailler de façon différente. À titre d'exemple, quand vous vendez un produit sur internet, il faut un contenu. Nous avons recruté des équipes pour en créer et pour faire le lien avec les consommateurs.

**LSA - Vous avez averti que 2018 pourrait être pénalisée par les coûts de matières premières et les effets de change. Quelle est la meilleure manière de limiter les risques?**

**T. T. A. -** La meilleure couverture est naturelle. Quand vous vendez dans une devise, vous produisez dans la même devise. C'est pourquoi nous avons 39 usines dans le monde: quand on ■ ■ ■ ■

■■■■■ fabrique en Chine, il faut avoir des usines sur place. Nous en avons en Colombie, au Brésil... Cela ne fait pas tout. En 2018, nous aurons des coûts de matières premières un peu plus élevés, notamment sur l'aluminium et l'inox, mais qui restent à ce stade raisonnables. L'autre solution, c'est parfois d'augmenter un peu les prix et de resserrer les coûts de revient. On gère au centime. Dans notre métier, nous revoyons régulièrement les composants de nos produits, simplifions l'assemblage. Nous avons de moins en moins de sous-traitants et intégrons davantage la production. Prenons les bouilloires, les cafetières à filtre, les grille-pain : nous avons commencé par les sous-traiter en Chine. Puis nous avons jugé plus intéressant de les internaliser. Avant, nous avions une dizaine de sous-traitants pour les bouilloires. Maintenant, elles sont fabriquées par Supor. Et nous en produisons 15 millions par an.

**LSA - Dans les années 2000, Seb fermait des usines en France. Aujourd'hui, vous en avez dix. Le made in France est donc possible ?**

**T. T. A. -** Oui, à condition de faire des produits à forte valeur ajoutée. Il faut être réaliste. Fabriquer des basiques en France n'est pas possible en ayant des marges raisonnables. Nous avons une usine de poêles en Haute-Savoie, une dédiée aux fers à repasser et aux centrales vapeur à Pont-Évêque (38), une autre pour nos friteuses sans huile en Bourgogne, ou une pour les robots cuiseurs en Mayenne. 30 % de notre chiffre d'affaires mondial sont réalisés avec des produits fabriqués en France, alors que la France ne représente que 13 % de notre activité. Nos usines exportent à 70 %.

**LSA - Sur le petit électroménager, où les besoins sont comblés, comment suscite-t-on encore l'envie d'acheter ?**

**T. T. A. -** Tout le monde a tout ! Mais nos produits sont ludiques, à un prix qui n'est pas très élevé. Il nous appartient d'apporter des solutions dans le domaine et de la santé et de l'alimentation, d'où le succès d'Actify et du fait-maison. Il y a beaucoup d'opportunités. Regardez l'explosion des familles monoparentales et la société qui vieillit : on peut leur offrir des produits plus petits, plus faciles d'utilisation. C'est ce que fait WMF en Allemagne.

**LSA - Vous avez racheté ce fabricant de machines à café professionnelles fin 2016. Comment se passe l'intégration ?**

**T. T. A. -** WMF est le leader mondial sur les cafetières professionnelles avec 28 % de part de marché.

## Les trois zones d'influence de Seb

### L'Asie,

**avec Supor, une base industrielle pour tous les pays émergents**

En rachetant ce fabricant de cuiseurs à riz en 2007, Thierry de La Tour d'Artaise avait bien une idée en tête : aller fabriquer sur place ce que Seb vendait dans le monde. Bouilloires, cafetières, grille-pain, autant d'articles à bas prix qu'il devient trop cher de concevoir en France. Aujourd'hui, les usines de Supor fabriquent plus de 100 millions de pièces par an. Et pas seulement des articles prisés des Chinois. Mais aussi des aspirateurs, des autocuiseurs... En dix ans, Supor, dirigé par Su Xianze (*ci-dessus à droite*), a multiplié son chiffre d'affaires par six et son résultat net par huit. Seb en profite aussi pour améliorer son expertise digitale, Alibaba étant l'un de ses premiers clients.



