

## 1.5 NOS OBJECTIFS ET NOTRE STRATÉGIE

### THERMADOR GROUPE POSSÈDE, CONTRÔLE, RASSEMBLE, FÈDÈRE ET ACCOMPAGNE DES ENTREPRISES DE DISTRIBUTION

Nos filiales commercialisent d'une part des matériels et accessoires techniques pour la circulation des fluides dans le bâtiment, les travaux publics et l'industrie et d'autre part de gros outillages destinés au grand public et aux professionnels.

#### OBJECTIFS - VISION

Nous nous adaptons et innovons en permanence afin de poursuivre une croissance équilibrée et durable, dans le respect de nos équipes, de nos actionnaires, de nos clients, de nos fournisseurs, de l'ensemble de nos partenaires et de l'environnement. Les marchés de niche sur lesquels nous évoluons, bien que fragmentés, nous offrent des opportunités pour construire des projets ambitieux sur le long terme en restant fidèles à notre modèle de distribution et à nos valeurs.

Depuis 2019, notre objectif est de maintenir une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires supérieure à 7 % tout en préservant notre rentabilité. Cela nous permet de financer notre développement, de conserver notre liberté d'action et de garantir notre pérennité.

Notre modèle d'affaires implique un système d'information performant, un stock important et des bâtiments adaptés que nous pouvons assumer grâce à notre très solide structure financière qui doit être maintenue.

#### QUI SOMMES-NOUS, ET QUELLES SONT NOS VALEURS ?







Nous privilégions toujours la confiance, la transparence, la simplicité, la sobriété et la convivialité dans les rapports humains, en partageant également un haut niveau d'exigence et la recherche de la meilleure efficacité.

Nous voulons donner à nos équipes d'excellentes conditions de travail et une rémunération fixe cohérente. Une part des bénéfices est partagée au niveau des filiales, le FCPE Thermador étant le levier de motivation du groupe.

Nous attendons de nos dirigeants qu'ils soient performants, exemplaires, communicants et principalement animés par l'intérêt collectif.

Notre choix d'ouvrir très largement le capital nous place devant l'obligation de satisfaire nos actionnaires par une communication, une gestion et un comportement exemplaire, la bonne allocation des capitaux investis, des résultats et dividendes réguliers, une grande transparence et une parfaite disponibilité. Nous menons une politique volontariste pour que nos salariés et dirigeants détiennent une part significative du capital.

## Enjeux 2026-2031

	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	Ramener l'absentéisme à un taux inférieur à 4 %. Accueillir et aider les personnes en situation de handicap. Attirer et fidéliser des talents à tous les niveaux du groupe. Promouvoir la parité dans tous les organes de gouvernance et la diversité dans toutes nos organisations.
	<b>DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	Respecter nos engagements et atteindre nos objectifs énoncés au 1.12 de ce document. Embarquer nos fournisseurs pour réduire nos impacts. Susciter et soutenir les initiatives internes pour la sauvegarde de l'environnement.
	<b>ACTIVITÉ</b>	Augmenter en proportion l'activité à l'international. Poursuivre le process d'intégration des sociétés récemment acquises. Mieux connaître et mieux satisfaire les attentes des clients de nos clients.
	<b>TRANSFORMATION DIGITALE</b>	Développer nos compétences, les outils digitaux, et l'usage maîtrisé de l'intelligence artificielle pour gagner en efficacité opérationnelle. Assurer l'intégrité de nos systèmes d'information. Accélérer la digitalisation de nos ventes.
	<b>LOGISTIQUE</b>	Améliorer constamment les conditions de travail de nos collaborateurs. Optimiser nos plateformes logistiques (flux, moyens, ressources, impact environnemental). Accroître notre efficacité opérationnelle.
	<b>GÉOPOLITIQUE</b>	Diversifier autant que possible nos sources d'approvisionnement et privilégier les fournisseurs de proximité*. *Nous vous invitons à consulter le chapitre consacré à la gestion des risques au chapitre 4.1.

