



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE



# Économie Gestion

## Finale du concours de management 2015/2016

Concours organisé par la classe préparatoire Économique et Commerciale voie  
Technologique (Lycée Les Bruyères Sotteville-Lès-Rouen)

### Le groupe Seb

Depuis plus de 10 ans, SEB met tout en œuvre pour conserver sa place de leader mondial dans le petit électroménager. Avec ses cinq marques mondiales (Tefal, Moulinex, Krups, Rowenta et Lagostina), le groupe est présent commercialement sur les cinq continents mais il doit faire face à une concurrence de plus en plus exacerbée. En tant que dirigeant de SEB, il vous est demandé de proposer une stratégie permettant de maintenir les avantages concurrentiels du groupe.

Vous devrez présenter votre plan d'action dans le cadre de la réunion annuelle du conseil d'administration et répondre aux questions des actionnaires.

Votre présentation devra être argumentée et éclairée par les décisions stratégiques que vous envisagez ainsi que les ressources que vous comptez mobiliser.

#### *Déroulement*

---

**10 h – 12 h 30** : *Réflexion et conception des supports de présentation*

**12 h 30** : *Repas*

**13 h 30** : *Début des conseils d'administration (chaque groupe disposera de 10 à 15 minutes de présentation) suivies de 10 à 15 minutes d'échanges avec les actionnaires.*

**16 h 30 – 17 h** : *Délibération du jury et annonce des résultats*

## **Pourquoi SEB c'est bien**

Par Adrien Cahuzac - Publié le 10 décembre 2015 | [L'Usine Nouvelle n°3448](#)

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 kilomètres de Lyon, fleurent bon les années 1970. Dans le hall exigü et terne, une vitrine renferme quelques-uns des produits phares... La modestie de son siège contraste avec l'image que le groupe s'est forgée depuis une dizaine d'années : moderne, innovant, conquérant. Dans quelques mois, il s'installera dans des locaux flambant neufs, 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. [...]

### **À l'affût des nouvelles tendances**

[...] A l'affût de nouvelles tendances et technologies, le groupe a lancé une structure baptisée SEB alliance pour se rapprocher des start-up innovantes. [...] L'an passé, SEB a investi quelques 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 de fabricants au Brésil, aux Etats-Unis, en Colombie, au Vietnam et en Inde. [...]

Mais le coup de maître reste le rachat de Supor, en Chine, en 2006, qui a donné un « coup de booster au groupe ».

### **Le haut de gamme en Europe de l'Ouest**

[...] A chaque opération, SEB conserve les marques locales. Un choix à l'opposé de la majorité de ses concurrents qui préfèrent imposer une marque mondiale unique, comme le font Philips ou Samsung. [...] 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 se rapprocher des 1500 euros, comme la dernière cafetière de Krups. [...] Un exploit quand on regarde ses grands concurrents historiques qui ont délocalisé en Europe de l'Est et en Chine pour survivre, face à la concurrence asiatique low cost.

Après quinze ans à la tête de SEB, son PDG 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. A terme, nous pourrions y réaliser 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. » L'Indonésie est également dans le viseur. Mais le prochain terrain de jeu sera l'Afrique. [...]

## SEB en croissance de 9,4% au premier trimestre 2015

JEAN-NOËL CAUSSIL | Publié le 24/04/2015 Le journal du net







### Le groupe SEB a dépassé la barre du milliard d'euros de chiffre d'affaires durant le premier trimestre de son exercice annuel 2015.

SEB a réalisé un chiffre d'affaires de 1,089 milliard d'euros à l'occasion de son premier trimestre 2015. Le groupe dans un marché du petit équipement domestique connaissant des évolutions très variables d'une zone géographique à une autre, s'en sort globalement très bien. Il annonce ainsi un chiffre d'affaires d'un tout petit peu plus d'un milliard d'euros, en hausse de 15,8% au global [...]

Le résultat opérationnel d'activité s'élève quant à lui à 92 millions d'euros, très supérieur aux 50 millions d'euros réalisés un an plus tôt. De son côté, à fin mars 2015, la dette financière du groupe s'établit à 357 millions d'euros. Elle est en baisse de 96 millions d'euros par rapport à fin 2014.

