

ÉCONOMIE & ENTREPRISES

Le Groupe Seb compte 31 marques parmi lesquelles Tefal, Moulinex, Rowenta, Krups... Il poursuit sa stratégie d'acquisition depuis l'invention de la Super Cocotte.

Seb, la machine à succès

Les Hénokiens ont récompensé le numéro un mondial du petit électroménager pour son modèle d'innovation et de tradition bâti depuis près de deux cents ans. Un succès repris à la volée par Michel Barnier, pour qui la clé de la réussite, c'est de durer...

Par Marie de Greef-Madelin, à Lyon

Une récompense à l'échelle mondiale. Dans les salons de l'Hôtel-Dieu de Lyon, l'association Les Hénokiens, un club international très fermé qui réunit les entreprises familiales de plus de deux cents ans, a remis le prix Léonard-de-Vinci au numéro un mondial du petit électroménager, Seb. Pour son président-directeur général, Thierry de La Tour d'Artaise, qui appartient, par son mariage, à la septième génération de la famille fondatrice, les Lescure, c'est une consécration. Retour sur les grandes étapes d'une réussite à la française, qui a commencé par un marchand ambulant en Bourgogne. Et comme un bonheur n'arrive jamais seul, par une histoire d'amour qui n'a eu de cesse de cultiver le confort domestique et l'entretien de la maison.

1857. Antoine Lescure, un rétamateur ambulant (son métier consiste à remettre de l'étain pour réparer les casseroles, sur les marchés), tombe amoureux d'une jeune Bourguignonne. Il se sédentarise et s'installe à Selongey, où il rachète une quincaillerie. Plus de cent cinquante ans plus tard, le

groupe y a toujours un site industriel. « *Entreprendre, innover, transmettre: ce sont les valeurs de l'entreprise érigées par Antoine Lescure qui perdurent encore aujourd'hui* », considère Thierry de La Tour d'Artaise, qui nous reçoit au siège de Seb.

Très vite, l'aïeul de son épouse se lance dans la fabrication de petits articles en fer-blanc et embauche un premier salarié. C'est le début de la saga familiale, bâtie sur un modèle de capitalisme social. « *Un esprit hérité du catholicisme social* », poursuit le président.

En 1900, Jean Lescure, qui a repris l'affaire de son père, monte à Paris pour l'Exposition universelle. Il y découvre un nouvel instrument: une presse à emboutir qui permet de déformer le fer-blanc. En quelques années, la Fabrique Jean Lescure devient l'une des plus grandes usines de ferblante-



rie du pays. Il se lance dans la fabrication de casseroles, moules à gâteaux, cafetières... Mais la Première Guerre mondiale vient stopper son inventivité: l'entreprise est réquisitionnée pour la fabrication de masques à gaz pour la population civile.

Au sortir de la guerre, la société familiale est sur le point de disparaître. Mais elle renaît avec deux frères, Jean et Frédéric, les arrière-petits-





PHOTOS : STEPHANE AUDRAS/REA - COLLECTION PARTICULIERE

fil d'Antoine, qui crée un produit d'une seule pièce: le passe-lait, bien plus léger que les produits existants servant à filtrer le lait. L'époque bouillonne de créativité: au même moment,

Jean Mantelet, jeune entrepreneur francilien, agacé par les grumeaux de la purée de sa femme, met au point le premier Moulin-Légumes, à l'origine de la société Moulinex. Le destin

réunira plus tard les deux marques. Les arts ménagers rentrent alors dans chaque foyer.

1953. C'est l'année du lancement de la Super Cocotte en aluminium ➔

DU TOURNEBROCHE DE LÉONARD DE VINCI À LA RÔTISSOIRE DE SEB

Quel est le point commun entre Léonard de Vinci et le Groupe Seb? Dès le XV^e siècle, le premier invente la première rôtissoire mécanique destinée à faire griller les viandes: un tournebroche sur le principe d'un petit moulin qui tourne sur lui-même avec un mécanisme à ressort d'horloge. Le second, en 1998, met au point le premier four qui cuit et rôtit un poulet en vingt minutes. Pour François Saint Bris, président du Clos-Lucé et coorganisateur du prix Léonard-de-Vinci, qui fait

