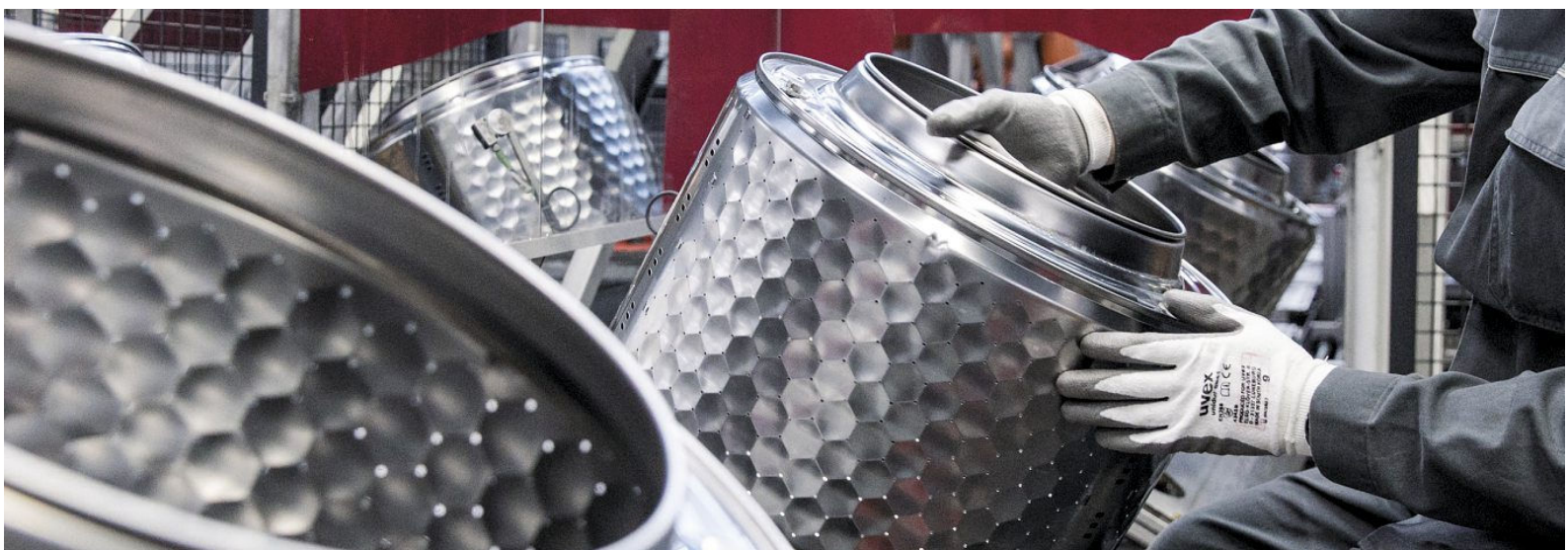


Les Echos

WEEK-END

BUSINESS STORY / CULTURE / STYLE / ... ET MOI



MIELE, TAMBOUR BATTANT

Le fabricant d'électroménager, dirigé depuis 120 ans par deux familles, est à l'image de ses produits, faits pour durer. Plongée au cœur de la « Deutsche Qualität ».

RENCONTRE

Don Winslow,
le dernier chapitre

DESTINATION

En Grèce, la cité
du futur sort de terre

ESTHÉTIQUE

Tout sourit au commerce
de la bouche

..... JOAILLERIE : LES DIAMANTS DE COULEUR BRILLENT COMME JAMAIS



Les Echos

WEEK-END

SOMMAIRE

19 MAI 2023

- 12 **L'AGENDA DES SORTIES**
- 18 **LIRE, ÉCOUTER, VOIR**
- 22 **LES MENUS PLAISIRS DE...**
India Mahdavi, designer.
- 24 **EN TROIS MOTS**
L'actualité vue par Dominique Seux.

BUSINESS STORY

- 25 **EN COUVERTURE :
MIELE, DIE MASCHINE**
Trois fois plus chers que la concurrence mais conçus pour durer vingt ans, les lave-linge, lave-vaisselle et autres fours du roi de l'électroménager premium ne se sont jamais aussi bien vendus. Reportage sur un groupe qui fonctionne en quasi-autarcie.

- 34 **QUAND LA SCIENCE RÉCHAUFFE
LES « COLD CASES »**
Pour élucider des affaires criminelles irrésolues depuis des décennies, le nouveau pôle judiciaire de Nanterre dispose de moyens de plus en plus perfectionnés. Et parfois surprenants.

- 38 **LE FLORISSANT COMMERCE
DES MARCHANDS DE SOURIRE**
Entre « tooth tech » et « smile design », la quête de la perfection dentaire porte un marché en pleine effervescence.