En France, comme vous pouvez le découvrir dans le tableau récapitulatif suivant, les ventes de SEB pointent à 144 millions d'euros, en progression de 12%.

Le chiffre d'affaires de SEB, régions par régions :

Ventes en M€	1 <sup>er</sup> trimestre 2014	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	Variations 2015/2014	
			Parités courantes	Tcpc*
 France	129	144	+ 12,0 %	+ 11,9 %
 Autres pays de l'Europe occidentale	183	187	+ 2,5 %	+ 0,7 %
 Amérique du Nord	93	117	+ 25,1 %	+ 6,4 %
 Amérique du Sud	82	83	+ 1,2 %	- 0,1 %
 Asie Pacifique	304	407	+ 34,1 %	+ 15,1 %
 Europe Centrale, Russie et autres pays	150	151	+ 0,4 %	+ 13,4 %
<b>TOTAL</b>	941	1 089	+ 15,8 %	+ 9,4 %

\*Tcpc : taux de change et périmètre constants

Chiffres arrondis en M€

% calculés sur chiffres non arrondis

## Les cinq piliers du « SEB Production System »

Par par Frédéric Parisot et Adrien Cahuzac - Publié le 10 décembre 2015 | [L'Usine Nouvelle n°3448](#)

© Les lignes de production de l'usine de Mayenne (Mayenne) ont été totalement réaménagées afin de réduire le temps de traversée des produits.

Plutôt que de calquer une méthode déjà existante, le groupe a choisi de bâtir son propre programme d'amélioration de la performance.

C'est l'excellence opérationnelle façon SEB. À l'heure où certains groupes se contentent de calquer le Toyota production system, SEB dispose d'un modèle qui le distingue dans le paysage industriel français, voire mondial. Au cœur de ce modèle, un programme d'amélioration de la performance baptisé OPS (Opération performance SEB). Lancé en 2010 dans le but d'améliorer la compétitivité, il est désormais déployé dans tous les sites. Il a transformé SEB dans sa manière d'aborder l'amélioration continue, mais aussi les ressources humaines, la supply chain, et même la façon de répartir la production et de concevoir les produits.

### L'amélioration continue sur mesure

En matière d'amélioration continue, les industriels ont tendance à choisir parmi l'une des trois méthodes les plus courantes (LEAN, théorie des contraintes ou six sigma) et s'appliquent à la déployer dans tous leurs services. SEB, lui, a choisi de ne pas choisir. « Chaque méthode vise un type de problème particulier, justifie Frédéric Goncalves, le responsable OPS du groupe. Le LEAN réduit le temps de traversée des produits, la théorie des contraintes augmente la capacité de l'usine et le six sigma élimine les problèmes qualité. » D'où l'idée de créer un modèle simple, celui du « tuyau d'arrosage » : la longueur du tuyau correspond au temps de fabrication, la largeur au débit de l'usine et les fuites aux rebuts. « Les collaborateurs peuvent facilement s'orienter entre les différentes méthodes et piocher l'outil le plus adapté à leur problème », commente Sandrine Vannet, la directrice des ressources humaines de l'Activité électrique culinaire. Pour faciliter l'appropriation des outils, pas de mots anglais ou japonais, SEB les a tous renommés. Ainsi, le QRQC (quick response quality control) devient Matris, pour méthode d'analyse et de traitement rapide des incidents SEB. Toute cette base d'outils se trouve regroupée dans des salles appelées « zones apprenantes ». On y résout les problèmes par groupes de trois personnes : un responsable de projet, un expert métier et un novice [...].

## **Le Groupe Seb remporte le Grand Prix Essec des industries de la consommation responsable**

YVES PUGET | Publié le 11/03/2015 LSA

«*Depuis des années, souligne Rémy Gerin, directeur exécutif de la chaire grande consommation de l'Essec, de nombreuses initiatives ont été engagées par un grand nombre d'industriels fabricants de PGC au plan de la RSE ou responsabilité sociétale des entreprises.* » Le Grand Prix Essec des industries de la consommation responsable entend ainsi stimuler le développement des bonnes pratiques en récompensant, avec le soutien des pouvoirs publics, les meilleures initiatives. Pour cette nouvelle édition, 50 dossiers de candidature ont été reçus. [...]. Puis, les lauréats ont été désignés par un jury de personnalités selon quatre critères : le caractère innovant, le déploiement de la démarche, les résultats et la vision.