rôtir de « *savoureux poulets* » dans sa haute cuisine médiévale, « *il existe une résonance toute particulière entre les découvertes disruptives de Léonard de Vinci et les solutions concrètes et innovantes que le Groupe Seb met en œuvre avec son temps* ». Les leçons du maître toscan et de l'élève. Pour le président délégué du Medef, Patrick Martin, présent lors de la remise du prix, « *le modèle d'entreprise familiale illustré par Seb est exemplaire, bien qu'il ait pu être*

critiqué au motif d'être archaïque ». Président la cérémonie, Michel Barnier estime que « *la France a sacrifié des milliers d'entreprises familiales, passées parfois sous pavillon étranger; c'est là une partie de l'explication du déclin de notre industrie* ». Il conclut: « *Le seul vrai génie, c'est de durer. En économie comme en politique, ce qui compte c'est la durabilité...* » C'est ce que veut croire le candidat à l'investiture des Républicains pour la présidentielle de 2022. M. de G.-M.



embouti, la seule à offrir une parfaite sécurité. En un an, Seb (l'entreprise a pris son nom définitif, acronyme de Société d'emboutissage de Bourgogne, en 1944) en vend plus de 120000 exemplaires. Depuis, la géniale invention s'est fabriquée à plus de 75 millions d'unités. L'année même de sa sortie, le chiffre d'affaires double et l'entreprise de Selongey se fait rapidement un nom à l'international.

La Super Cocotte s'arrache en Europe mais aussi aux États-Unis — notamment après une publicité qui met en scène Jackie Kennedy — et au Japon, les deux pays de consommation les plus avancés. Ce succès amène l'entreprise à abandonner la ferblanterie traditionnelle pour se concentrer sur les appareils domestiques: la première cafetière filtre, la friteuse fermée sans odeur, les couteaux électriques... La société de consommation est née.

La manne apportée par la Super Cocotte permet de financer les premières acquisitions: en 1968, Seb rachète Tefal, entreprise créée par l'ingénieur français Marc Grégoire et à l'origine de la poêle antiadhésive, et, en 1972, Calor, qui a inventé le fer à repasser électrique et à vapeur. « *Innovate, c'est une obsession chez Seb. Que ce soit en interne [lire l'encadré, NDLR] ou dans notre stratégie d'acquisitions. C'est ce qui a guidé le rachat du colombien Imusa, icône de la cuisine latino-américaine, celui du fabricant allemand de machines à café WMF ou de l'inventeur breton de la crêpière Krampouz* », reconnaît Thierry de La Tour d'Artaise, en vantant les caractéristiques de la dernière crêpière professionnelle. Mais *quid* du rachat en 2001 de Moulinex-Krups, placée en redressement judiciaire? « *La société a souffert de son modèle ultra-paternaliste qui a conduit à sa perte; nos modèles étaient très différents*, analyse l'actuel président de Seb. *Nous considérons que l'intérêt global n'est pas la somme des intérêts*

individuels mais collectifs. » Reste que les 31 marques détenues sont animées d'un même « *esprit de groupe* ».

En 1967, après que le Général eut signé l'ordonnance sur la « *participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises* », Seb a été le premier groupe à mettre en place une politique d'intéressement. Et, selon une enquête de *Capital*, l'entreprise arrivait récemment en tête du classement des meilleurs employeurs de France.

1975. Le Groupe Seb entre en Bourse. Emmanuel Lescure, sixième génération, recrute des cadres non familiaux à des postes clés et transfère le siège de l'entreprise de Selongey à Écully, près de Lyon. Il ouvre le capital au public. L'action, introduite à un cours de 625 francs (l'équivalent actuel de 5,78 euros, selon le groupe), a, depuis, été multipliée par 25: elle flirte avec les 160 euros, son plus haut historique.



SP/SEB

**AVEC LA FRITEUSE
ACTIFRY,
SEB DÉMONTRE
QU'« INNOVER EST UNE
OBSESSION ». IL LANCE
400 PRODUITS PAR AN.**



À l'époque, 21 % des parts ont été mis sur le marché tandis que les 79 % restants étaient toujours détenus par la famille. « *L'actionnariat familial permet de ne pas être obnubilé par le court terme mais d'avoir une vision de long terme; nous n'aurions pas réussi à nous implanter en Chine ou à intégrer Moulinex sans cela. Il faut voir loin pour réussir* », insiste Thierry de La Tour d'Artaise. Un modèle qui pousse l'entreprise à verser peu de dividendes à ses actionnaires. Chaque année, 350 membres de la famille actionnaires se réunissent dans les usines du groupe: « *Une visite d'atelier, il n'y a rien de mieux pour susciter des vocations dès le plus jeune âge; les enfants voient les gens travailler, se passionner pour leur métier...* », considère le président de Seb. Et cela fonctionne: quatre membres de la huitième génération ont récemment intégré le groupe.