- 40 **PRÈS D'ATHÈNES, LA CITÉ DU FUTUR
SORT DE TERRE**
Ellinikon, le plus grand projet de réaménagement urbain d'Europe, vise à attirer 1 million de touristes par an.

CULTURE

- 43 **DON WINSLOW, L'ADIEU AUX LETTRES**
L'auteur de polars chocs, qui publie son avant-dernier roman, raccroche le stylo pour se consacrer à la lutte anti-Trump.



Assemblage d'un lave-linge dans l'usine Miele de Gütersloh, en Allemagne.

- 50 **LES PÉPÉS DE LA BASTON**
Comment les films d'action sont devenus la chasse gardée des seniors, de Tom Cruise (photo) à Harrison Ford.



STYLE

- 53 **LE DIAMANT DE COULEUR,
NOUVELLE STAR DE LA JOAILLERIE**
L'engouement pour ces bijoux d'une extrême rareté, dont chacun a son histoire, fait s'envoler les enchères. Et briller les regards...



- 58 **PÉPITES ONIRIQUES**
La beauté éclot des pierres dans un jardin imaginaire.
- 66 **FUSION DES ESTHÉTIQUES EN CORÉE**
Louis Vuitton a choisi Séoul pour son premier défilé prefall, en son et lumière.
- 68 **NEC PLUS ULTRA**
Matières au naturel.

- 70 **MANUFACTURÉ**
Le stylo-plume High Artistry de Montblanc.
- 71 **CADRANS**
Trois montres vintage.
- 72 **VOYAGES**
Sydney, in the mood for food.
- 76 **GOÛTS**
- 77 **VINS**
- 78 **REPAIRER**
- 79 **AUTO**
La LeapMotor T03, une boîte à malice.
- 80 **L'ENTREPRENEUSE À IMPACT**
Caroline Maitrot-Feugeas, créatrice de l'appli Nomad Education.

...ET MOI

- 81 **LE COMING OUT DEVIENT « IN »**
Maladies, traumatisme, addictions... La pratique de la « sortie du placard » s'étend. Une mise à nu de l'intime au service de la tolérance et du vivre ensemble.
- 86 **DÉLICIES D'INITIÉS**
- 88 **BIEN-ÊTRE**
Bien manger commence dès la maternelle.
- 90 **CLAP DE FIN**
La chronique de Marc Dugain.

POUR ALLER PLUS LOIN SUR LESECHOS.FR/WEEKEND

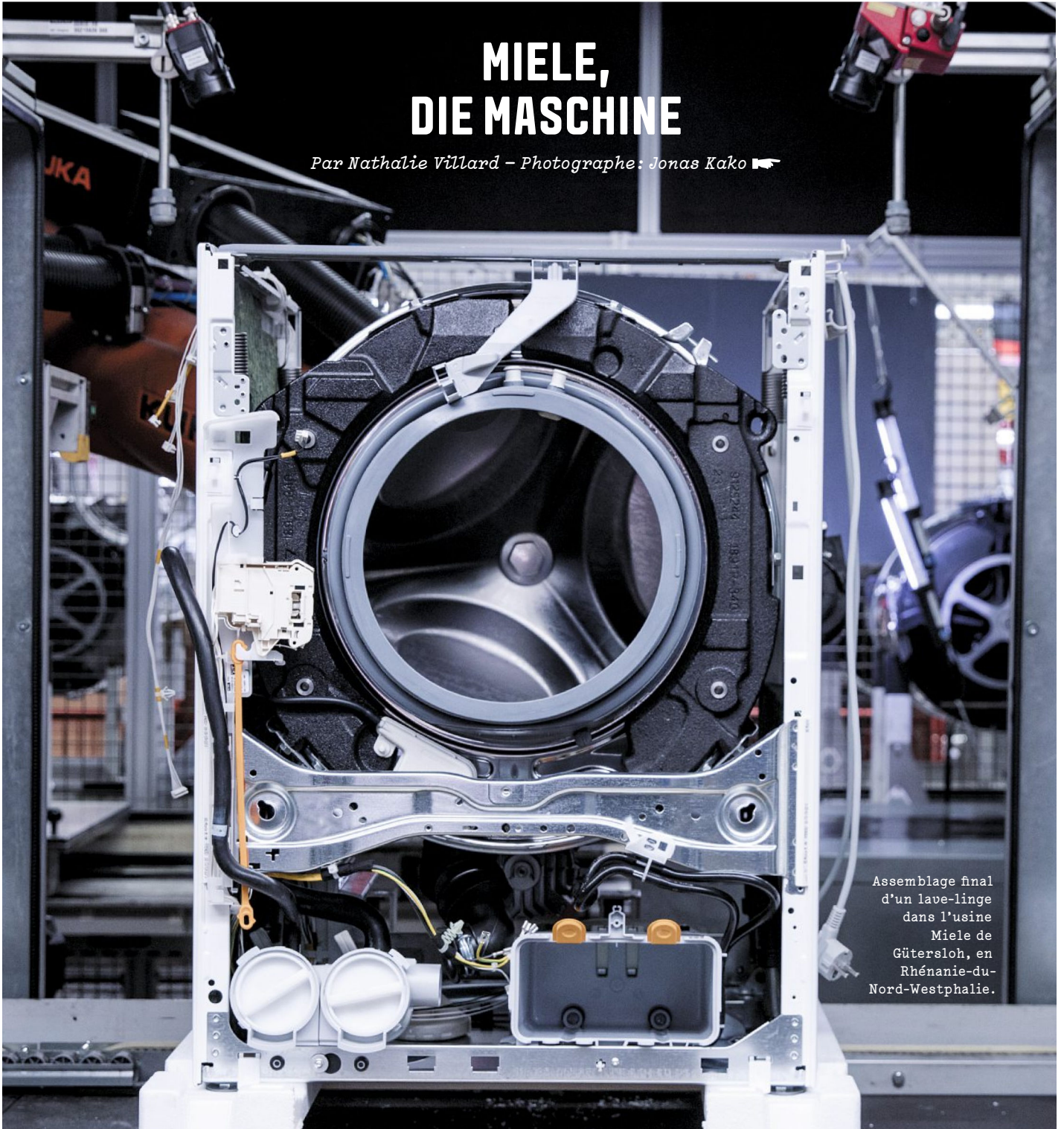
- Notre sélection de 7 bons polars à dévorer.
- À l'occasion du tournoi de Roland-Garros, zoom sur ces tennismen devenus consultants.
- Un focus sur la nouvelle plate-forme de vente d'œuvres d'art lancée par Maurice Lévy.
- Ce qu'il faut retenir de la Biennale d'architecture de Venise.
- Planète : JBox, la boîte qui recharge les voitures électriques. La révolution des friches industrielles.