### UNE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE ET DES ÉLÉMENTS DE DIFFÉRENCIATION

Notre modèle s'appuie sur 21 filiales commerciales spécialisées qui assurent le commerce, le marketing et la logistique sur les zones géographiques, les clients et les canaux de distribution convenus avec leurs partenaires fabricants. Leurs prix d'achat et la maîtrise de leurs coûts leur assurent une bonne rentabilité tout en étant compétitives.

Cinq animateurs d'activités sont en charge, entre autres missions, de favoriser les synergies commerciales dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie, du cycle de l'eau, du grand public et de l'international.

Nos filiales se différencient par :

- la stabilité, la qualité et l'implication de leurs équipes,
- le souci permanent de la satisfaction de leurs clients,
- une démarche volontariste de progrès en matière de développement durable,
- la largeur, la profondeur et l'adaptation incessante des gammes,
- un sourcing permanent et performant,
- l'expertise produit dans le service avant-vente,
- l'efficacité et la constance du service après-vente,
- l'excellence de la logistique et des processus opérationnels,
- la maîtrise des outils digitaux mis à leur disposition,
- la pertinence des informations transmises au marché pour alimenter efficacement les canaux digitaux,
- la capacité d'adaptation et d'innovation.

Leurs dirigeants bénéficient d'une autonomie étendue sur le management des hommes et la conduite de leurs affaires.

## 21 filiales commerciales spécialisées qui assurent le commerce, le marketing et la logistique



### STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Nous pouvons agir sur plusieurs leviers pour assurer notre croissance.

#### CROISSANCE ORGANIQUE :

Chaque filiale agit sur trois leviers pour développer ses ventes par :

- le développement des parts de marché pour les gammes où elles sont inférieures à 30 %,
- l'augmentation des prix lorsque les conditions de marché la rendent possible ou nécessaire,
- et les extensions de gamme sans jamais concurrencer une autre filiale du groupe.

#### INTERNATIONAL :

À partir de la France, nous nous concentrons sur les marchés à portée de notre organisation logistique et sur les gammes pour lesquelles nous avons un avantage compétitif. Nos filiales situées à l'étranger utilisent les leviers classiques de la croissance organique.

#### CRÉATION DE FILIALE :

Elle est possible dans une activité proche de notre univers, pour autant que nous trouvions les femmes ou les hommes pour mener le projet et les partenaires industriels pour constituer l'offre de base. C'est ainsi qu'Axelair et Aello furent créées en 2013 et 2015.

#### CROISSANCE EXTERNE :

Nous étudions les opportunités, avec une préférence pour des entreprises situées en Europe et hors de France afin de mieux équilibrer nos ventes domestiques et nos ventes export, en nous fixant quelques prérequis : des sociétés de distribution proches de notre modèle d'affaires dans les secteurs de l'industrie ou du cycle de l'eau, un intérêt stratégique démontré, un prix raisonnable et acceptable par nos actionnaires, l'honnêteté, le professionnalisme et l'implication des dirigeants et équipes de direction, le contrôle à terme de 100 % du capital, et le maintien à moyen terme de l'excellence opérationnelle.

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Nous voulons progresser en matière de développement durable par :

- l'expertise et la formation dans tous les organes de la gouvernance,
- la codécision d'objectifs consolidés ambitieux par tous les dirigeants du groupe,
- le respect des engagements pris,
- une communication précise, honnête et régulière avec toutes les parties prenantes.

### EFFICACITÉ COMMERCIALE ET LOGISTIQUE

Nous souhaitons renforcer notre efficacité commerciale et logistique par :

- la poursuite de l'amélioration continue de nos systèmes d'information en augmentant notre niveau d'autonomie et notre capacité de développement,
- la collecte, le stockage, l'analyse et l'exploitation des données utiles à nos métiers en adjoignant à nos systèmes d'information des modèles algorithmiques idoines,
- l'introduction progressive des systèmes de stockage automatisés.