ÉCONOMIE & ENTREPRISES

Le président de Seb, Thierry de La Tour d'Artaise, a reçu le prix Léonard-de-Vinci des mains de Michel Barnier, ancien commissaire européen, et de Patrick Martin, président délégué du Medef.



LE GOÛT DE L'INNOVATION

Des petits bâtiments rouge brique qui ressemblent à des résidences étudiantes, de grands espaces verts, une salle de sport, un conservatoire d'espèces végétales rares, une bibliothèque... C'est à une dizaine de kilomètres au nord de Lyon, à Écully, là où Seb a son siège social, que sera très bientôt inauguré le principal pôle innovation du groupe, chargé de la création de ses 31 marques. Dans le hall d'accueil, le dernier vélo Angell, façonné par Seb, est exposé, l'un des plus légers du marché et des plus innovants en matière de connectivité.

Au premier étage, les produits dernier cri, de l'appareil à fondue au sèche-cheveux en passant par une machine à café, un aspirateur sans fil... Une gigantesque cuisine témoin a été installée pour les expérimentations culinaires. Ici, 1300 personnes — ingénieurs, chimistes, électroniciens... — imaginent, conçoivent et testent de nouveaux articles. « *Un produit créé en Chine est généralement disponible l'année suivante en France. Ici, l'idée n'est pas de se projeter à un ou deux ans mais à quinze* », explique Vincent Rouiller, directeur général de la recherche. Le groupe lance environ 400 nouveaux produits par an; de nombreux succès mais parfois des échecs, comme l'assiette chauffante « lancée trop tôt, avant la mode du déjeuner emporté au bureau », ou la cafetière autoréveil, « qui n'a jamais répondu à une demande ». Le groupe renouvelle un tiers de sa gamme d'ustensiles de cuisine chaque année. En chiffres, ce sont 200 millions d'euros par an consacrés à la recherche, soit 3,5 % de son chiffre d'affaires. Plus que Danone ou qu'Air liquide. M. de G.-M.

Thierry de La Tour d'Artaise, qui fêtait ses 67 ans le jour de notre visite à Lyon, pense à sa succession. Quand il a pris les rênes de l'entreprise il y a vingt et un ans, le chiffre d'affaires était de 2 milliards; il devrait dépasser les 8 milliards en 2021. Les résultats semestriels ont été accueillis en Bourse dans l'euphorie (+ 12 %) et le chiffre d'affaires annuel est attendu en hausse de 14 %. Mais si les ventes ont été dopées par les confinements successifs, le groupe fait face à la flambée des prix des plastiques et des métaux, et du coût du fret. Conséquence, Seb a prévenu qu'il augmenterait, entre 5 et 10 %, les prix de la moitié de ses produits.

« *Ce qui est clair, c'est qu'avec la pénurie des matières premières et l'explosion du coût du fret, la question de la relocalisation des productions se pose* », affirme Thierry de La Tour d'Artaise. Sur les 42 usines que compte le groupe, 11 se situent dans l'Hexagone

(la France représente 30 % de la production mondiale de Seb et seulement 10 % du chiffre d'affaires). « *Cela peut devenir un atout par rapport à nos concurrents qui ont tous délocalisé quasiment à 100 % même si cela nous pénalise aussi, avec des coûts de production bien supérieurs à ceux du marché.* » « *Attention, tout n'est pas bon à être produit en France: rien ne sert de fabriquer des bouilloires qui seront vendues de 10 à 20 euros et ne seront jamais compétitives* », précise-t-il. Mais, pour les produits à haute valeur ajoutée, le patron de Seb pointe du doigt les difficultés à trouver en France des fournisseurs de composants. Et il alerte le gouvernement: « *Vouloir relocaliser, c'est bien mais à condition de revoir tout le système industriel, en ciblant la création de filières de composants qui sont au cœur de l'innovation.* » En somme, en redonnant sa souveraineté à la France. ●

MAXIME JEGAT/LE PROGRES/MAXPPP