BUSINESS STORY

19 MAI 2023

MIELE, DIE MASCHINE

Par Nathalie Villard – Photographe: Jonas Kako



Assemblage final
d'un lave-linge
dans l'usine
Miele de
Gütersloh, en
Rhénanie-du-
Nord-Westphalie.



Aussi secret que sa marque est connue, voilà plus de 120 ans que Miele, champion du monde de l'électroménager premium, symbolise la « Deutsche Qualität ». Une promesse que ce groupe dirigé par les descendants des deux familles fondatrices fait payer trois fois plus cher que ses concurrents. Quand on pénètre dans ses labos et ses usines, on comprend mieux pourquoi.

A

Assis face au lave-linge, le technicien enfle un gant blanc. « *En soie* », précise-t-il, en plaçant sa main à l'intérieur du tambour. Après trois ou quatre rotations, c'est bon. Aucun accroc, même le plus minime, n'a été détecté sur la paroi métallique. Et quand ça arrive ? « *On gomme l'aspérité avec du papier à poncer ultra-fin* », détaille l'opérateur. Pour maintenir leur vigilance en alerte maximale, ces ouvriers gantés ne restent en poste que vingt minutes. Avant de procéder, après une brève pause, à un autre test, tout aussi draconien. Sur chaque machine – « *aucun concurrent ne fait ça* », nous assure Peter Tönsfeuerborn, responsable de l'unité d'assemblage –, le moindre détail est vérifié. Notamment les circuits d'eau. À la moindre goutte tombée sur le tapis placé sous l'appareil, celui-ci est désigné d'un sticker rouge, désossé, réparé, puis retesté.

Chez Miele, on ne plaisante pas avec la Deutsche Qualität. Dans cette usine de Gütersloh, petite ville d'apparence assoupie à 150 km à l'est de Düsseldorf, et fief de l'entreprise, 1700 personnes fabriquent 4500 machines à laver par jour. Déjà toutes prévendues – ce matin-là, une grosse commande partait pour la Suisse – en dépit de leur prix lourd comme l'acier de la Ruhr : de 800 à 3300 euros, quand la moyenne du