### **Grand prix RSE groupe SEB pour l'ensemble de sa démarche RSE**

[...] En 2013, le Groupe SEB a aussi souhaité aller plus loin en développant un programme d'accompagnement culinaire complet et en évaluant son impact sur ses consommateurs. Dans ce cadre, SEB a mis en place une application mobile (avec astuces, techniques culinaires, recettes de cuisine via un accompagnement illustré pour l'utilisation de ses appareils), une newsletter hebdomadaire, des notifications envoyées à l'utilisateur et des packs de recettes. Avant de déployer ce programme inédit, le groupe a souhaité en mesurer l'impact sur le changement des habitudes alimentaires, sur la pratique d'activité physique et même sur la silhouette des personnes qui en bénéficient. Entre juin et août 2013, 210 personnes ont participé, partagées en une population témoin et une en test. Au bout de trois mois, les utilisateurs consommaient davantage de fruits et légumes frais, avaient modifié leur comportement alimentaire (moins de repas livrés à domicile, davantage de préparations en famille), 63% des testeurs se sont mis à la marche sportive et 71% ont réduit leur tour de taille.

### **Prix Gestion des Ressources Groupe SEB, pour sa démarche de mise en place d'une filière de recyclage des articles culinaires**

Le projet consiste en la mise en place de la première filière de collecte pour les articles culinaires métalliques usagés. Les produits rassemblés sont recyclés afin d'être réutilisés dans la production d'articles culinaires. En 2013, le Groupe SEB a ainsi réussi à collecter 155 000 produits en fin de vie qui ont tous été recyclés, grâce à un partenariat avec la distribution et des opérations, dans 700 hypermarchés en France. 85% des matériaux ont été valorisés, et plus de 40 tonnes d'aluminium ont été recyclées en boucle fermée afin de produire de nouveaux articles culinaires. L'enjeu du projet est d'importance : la production d'aluminium recyclé ne demande que 5% de l'énergie nécessaire à la production d'aluminium « primaire ». Le projet permet de valoriser au maximum des métaux sous-exploités, car généralement enfouis (35%) ou dégradés en qualité lors de leur recyclage. Et ça n'est pas fini ! Le groupe se fixe l'objectif de passer d'un mode de collecte ponctuel à un fonctionnement en continu ; les volumes de collecte prévisionnels pour les années à venir sont de 1 800 000 articles culinaires par an. [...]

## **SEB s'allie à Veolia pour fabriquer de l'électroménager en plastique recyclé**

Par [Olivier Cognasse](#) - Publié le 05 février 2016 L'Usine nouvelle

Pour la première fois dans les équipements de petit électroménager, un industriel fait appel à un producteur de matières plastiques recyclées pour s'approvisionner, Veolia. Un bon exemple d'économie circulaire.

L'idée est née en 2012, et la production a débuté il y a quelques semaines. Le Groupe SEB fabrique maintenant dans son usine de Saint-Jean-de-Bournay (Isère) des produits conçus avec du plastique recyclé. Le plastique est fourni par Veolia et est issu des équipements électriques usagés collectés par Eco-systèmes et ses partenaires.

C'est la première fois, en France, qu'un tel système est mis en place pour fabriquer du petit électroménager. Plus précisément un circuit de production du générateur vapeur de fers à repasser dont le boîtier est intégralement réalisé en matière recyclée.

### **A l'avenir, d'autres petits appareils ménagers avec plastique recyclé**

*"C'est le résultat d'un vrai partenariat. Eco-systèmes, qui représente les producteurs d'équipements électroménagers, a apporté les volumes nécessaires pour l'usine de Veolia. En 2015, les volumes collectés sur les petits appareils atteignent 130 000 à 140 000 tonnes, dont 30% de composants plastiques",* précise Françoise Weber, responsable des filières Responsabilité élargie du producteur pour l'activité Recyclage & Valorisation des déchets de Veolia en France.

