



économie



Thierry de La Tour d'Artaise a pris la direction du groupe en 2000.

Pour ses 160 ans, l'inventeur de la Cocotte-Minute s'offre un millésime exceptionnel. Un pied de nez aux prévisions moroses d'il y a quelques années, qui pensaient ce secteur condamné au déclin. Avec un chiffre d'affaires qui a dépassé pour la première fois la barre des 5 milliards d'euros en 2016, l'inauguration en juin d'un campus flambant neuf de 6 hectares (100 millions d'euros d'investissement) et la réussite d'un exploit rare pour une entreprise française – une acquisition en Allemagne –, Seb accumule les succès. «Face aux mutations, nous avons changé de paradigme à la fin des années 1990», explique son P-DG, Thierry de La Tour d'Artaise, 62 ans, qui a pris la direction du groupe en 2000. La chute vertigineuse des prix pour les appareils de base du quotidien (bouilloires, cafetières, grille-pain...) en Europe et aux Etats-Unis, la crise asiatique de 1997 et l'effondrement du Brésil ont contraint l'entreprise à bouleverser sa stratégie.

Son arme clé ? L'innovation. Et une sévère restructuration : «Nous avons fermé trois sites en France, soit 900 emplois. Il nous a fallu trois ans, mais personne n'est resté sur le carreau», rappelle le patron, un ancien de l'ESCP, polyglotte (cinq langues,

plus des notions de thaï et de mandarin). Pour lui, seule une sortie par le haut, avec des produits à forte valeur ajoutée, peut garantir l'avenir. Le groupe recrute alors des spécialistes de la recherche et développement et du marketing, en doublant les effectifs dans ces domaines. Et mise parallèlement sur l'expansion des classes moyennes dans les pays émergents, en rachetant des marques locales pour éviter les coûts prohibitifs de l'exportation. Symbole de la renaissance : une friteuse sans huile lancée en 2009. L'Activify a demandé six ans de recherches mais a été un succès mondial, dopant aussi les bénéficiaires. «Nous en vendons toujours un million par an là où nous en espérions 100 000», souligne Thierry de La Tour d'Artaise. Elle coûte 200 euros, au lieu de 50 pour les modèles antérieurs.»

Aujourd'hui, 60 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits de moins de trois ans, grâce à 179 millions d'euros investis dans l'innovation pour la seule année 2016. En Asie et en Amérique latine, Seb a multiplié les acquisitions, comme Arno au Brésil et Supor en Chine, où des experts des deux pays ont fait des échanges pour accélérer le partage du savoir-faire. Là

SEB MAÎTRISE LA RECETTE DE LA CROISSANCE

Entreprise familiale de petit électroménager et d'articles culinaires enregistre des performances record en Europe et dans le monde.

PAR MARIE-PIERRE GRÖNDAHL

encore, la recette prend : le chiffre d'affaires de Supor a bondi de 100 millions d'euros en 2005 à plus de 1 milliard en 2015. La filiale chinoise produit désormais 15 millions de bouilloires, dont 5 sont vendus localement et le reste à l'exportation. Le rachat de l'allemand WMF (roi des machines à café professionnelles) pour 1,6 milliard d'euros confirme la volonté de Seb de s'engager dans le haut de gamme. De même que le recrutement d'une centaine d'ingénieurs chaque année, venus du textile ou de l'agroalimentaire. «Les pays matures vont connaître une longue période de forte croissance, car les consommateurs souhaitent se faire plaisir et le marché de la santé est prometteur. Les gisements sont gigantesques», estime le P-DG. Qui parie également sur l'explosion du digital, avec les objets connectés, les ventes en ligne et les nouveaux modes de communication avec les consommateurs : «Nous allons tous devoir nous réinventer.» ■