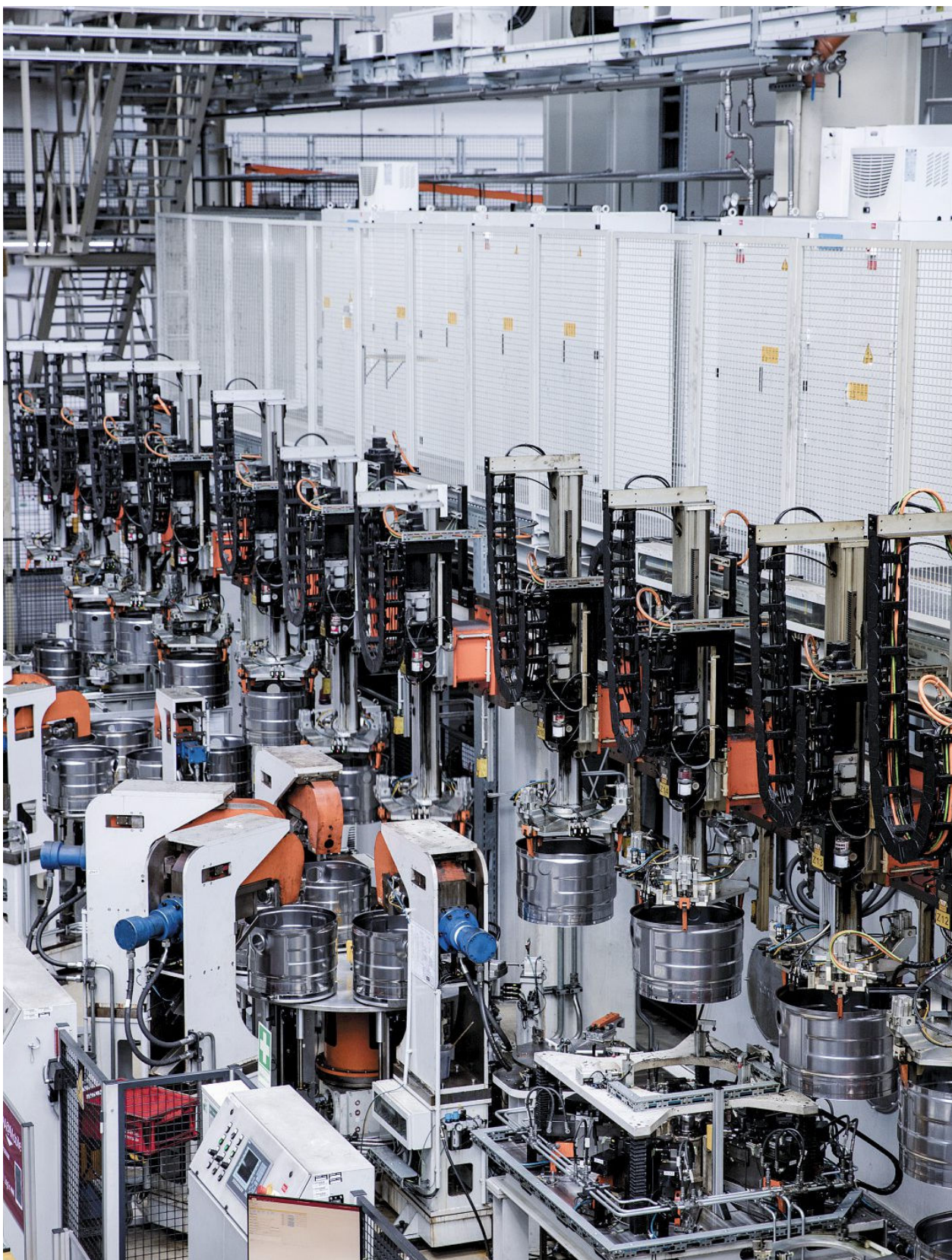
marché tourne autour de 350 euros. Pas de quoi dissuader les fans de la marque.

Tandis que les géants du secteur – l'américain Whirlpool, le chinois Haier, le suédois Electrolux – se battent sur l'entrée et le milieu de gamme, la « Rolls de l'électroménager » n'a jamais vendu autant de machines à laver, fours, lave-vaisselle ou aspirateurs. Tous conçus pour durer vingt ans. Après un bond de 12,2% l'an dernier, le chiffre d'affaires atteint 5,43 milliards d'euros, dont 72% hors d'Allemagne. Avec ses quinze usines, l'industriel est l'archétype du Mittelstand, ces ETI familiales qui vendent du Made in Germany dans le monde entier. Sur ses profits, en revanche, motus. « *Nous ne les avons jamais révélés. Sachez seulement que nous avons toujours été rentables et sans un euro de dette* », nous confie tout sourire et dans un français parfait Reinhard Zinkann (64 ans), codirigeant du groupe aux côtés de Markus Miele (54 ans). Leurs deux familles détiennent 100% du capital. Une gouvernance bicéphale pour le moins atypique.