Veolia dans son usine d'Angers (Maine-et-Loire), collecte et traite chaque année 55 000 tonnes de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) dont 45 000 tonnes de petits appareils en mélange (fer à repasser, bouilloire, etc.) sont traités chaque année. *"Le plastique qui arrive dans nos usines est extrêmement mélangé, poursuit-elle. Or, l'Europe impose de séparer les plastiques contenant les polluants, et en particulier les polluants organiques persistants".* [...]

Aujourd'hui, le site d'Angers fournit quelques centaines de tonnes de plastique. A terme, l'objectif est d'atteindre plusieurs milliers de tonnes, car SEB réfléchit à intégrer du plastique recyclé dans d'autres petits appareils ménagers.

Une bonne nouvelle, puisqu'en France, le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) n'atteint pas les résultats escomptés. Les ménages financent sa gestion à hauteur de 180 millions d'euros. Or le taux de recyclage n'atteignait en 2014 que 30%, selon une étude d'UFC-Que Choisir. C'est au niveau de la collecte que le bât blesse. Seuls 38% des DEEE jetés sont collectés.

D'après Eco-systèmes, l'année 2015 a été bien meilleure avec une progression de 25% de la collecte qui a permis de dépasser l'objectif réglementaire de 40%.

## **SEB prolonge la vie de ses appareils**

Par Adrien Cahuzac - Publié le 24 septembre 2015 | L'Usine Nouvelle n° 3437

Depuis ce printemps, les appareils des marques SEB et Rowenta sont désormais 100 % réparables ou presque.

Le groupe SEB s'engage à conserver pendant dix ans après l'achat toutes les pièces détachées techniques des appareils de ses deux marques phares, commercialisés depuis 2012, les rendant accessibles, même hors garantie. « Chaque Français jette en moyenne 16 à 20 kg de déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) par an. Et seule la moitié de ces appareils est réparée (44 %) », souligne Alain Pautrot, chargé de l'après-vente et de la satisfaction client au sein du groupe d'électroménager.

Mais pour inciter les clients à réparer, le groupe SEB doit changer les habitudes des distributeurs. « Nous essayons de les sensibiliser à notre démarche et à ne pas proposer systématiquement aux consommateurs l'achat d'un nouvel appareil », explique Alain Pautrot. Le groupe a mis en ligne la liste des réparateurs agréés pour ses marques. Il en existe 250 en France. L'opération lancée au printemps par SEB et Rowenta pourrait être étendue à deux autres marques du groupe d'ici à l'an prochain. « Nous allons étudier cet automne les avis de nos consommateurs sur le sujet », ajoute Alain Pautrot. Cette politique a un coût pour le groupe, qui doit stocker des pièces de toutes ses références pendant dix ans. « Cela nous coûte 400 000 à 800 000 euros par an », affirme SEB, qui détruit les pièces au delà de quinze ans. Le groupe réfléchit à une solution moins onéreuse : la fabrication de pièces de rechange à la demande. « Nous allons utiliser un système d'imprimante 3D pour les organes en plastique », détaille Alain Pautrot. Les premières pièces pourraient être proposées à la fin de l'année.



## **Friteuse connectée, robot-cuiseur intelligent... SEB compte relier 50% des outils de cuisine à internet** Extrait d'un article de l'Usine Nouvelle de décembre 2015.

Le groupe SEB, qui regroupe une vingtaine de marques parmi lesquelles Tefal, Moulinex, Rowenta et Calor, va sortir un ou deux produits connectés par an dans les prochaines années. A commencer par une version "smart" de son blockbuster, la friteuse Actifry, dès novembre.

Le groupe SEB fait partie des industriels français qui ont très vite compris le potentiel de l'internet des objets. Dès 2013, le groupe lançait un vaste projet de recherche, baptisé Open food system, avec des grandes écoles, des pôles de compétitivité, des laboratoires et start-up. Ce programme d'innovation ouverte, financé par le Programme des investissements d'avenir, fédère une communauté de 1300 personnes (le groupe compte lui-même 900 salariés en R&D), et permet de tester de nombreux objets et services connectés. Il prendra fin en juin 2016.

