

*Jura appareils électriques SA, Niederbuchsiten*

# Espresso ou latte macchiato sur une pression du doigt

Centrage – cohérence – persévérance: en trois mots, Emanuel Probst explique le succès de l'histoire récente de la société d'appareils électriques Jura SA qu'il a façonné en tant que directeur général. Près de disparaître il y a 20 ans, Jura est aujourd'hui le deuxième fabricant au monde de machines à café entièrement automatiques. La croissance constante de son chiffre d'affaires n'est actuellement freinée que par le cours élevé du franc. **Par Daniela Baumann**

Quiconque emprunte régulièrement l'autoroute Zurich-Berne a certainement déjà remarqué le logo «Jura» en lettres italiques rouges. D'aucuns penseront aux fers à repasser présents dans la maison des parents – longtemps un grand classique dans l'assortiment de produits de ce fabricant d'appareils ménagers. Si Jura a longtemps été connue pour ses fers à repasser et à bricellets, ses mixers et ses toasters, elle l'est désormais grâce aux machines à café.

Alors que l'entreprise se trouvait plongée dans une crise existentielle au début des années 1990, son nouvel homme fort, Emanuel Probst, opéra un changement de direction radical. Désormais, Jura allait se concentrer sur le développement, le marketing et la distribution de machines à café automatiques ainsi que sur les services afférents. La production fut confiée à une entreprise de Suisse orientale. Dès sa fondation, dans les années 1930, les machines à café faisaient partie de l'assortiment de la société. Le premier appareil entièrement automatique fonctionnant sur simple pression d'un bouton apparut en 1986 sur le marché; depuis, plus de trois millions d'unités sont sorties de la chaîne de production.

## Les touristes passent pour un café

Dans l'esprit de cette nouvelle orientation, la culture du café est célébrée au siège principal de la société, à Niederbuchsiten, dans le canton de Soleure. A côté des bureaux, de l'atelier de service, du laboratoire de recherche, des dépôts de pièces de rechange et des salles de formation, on trouve le «Jura

World of Coffee» depuis 2006, année du 75<sup>e</sup> anniversaire de la société. Dans cette exposition, le visiteur apprend tout sur l'histoire de cette boisson stimulante et sur l'entreprise Jura. Pour une photo, il peut poser à côté de Roger Federer, ambassadeur de la marque, même si celui-ci n'est pas physiquement présent. Il peut s'informer sur la gamme complète des machines à café et tester diverses spécialités, de l'espresso au latte macchiato. Cela conduit parfois des cars entiers de touristes à se rendre sur les terres de Jura, ne serait-ce «que» pour une courte pause café qui, sinon, serait prise au prochain restoroute.

Emanuel Probst est entré chez Jura en 1991, à 34 ans. Il y est toujours depuis maintenant 21 ans. Son père avait

*«Les produits doivent occasionner peu de déchets et fonctionner le plus longtemps possible»*

déjà travaillé pour cette entreprise suisse de tradition. Quand il pense au changement d'orientation, il ne voit qu'un seul point commun avec le passé: le nom. «Ce n'est pas une critique à l'égard de nos prédécesseurs. Ils avaient aussi connu le succès avec leur modèle d'affaire», précise-t-il, sans mettre nullement en question les mérites des anciens patrons. Jura était à l'époque une marque largement diffusée qui produisait des appareils ménagers classiques principalement pour le marché suisse.

Cependant, 15 millions de francs de dettes obligèrent M. Probst à agir, sitôt entré en fonction. Il diminua l'assortiment et agrandit simultanément le rayon des ventes. Aujourd'hui, Jura vend ses machines à café automatiques dans 50 pays, la plupart ayant des distributeurs locaux, tandis que ses propres sociétés de diffusion sont à l'œuvre sur les plus grands marchés extérieurs, comme l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas ou les Etats-Unis.

## Grains ou capsules: une affaire de philosophie

Ces dernières années, les systèmes à capsules ont conquis le marché du café et très rapidement gagné du terrain. Même si le commerce des capsules de café demeure lucratif, cela ne représente pas une option pour Emanuel Probst: «La marque Jura a une philosophie claire et a opté pour un produit déterminé. Si nous proposons d'un seul coup des machines pour du café moulu en capsules cela remettrait en question notre compétence en matière de machines automatiques.»

Le centrage stratégique sur les machines à café entièrement automatiques ne permet guère de s'en détourner, car, selon le directeur général, elle fait ses preuves par vent arrière comme par mauvais temps. Et de résumer brièvement la recette du succès: «En appuyant sur un bouton, en 60 secondes et de façon automatique, nous avons différentes spécialités de café issus de grains fraîchement moulus. Nous faisons cela et rien d'autre, de manière systématique, dans le monde entier». Emanuel Probst parle avec conviction. L'utilisa-

teur d'une machine Jura dispose du libre choix à plusieurs égards: pour un type déterminé de grains, pour un prix déterminé – qui, en comparaison avec les capsules, est en général largement plus avantageux – pour une force de café déterminée. «Dans un vrai latte macchiato, il faut un café vraiment fort, sinon il ne fait que colorer le lait», explique ce connaisseur.