Voilà pourtant 124 ans que cela dure. Retour en 1899. Deux amis natifs de Herzbrock, un hameau à 18 km de Gütersloh, se lancent dans la vente de petits équipements aux agriculteurs du coin. Sillonnant la campagne à vélo, Carl Miele et Reinhard Zinkann les entendent

En haut, Markus Miele (54 ans) et Reinhard Zinkann (64 ans) codirigent l'entreprise.

Ci-contre, dans l'unité d'assemblage. Les principales pièces détachées des lave-linge (2800 pour chaque appareil) arrivent sur des coursives suspendues au plafond.



**124 ANS
D'INNOVATIONS**

1899 Carl Miele et Reinhard Zinkann ouvrent leur atelier de machines à battre le beurre à côté de Gütersloh, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie.

1914 1^{er} lave-linge avec moteur électrique.

1929 1^{er} lave-vaisselle électrique d'Europe.

1931 1^{er} aspirateur traîneau compact.

1958 1^{er} sèche-linge ménager.

1978 1^{ers} appareils gérés par microprocesseurs.

1987 Invention du tiroir à couverts pour lave-vaisselle.

2014 1^{er} aspirateur robot sans sac.

2017 1^{er} four intelligent.

souvent se plaindre de la mauvaise qualité des machines à remuer le lait. Et voilà comment le duo a l'idée de leur premier appareil: une baratte à beurre. Mais pas n'importe laquelle. «*Regardez, elle marche encore!*» nous démontre Joug Avant-bec, responsable de l'étonnant musée à la gloire des modèles phare de la marque. Dès sa première invention, le duo a trouvé sa devise: «*Immer Besser*» («*Toujours mieux*»). Elle va guider toute la stratégie de l'entreprise. Jusqu'à aujourd'hui où on la retrouve placardée dans les usines comme dans les bureaux.

En 1907, l'affaire tourne déjà bien. Les deux entrepreneurs décident alors de se rapprocher de la ligne de chemin de fer Paris-Moscou qui traverse la bourgade voisine de Gütersloh. Indispensable pour attirer la main-d'œuvre et expédier la marchandise. Au passage, ils rebaptisent l'entreprise du seul nom de Miele, plus facile à mémoriser. Notamment à l'international: dès 1914, des filiales sont ouvertes à Paris, Bruxelles, Varsovie et Vienne.

**CHAMPION DU MONDE
DE L'ÉLECTROMÉNAGER PREMIUM**

5,43 milliards d'euros
de chiffre d'affaires en 2022,
dont 72% hors d'Allemagne.

7% investis en R&D.

15 usines, dont 9 en Allemagne.

23 322 salariés.

À Gütersloh, des logements sont construits pour les employés. Ils sont toujours là aujourd'hui, immeubles propres entourés de jardins. «*Quelque 60 salariés et leurs familles y habitent moyennant un loyer légèrement en dessous du marché*», détaille Jörg Huckenbeck.

Les innovations s'enchaînent: première lessiveuse à moteur électrique (1914), premier lave-vaisselle (1929), premier aspirateur

traîneau (1931)... Pour fabriquer les principales pièces détachées – toutes en métal pour une meilleure résistance –, une fonderie est installée à côté de l'usine. Dans un secteur où la plupart des marques les sous-traitent auprès d'équipementiers, cette intégration en amont reste au cœur du process industriel de Miele. Pas le choix, nous assure Reinhard Zinkann. «*Notre valeur cardinale est la durabilité de nos produits. Pour la garantir, on doit concevoir et fabriquer nous-mêmes un maximum de composants.*» Et que du costaud. Loin, très loin de l'obsolescence programmée.

Allons voir ça de plus près. Ce matin de printemps, les protections auditives ne sont pas de trop dans l'unité de fabrication des pièces pour machines à laver. Une presse grosse comme une maison et lourde comme 80 bus emboutit et découpe à un rythme métromonique des rouleaux d'acier conçus spécialement par Thyssen-Krupp. «*Les parois de nos lave-linge*», explique le directeur de l'usine, Michael Pofalla. Celles-ci sont ensuite revêtues

JONAS KAKO POUR LES ECHOS WEEK-END

Casque antibruit sur les oreilles, gants en soie aux mains, le technicien vérifie que l'intérieur du tambour ne présente aucun accroc.



d'un émail à base de résidus de verre fondu qui ne se raie pas et reste blanc. Un peu plus loin, des robots découpent des contrepoids en fonte.

Pesant plus de 90 kg, soit 30 à 40 kg de plus que ceux des modèles courants en fibres de ciment, ils lesteront les machines qui, même chargées et programmées pour un essorage rapide, ne bougeront pas d'un centimètre. Autre exclusivité Miele: les microperforations imprimées sur les cylindres des tambours, dûment testées ensuite par les fameux ouvriers aux gants blancs. Ces alvéoles créent en surface une pellicule d'eau qui protège le linge de tout accroc. *«Même les moteurs sont maison!»* lance fièrement Michael Pofalla en poursuivant la visite.

