

# Thermador

## «Une structure fondée sur des filiales autonomes et proches des clients»



**GUILLAUME ROBIN,**  
PDG DE  
THERMADOR

**Dans quels domaines l'imprévisibilité qui caractérise le monde actuel a-t-elle eu le plus d'impact sur vos activités ?**

La succession de crises et l'accumulation de risques existentiels génèrent un stress accru parmi la population, renforçant les comportements individualistes. Ce phénomène sociétal se traduit notamment par une augmentation de l'absentéisme, y compris au sein du groupe Thermador. Conscients de son impact négatif sur notre productivité et afin de limiter ses effets, nous avons

renforcé nos actions en matière de communication interne, de qualité de vie au travail et de formation des managers.

Par ailleurs, la dérive de la dette publique française a conduit à une réduction des aides de l'Etat pour la rénovation énergétique, comme MaPrimeRénov'. Après avoir bénéficié de ces dispositifs en 2021 et en 2022, notre filiale Thermador a enregistré un recul significatif sur ses ventes de chauffe-eau solaires et d'accessoires pour pompes à chaleur. Malgré ces aléas, ces solutions restent essentielles pour réduire la consommation énergétique des bâtiments à long terme. De surcroît, l'instabilité politique en France pèse sur notre activité, principalement tournée vers le marché national (84 % de notre chiffre d'affaires consolidé). Pour y faire face, nous privilégions désormais les opportunités d'acquisitions à l'international, afin de diversifier notre exposition.

### Chahuté actuellement, mais positif à long terme

Evolution sur 10 ans dividendes réinvestis, base 100 en 2015



Enfin, les enjeux géopolitiques actuels poussent nos équipes achats à diversifier leurs sources d'approvisionnement pour être en mesure de faire face à d'éventuelles tensions dans différentes régions du monde.

### Comment avez-vous modifié votre organisation pour y faire face ?

Notre structure, fondée sur des filiales autonomes et proches de leurs clients, s'avère particulièrement adaptée à un environnement économique

instable. Pour renforcer encore notre réactivité, nous avons créé un comité exécutif resserré, capable de prendre rapidement des décisions stratégiques au niveau du groupe.

Anticipant les transformations liées à l'intelligence artificielle, nous avons formé la majorité de nos managers à ces outils, tout en les sensibilisant aux risques associés, particulièrement en matière de cybersécurité et de confidentialité. Cette première vague de formation est ouverte à tout le personnel du groupe.

### Cette instabilité peut-elle aussi avoir des effets positifs ?

Nos produits répondent à des besoins primaires, ce qui confère une résilience naturelle à notre modèle économique. Lors des crises passées, la stabilité de nos équipes et la profondeur de nos stocks nous ont permis de maintenir notre niveau de service et d'accroître nos parts de marché.

De plus, la nécessité croissante d'économiser l'énergie et l'eau stimule la demande pour les solutions que nous proposons déjà, ou que nous pourrions intégrer à notre offre. Malgré les fortes turbulences vécues depuis 2020, notre niveau de trésorerie dépasse celui de nos dettes, ce qui est rassurant pour nos actionnaires : depuis notre introduction en Bourse en 1987, nous n'avons jamais réduit notre dividende. Ainsi, au 12 septembre 2025, la performance dividendes réinvestis sur dix ans dépassait 10 % par an.