Pour M. Probst, la comparaison par rapport aux déchets est aussi un atout face à la concurrence. Il juxtapose ostensiblement un gros sac rempli de capsules vides d'un kilo de café à quatre sachets également vides de 250 grammes de café en grains de Jura. Il ne pousse pas la critique plus loin: «Le café en portions est très bon, c'est incontestable». Mais Jura a aussi des convictions claires sur le plan écologique.

### Utiliser le plus possible de précieuses matières premières

Cela signifie aussi ne pas traiter à la légère les matières premières qui représentent environ 10 kilos dans la fabrication de chaque machine Jura. Les produits doivent occasionner peu de déchets et fonctionner le plus longtemps possible. «Notre service international après-vente est tout aussi important que la vente de produits neufs», affirme M. Probst. Rien qu'à Niederbuchsiten, 22 000 appareils sont réparés et entretenus chaque année. Roland Eggenschwiler, chef de l'atelier de service, accorde beaucoup d'importance à l'orientation client: «Nous voulons surprendre positivement le client sur toute la ligne et la réparation fait partie de cette démarche». Les appareils peuvent être déposés et repris 24 heures sur 24. Contre un petit supplément, ils sont pris et rendus à domicile. Sur demande, le service est exécuté en deux heures.

Depuis 1997, le personnel du service est intégré dans un travail de groupe qualifié – un modèle de travail offrant une grande autonomie au groupe et un large éventail de tâches pour chaque employé. La prestation du groupe est prise en compte dans une partie des salaires. Toute l'entreprise bénéficie d'une hiérarchie dite «plate». Ainsi, plutôt que celui de «CEO», Emanuel Probst préfère inscrire le titre de «manager général»



*Au siège principal de la société à Niederbuchsiten, 22 000 appareils sont réparés et entretenus chaque année.*

sur sa carte de visite. Le Soleurois, qui vit depuis des années à Zurich avec sa famille, accorde peu d'importance au statut et a introduit chez Jura des structures décentralisées. «Les seuls éléments pilotés par la centrale sont le marketing et la stratégie de produits. Notre présence à l'étranger exige une homogénéité sur le plan mondial. A part ça, nos sociétés de distribution et représentants locaux disposent d'une grande marge de manœuvre», souligne E. Probst.

### Une production croissante à l'étranger

Alors que le chiffre d'affaires n'a cessé de croître depuis la nouvelle orientation stratégique, la croissance a été quelque peu freinée récemment. L'an dernier, le recul des ventes a été de 5,3 pour cent à 352 millions de francs – ce qui, comme le précise l'entreprise, est l'effet d'un franc surévalué. Emanuel Probst constate une certaine retenue des consommateurs sur le marché le plus important, l'Allemagne. Mais ces fluctuations de la demande à court terme ne l'inquiètent pas: «Avec 300 000 machines automatiques vendues, notre objectif pour 2012 demeure inchangé». En 2011, ce nombre avait atteint 282 000.

La persistance du franc fort a déjà des conséquences pour Jura, dont la part des exportations est de 87 pour cent: depuis le milieu de l'an dernier, le partenaire industriel des machines à café Jura ne produit plus uniquement en

Suisse, mais également au Portugal. E. Probst: «A l'avenir, nous devons déplacer de plus en plus nos structures de coûts dans des lieux où nous réalisons des gains, notamment dans les pays des zones euro et dollar».

Le potentiel de croissance le plus élevé de Jura réside dans la restauration et le segment des entreprises. Alors qu'actuellement on trouve surtout les machines à café soleuroises dans les ménages privés, les modèles spécialement destinés à un usage professionnel devraient atteindre un quart des ventes d'ici cinq ans.

### Trois domaines de développement

Que ce soit chez soi, au bureau ou au tea-room: la tendance générale de la consommation de café va vers des spécialités lait-café, déclare M. Probst. Jura tient compte des exigences des clients avec des innovations permanentes. La perfection est recherchée aussi bien dans le guide de l'utilisateur que dans le design. Dans le cas idéal, le client n'a pas besoin d'un tel guide car il se sert correctement de son appareil de manière intuitive. Last but not least, les machines doivent convaincre en tant qu'objet décoratif et embellir une cuisine. Le prix international du «Red Dot Award», obtenu récemment pour deux modèles lancés en 2011 le confirme: Jura est sur la bonne voie dans ce domaine également. ■