On n'est pas au bout de nos surprises. Direction l'usine blanche cette fois, à quelques centaines de mètres. Changement d'ambiance. Ici, pas d'opérateurs casqués en train de piloter des monstres mécaniques. Place aux blouses, aux charlottes et à la minutie. *«Nous imprimons tous nos circuits électriques, jusqu'à 1000 microcomposants par unité»*, décrit Burkhard

Krimphove, responsable du site. Aucun acteur du secteur n'atteint ce degré d'intégration.

«Être capable de fabriquer des pièces en fonte comme le nec plus ultra des composants électroniques leur donne un avantage compétitif hors norme», observe Alexander Lohnherr, qui a rejoint un autre groupe allemand, Meiko, après avoir dirigé Miele France de 2013 à 2018. En quasi-autarcie, le champion de l'électroménager premium se retrouve de fait à l'abri des pénuries et des retards d'approvisionnement.

Aussi, ses lignes d'assemblage, dernière étape de la fabrication, ne subissent pas d'à-coups. *«Levez la tête»*, nous enjoint Peter Tönsfeuerborn, pilote de cette dernière étape. Les principales pièces détachées – un lave-linge en compte 2800 – arrivent sur des coursives suspendues au plafond avant d'être descendues par des robots sur les différents postes de travail. On est frappé par la lenteur des opérations. *«Notre priorité n'est pas la cadence mais le travail bien fait, aucun détail n'est*