### **Une à deux nouveautés connectées par an**

D'ores et déjà, le groupe tire les enseignements de ces expérimentations et commence à injecter du "connecté" dans sa gamme de produits. En 2012, la marque phare du groupe commercialisait le multicuiseur intelligent Cookeo, sur lequel on peut installer des recettes via clé USB pour être guidé étape par étape. Une version connectée via Bluetooth, Cookeo Connect, a complété la gamme en décembre 2014. Et son démarrage commercial satisfait SEB. *"Trois mois après sa sortie, la version connectée représentait 20% des ventes"*, se réjouit Christophe Leblan, directeur marketing France de SEB. *"L'application a été téléchargée 60 000 fois"*. Même succès pour le "Cuisine Companion" de Moulinex, un robot cuiseur connecté. *"La cible est différente de celle qui achète habituellement nos produits"*, note le responsable marketing.

Le groupe SEB va donc continuer à sortir des versions intelligentes de ses objets phares, *"à raison d'un ou deux produits par an"*, précise Christophe Leblan. Ce qui reste modeste, puisque le groupe lance 200 nouveaux produits chaque année. Mais son responsable marketing prévoit que *"50% des produits de la cuisine seront connectés"* dans un futur proche. Cela commencera dès novembre 2015 par une déclinaison connectée du blockbuster de SEB, la friteuse Actifry, dont il se vend 200 000 modèles classiques chaque année. La cafetière connectée Réveil café de Tefal a également fait son apparition.

### **Un lab et une Alliance**

Et ensuite ? Le groupe prépare de nouvelles innovations dans un espace de création et de prototypage rapide, le Seb Lab, implanté non loin de son siège, dans la région lyonnaise. L'open innovation est toujours au menu : le groupe a d'ailleurs investi dans une dizaine de start-up à travers son fonds Seb alliance [...]

### **Coaching et location**

SEB a fait le choix de la gratuité pour les contenus et applications mobiles qui fonctionnent avec ses produits connectés. Mais il ne s'interdit pas totalement de basculer vers un modèle d'abonnement payant. *"On réfléchit à cette question, mais il faut prendre en compte le coût*

*de développement et savoir comment amener de la valeur, précise Karim Houni. En résumé, trouver le bon business model."*

Avec le projet Eurekaook, le groupe mène actuellement une expérimentation en Bourgogne autour d'un système de location de petit électroménager, dans l'esprit de l'économie du partage. Il distillera du coaching diététique (gratuit, contrairement à son concurrent Terraillon) aux utilisateurs de son Actifry connecté et développe déjà ses propres contenus et livrets de recettes intelligents. [...]

## **SEB loue ses appareils culinaires**

Par [Adrien Cahuzac](#) - Publié le 05 novembre 2015 | [L'Usine Nouvelle n° 3443](#)

L'industriel vend une solution. Le produit n'est que le support qui permet de vendre du service. L'entreprise peut continuer à le fabriquer, ou pas...

Appareil à bière, à raclette, friteuse, mixer... SEB vient de lancer un service de location d'appareils culinaires, baptisé Eurêcook.

Le fabricant d'électroménager d'Écully (Rhône) veut répondre à l'émergence d'un nouveau modèle de consommation. « Pour un nombre croissant de consommateurs, la valeur d'usage tend à primer sur celle de la possession », explique-t-on dans le groupe.

Pour mettre en place ce système pour l'instant limité à l'agglomération dijonnaise, SEB a réuni plusieurs partenaires dont le distributeur Casino. Après avoir passé commande sur le site Eurêcook, le consommateur récupère l'appareil dans un magasin Casino, pour un prix allant de 9,99 à 29,99 euros. « Nous réaliserons une analyse du cycle de vie des produits. Si SEB reste propriétaire des appareils, il faudra peut-être rendre certaines pièces plus robustes ou réparables », explique Romain Allais, un chercheur de l'Université technologique de Troyes (Aube), avec laquelle SEB a également travaillé. Après chaque utilisation, les appareils sont nettoyés, testés et réemballés par une société d'insertion du réseau Envie. SEB se donne un an pour décider s'il étend ce projet.