### L'Europe,

**avec WMF, un rachat plein de promesses**

C'est la plus belle prise de Seb. Fin 2016, le fabricant de petit électroménager a repris pour 1,6 milliard d'euros un fleuron de l'industrie allemande, WMF. Un coup double qui lui permet d'entrer sur un nouveau marché, celui des professionnels, et dans de nouveaux circuits, plus sélectifs, comme les grands magasins et les 200 magasins WMF situés en Allemagne (*ci-dessus celui de Fulda*), en Suisse et en Autriche. Une organisation dédiée vient d'être créée pour le premier et une force de vente pour convaincre les seconds. Au total, 40 millions d'euros de « synergies » sont attendues d'ici à deux ans.



### L'Égypte,

**avec Zahran, tête de pont vers le continent africain**

Au début de cette année, Seb a revu sa joint-venture avec Zahran, son partenaire historique en Égypte depuis 1973. Zahran est monté à 45 % de l'association, Seb restant majoritaire (55 %). Une usine toute neuve vient d'ouvrir à Alexandrie (*ci-contre*). L'idée : élargir le partenariat, notamment en termes de produits. En Égypte, le patron de Seb espère bien refaire le coup de Supor : utiliser ce pays de 90 millions d'habitants pour irriguer les fameuses classes moyennes des pays émergents de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.



Ce qui nous permet d'entrer sur un nouveau métier avec une position de leader. Nous créons donc un pôle professionnel, qui pèse autour de 500 millions d'euros. Mais WMF fabrique aussi des articles culinaires. Jusqu'ici, nous n'arrivions pas à percer en Allemagne, avec WMF nous devenons numéro un.

### **LSA - WMF vous ouvre aussi de nouveaux circuits de distribution...**

**T. T. A.** - Cela nous permet de monter en gamme et d'aller dans les grands magasins, comme Galeries Lafayette ou El Corte Inglés. Nous n'avions que Lagostina chez eux. Avec WMF, notre chiffre d'affaires va augmenter fortement dans les années qui viennent. Nous avons construit une force de vente pour ce circuit. Plus généralement, nous allons créer toutes les synergies de développement possibles. Par exemple, dans les magasins WMF, nous allons pouvoir vendre les autres marques du groupe, Krups, Moulinex... et développer inversement WMF dans nos filiales en Espagne, en Italie et dans toute l'Europe. D'ici à 2020, cela devrait permettre de réaliser au moins 40 millions d'euros d'impact sur le résultat opérationnel.

### **LSA - Votre partenariat avec l'égyptien Zahran vient d'évoluer. Quelles sont vos ambitions en Afrique ?**

**T. T. A.** - Nous avons créé une joint-venture avec cet agent il y a deux ans pour les produits électriques. Comme cela marche très bien, nous avons élargi notre partenariat aux articles culinaires avec une association 55-45 %. Nous reprenons la production de Zahran dans une usine flambant neuve près d'Alexandrie. Nous croyons à l'Égypte, qui va nous servir de tête de pont pour l'Afrique car il n'y a pas de droits de douane entre ce pays et le reste du continent.

### **LSA - L'actionnariat est toujours familial. Est-ce un gage de stabilité ?**

**T. T. A.** - Je suis président depuis dix-huit ans ! Cela nous permet de raisonner et de mettre en œuvre une stratégie de long terme. Nous pouvons également parfois prendre des risques, c'est très important. Je crois aussi aux équilibres. Équilibre de production entre l'Europe et les pays à bas coût de main-d'œuvre comme la Chine, équilibre entre la croissance organique et externe, équilibre entre les articles culinaires et le petit électroménager. Nous sommes le seul acteur à faire les deux. Enfin, équilibre entre recherche de croissance et de rentabilité, car elle seule peut assurer la pérennité. ■■

**Propos recueillis par MAGALI PICARD**