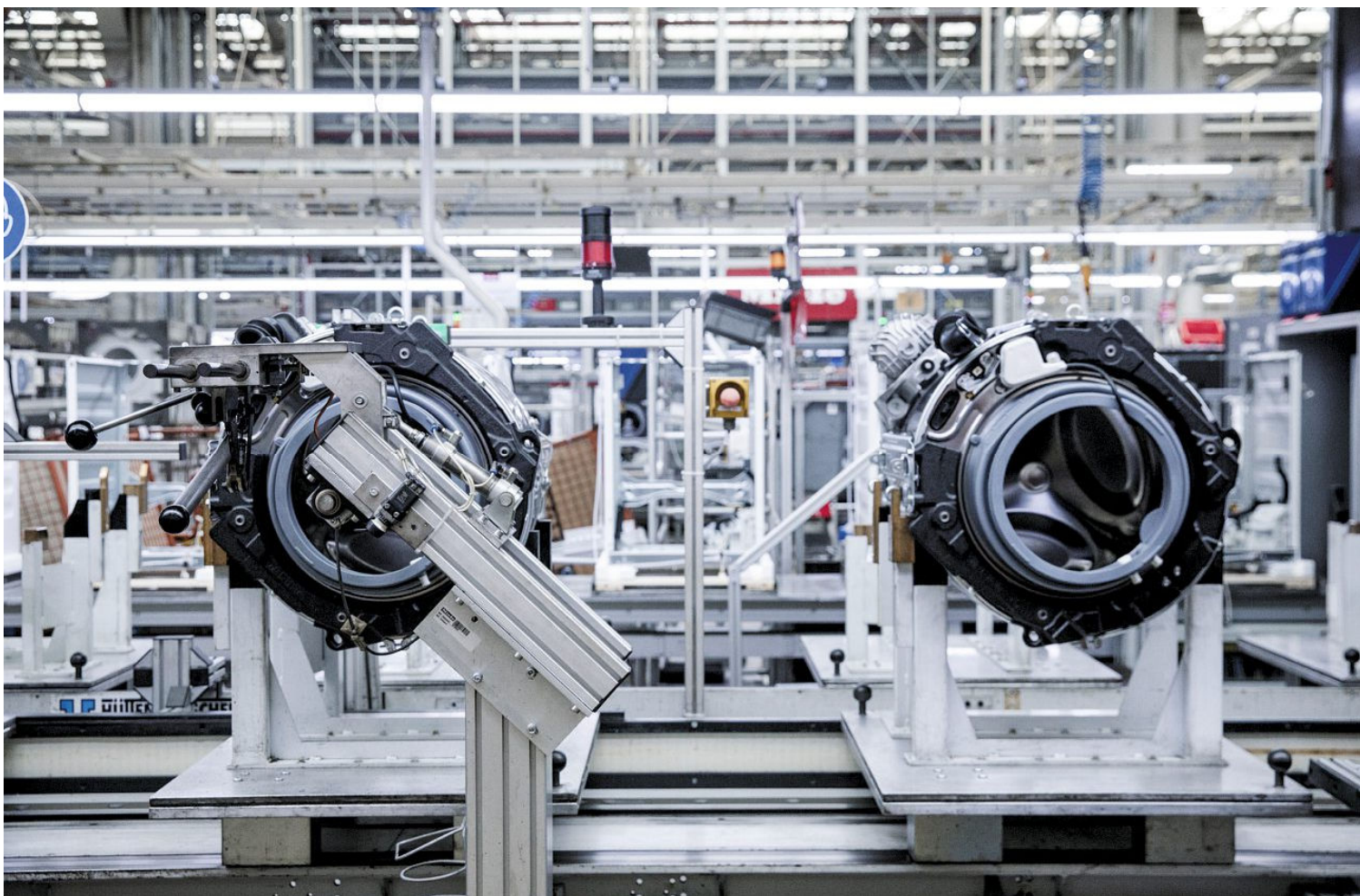
UNE GALAXIE DE START-UP RACHETÉES OU INCUBÉES

Un service de livraison (MChef), un fabricant de miniserres pour faire pousser des salades à domicile (Agrilution), une appli de recettes connectée aux appareils de cuisson (Kpnt

Cook), une marque de barbecues (Otto Wilde Grillers)... En 2021, Miele a créé une nouvelle division, la New Growth Factory, regroupant des start-up acquises dans des secteurs connexes à

ses métiers historiques. Depuis janvier dernier, le groupe s'est aussi doté d'un incubateur, Pioneering GmbH, chargé de développer des projets mis au point par ses équipes.

Même si l'usine est ultra-automatisée, la priorité n'est pas la cadence mais le travail bien fait...





Ci-dessus, janvier 1933, Salon des Arts ménagers de Paris. Un démonstrateur prouve à un éventuel client la qualité du premier aspirateur traîneau, inventé par Miele, en 1931. À droite, machine à laver avec essoreuse électrique (1951).

négligé», confirme notre guide. Même les gros éléments en fonte s'ajustent à 1/6^e de cheveu...

Surtout qu'une fois assemblées, certaines machines à laver, choisies de manière aléatoire, atterrissent entre les mains d'Angelica Hoberg. Et là, mieux vaut qu'elles tiennent le choc. «*On les fait tourner durant 5 000 cycles, l'usage moyen d'une famille de 4 pendant vingt ans*», nous informe cette ingénieure chargée des tests. Des capteurs recueillent la data de milliers d'indicateurs qu'elle suit en temps réel depuis son poste de contrôle. Mais impossible de s'approcher de trop près. Car parmi les dizaines de lave-linge en train de tourner, certains sont des prototypes de futurs modèles.

Et pour cause. «*Nous consacrons 7% de notre chiffre d'affaires à la recherche-développement*», relève Reinhard Zinkann. Mais plutôt que de suivre les tendances du marché avec des lancements gadgets, nous améliorons constamment la performance et la robustesse de nos produits.» Robustesse ? C'est peu dire... Reinhard Zinkann

se souvient d'un courrier d'une cliente qui se félicitait d'avoir pu garder son lave-linge plus de trente-huit ans. «*C'est la machine la moins chère que j'ai jamais achetée*», plaisantait-elle. Et quand une innovation de rupture est sur les rails, là aussi, le groupe prend tout son temps. Il lui a ainsi fallu cinq ans pour commercialiser ses premiers aspirateurs sans sac, la ligne Blizzard, équipés de filtres à air ultra-performants. Et tout autant pour le dernier four combiné vapeur Hydracool, truffé de technologie. «*Votre agneau de sept heures est prêt en trois heures*», assure Thomas Bourgeois, directeur Marketing de Miele France. Comptez quand même 2 400 euros...

PREMIER LAVE-VAISSELLE... 1929

Autant dire que la cible est étroite. «*Pas grave ! répond Reinhard Zinkann. Pour nous différencier, on se doit d'avoir toujours une longueur technique d'avance. Nos arrière-grands-pères l'avaient bien compris. Prenez le lancement du premier lave-vaisselle, en 1929. On était en pleine crise, personne n'en voulait, personne ne pouvait se le payer: il coûtait 4 fois le salaire annuel d'un ouvrier ! Mais nos ancêtres ont tenu bon, l'améliorant sans cesse, persuadés que le moment viendrait. Résultat, notre entreprise est la seule à avoir une si longue expertise.*» Et c'est vrai de tous ses appareils.

Ces dernières années, les efforts de R & D se sont davantage concentrés sur les performances environnementales : réduction de la consommation d'eau, d'électricité et du niveau sonore, notamment. «*Moyennant quoi 95% de nos lave-vaisselle et 85% de nos lave-linge sont classés A*», note Christoph Wendker, vice-président durabilité. Un record. Autre axe prioritaire, les commandes tactiles des

DEUX FAMILLES AUX COMMANDES

Cela tourne ainsi depuis la création de l'entreprise en 1899 par Carl Miele et Reinhard Zinkann. Quatre générations plus tard, les Miele détiennent toujours 51% de son capital et les Zinkann 49%. Soit près de 90 actionnaires descendants directs des fondateurs. Mais chaque branche ne compte qu'un seul dirigeant opérationnel dans l'entreprise. L'un doit avoir un profil plutôt ingénieur, actuellement c'est Markus Miele (54 ans), plutôt discret et réservé. L'autre plus marketing, pour l'heure Reinhard Zinkann (64 ans), verbe haut et rire en cascade. Entré dans le groupe en 1992 après avoir fait ses classes chez BMW, il en est devenu codirigeant en 1999. Quand Markus Miele l'est depuis 2002. Cette direction bicéphale s'appuie sur un Comex composé de 4 directeurs extérieurs aux familles. Mais ces 6 dirigeants ont une voix égale. Quant au Family Board à qui sont soumises toutes les décisions stratégiques, il comprend trois représentants Miele et trois Zinkann. Avec interdiction de céder ses parts à l'extérieur de la tribu.





En haut, Dans l'usine blanche. Miele consacre 7% de son chiffre d'affaires à la R&D.

Ci-dessus, l'assemblage final des lave-linge qui seront ensuite testés aléatoirement.

appareils, plus faciles à comprendre, notamment pour une clientèle âgée. Et qui va l'être de plus en plus. « Dans certains pays comme la Corée du Sud, le taux de natalité est tombé si bas que les trentenaires d'aujourd'hui vieilliront seuls, sans personne pour les aider dans leurs tâches ménagères », observe Andreas Enslin, vice-président du Design Center de Miele. Alors quoi, des robots ? « C'est une piste. » En tout cas, le jour où on le rejoint dans la cuisine laboratoire du siège de Gütersloh, ce sont bien deux vrais chefs qui sont au fourneau. Leur

LES APPAREILS PROFESSIONNELS, L'AUTRE BUSINESS DE MIELE

Laveurs désinfecteurs pour la verrerie des laboratoires d'analyse ou pour les instruments des cabinets dentaires, petits lave-vaisselle ultrarapides avec une option brillance destinés à l'hôtellerie-restauration, lave-linge avec programme anti-tâches pour la restauration rapide,

les pompiers ou le tournoi de tennis de Wimbledon, en format XXL pour les laveries automatiques... Les clients professionnels de Miele ont généré 14% de son chiffre d'affaires en 2022, soit 765 millions d'euros. Une activité qui a bondi de 20% depuis 2019.

rôle ? « Anticiper comment les consommateurs cuisineront en 2030 », nous précisent Albert-Jan van Santbrink et Sophia Neuendorf. Pour inventer de nouvelles assistances digitales. Voir des ustensiles. Comme ce plat à griller compatible avec une plaque à induction. « Une première, affirme Andreas Enslin. Elle a nécessité deux ans de mise au point. »

UNE INDÉPENDANCE FINANCIÈRE TOTALE

Ce luxe du temps long, sans impératif de rentabilité à court terme, Miele le doit à son indépendance financière bien sûr. Mais également à sa gouvernance, unique en son genre. Traverser le couloir où se font face les bureaux des six directeurs membres du Comex en donne un bon aperçu. Impossible de deviner celui qu'occupe Reinhard Zinkann ou Markus Miele. Derrière les parois vitrées, aucun signe extérieur de pouvoir. « Pourquoi y en aurait-il ? s'étonne Reinhard Zinkann. Nos six voix pèsent le même poids et nos décisions sont prises à l'unanimité. Chacun de nous s'exprime depuis son angle de vue – industriel, marketing, technologique, finances, management... – et nous trouvons un compromis. » Avec, dit-on, l'ambition d'amener le groupe à 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2030.

L'heure alors de passer la main à la cinquième génération ? La succession n'est pas encore enclenchée. « Nos enfants, neveux ou nièces respectifs n'ont qu'une vingtaine d'années. Ceux qui se porteront candidat devront avoir fait des études solides, travaillé cinq ans dans une autre entreprise, parler deux langues et démontrer un potentiel de futur dirigeant », prévient Reinhard Zinkann. Ce sera ensuite au Family Board de trancher et de proposer au candidat retenu – un seul par famille – un premier poste où il devra faire ses preuves. Avant d'ajouter, badin. « Il faudra aussi qu'il ou elle ait envie de revenir vivre à Gütersloh, les hivers peuvent être longs... » ●

Plus d'infos sur lesechos.fr/weekend