

## Guido Zimmermann (Steinway & Sons): "Nous ne ferons jamais de compromis sur la qualité"

Guido Zimmermann occupe depuis 2017 le poste de vice-Président et de Managing director pour l'Europe de Steinway & Sons. ©picture alliance via Getty Images

Rencontré à Hambourg à l'occasion de l'achat du piano de concert du Grand Manège de Namur, Guido Zimmermann, le patron de Steinway Europe, revient sur les défis du leader américain des pianos de prestige.

Après avoir racheté **Steinway & Sons** en 2013 pour 512 millions de dollars, l'ex-star des traders de Wall Street, **John Paulson**, a renoncé à réintroduire en bourse (IPO) le leader incontesté du piano de prestige, au printemps 2022, comme l'annonçaient le Financial Times et le Wall Street Journal. Il continue à soutenir seul **le développement de son réseau de distribution en Chine et du système révolutionnaire Spirio**, lancé en 2015 un piano connecté qui joue tout seul avec un degré de résolution jamais atteint et qui constitue un tiers des ventes de Steinway.

Une stratégie payante: entre 2012 et 2021, le chiffre d'affaires est passé de 354 à **538 millions de dollars**, le bénéfice net, de 13,5 à 59 millions et la dette, de 312 à 51 millions. En 5 ans, la demande a fait bondir de 48% le prix moyen d'instruments qui se négocient **entre 50.000 et 210.000 euros** (le "Noé", dernière création spéciale du designer français Noé Duchaufour-Lawrance, caracolant à 850.000 euros!).

La décision de Paulson ravit **Guido Zimmermann**, vice-président, managing director pour l'Europe de Steinway et qui dirige **l'usine de Hambourg** (l'autre est à New York) où nous l'avons rencontré. "**John Paulson garde le contrôle total**, ce qui signifie le contrôle de la stratégie, de la qualité et du maintien des valeurs de la marque. C'est très précieux!"

Entre 2012 et 2021, le chiffre d'affaires de Steinway & Sons est passé de 354 à 538 millions de dollars. ©Steinway and sons

## Il y a un chantier sur le site de l'usine. Vous vous agrandissez?

**Guido Zimmermann** : En effet! C'est le signe que nous nous portons bien. Ces dernières années, nous avons étendu notre gamme de produits avec **le développement de notre technologie Spirio** (le piano automatique connecté qui représente 33% de ventes de Steinway, NDLR). C'est une valeur ajoutée pour les pianistes professionnels, les amateurs et les gens qui aiment simplement écouter du piano. Sans oublier les conservatoires qui ont ainsi accès à un outil d'apprentissage innovant. **De nouvelles possibilités qui se traduisent par une demande accrue qui nous impose d'ajouter de l'espace**. Cela prend du temps, c'est coûteux et compliqué, mais moins que d'accroître le nombre de talents...

## Il y a une pénurie de travailleurs qualifiés?

Comme dans d'autres secteurs. Nous avons besoin de compétences très particulières, des techniciens spécialisés dont la disponibilité est très limitée. Nous les formons d'ailleurs nous-mêmes, **dans notre académie**, avant de les envoyer dans les différents départements de l'usine. Nous essayons ainsi d'étendre nos capacités de formation, mais tout cela prend beaucoup de temps. Et c'est aussi la beauté de Steinway! **Il faut plus de 12 mois pour produire un piano à queue**. Nous ne ferons jamais de compromis sur la qualité, juste pour augmenter la quantité de la production. C'est absolument exclu.

La croissance de Steinway est tirée par le marché asiatique, la Chine en particulier. Or, on entend parfois dire que les clients chinois achètent un Steinway les yeux fermés...

C'est absolument faux! Les Chinois sont très attentifs à la qualité et apprécient fort heureusement l'artisanat européen. Et c'est probablement l'une des raisons pour lesquelles nous sommes si forts en Chine. Le marché asiatique ou chinois connaît une croissance considérable **avec des dizaines de millions de pianistes en herbe**.

Le pianiste chinois Lang Lang, véritable influenceur de Steinway en Chine et dans le monde. ©Steinway & Sons

Quel est l'impact de la conjoncture, notamment la guerre commerciale entre la Chine et les USA, sur votre business?

Une guerre comme celle qui se joue aux portes de l'Europe n'aide ni les gens ni les entreprises. Quant à la guerre commerciale avec la Chine, elle nous affecte, mais relativement peu, car nous opérons sur un marché de niche avec des instruments hauts de gamme dont les musiciens peuvent difficilement se passer. **Il y a une croissance en Chine dans ce segment**, ainsi que sur l'ensemble des marchés, nos clients étant un peu moins affectés que d'autres par l'inflation.

Le Spirio change-t-il la nature de l'entreprise en la faisant passer d'une manufacture à une société de diffusion ou de divertissement?

Nous faisons un petit pas dans cette direction avec, par exemple, **nos récitals mensuels** qui se reproduisent en direct sur tous les Steinway Spirio connectés dans le monde, comme nous l'avons fait récemment depuis la Fondation Louis Vuitton, à Paris. Donc, oui, nous fournissons une plateforme de divertissement **un espace et une technologie** et nous nous occupons en partie du contenu nous-mêmes. Mais le Steinway Spirio reste avant tout un instrument analogique fabriqué à la main à 95%. Le système Spirio est un ajout, certes merveilleux, mais qui ne remplace pas l'élément essentiel.

L'IA va encore accélérer la dématérialisation de votre activité...

Il y a déjà un peu d'IA dans le Spirio, qui comprend les erreurs du pianiste et lui permet de les corriger. Il est ainsi possible d'éditer sa prestation comme on le ferait dans un studio d'enregistrement. **Mais, pour le reste, là aussi, nous croyons au travail d'un vrai pianiste**.

Steinway & Sons Presents Spiriocast

Steinway est aux mains d'un gestionnaire de fonds spéculatifs. N'y a-t-il pas une pression naturelle pour développer ou surdimensionner l'entreprise, notamment pour répondre à la demande chinoise?

Non! Comme M. Paulson l'a prouvé depuis 10 ans. Il est d'ailleurs très satisfait des résultats fantastiques que nous avons obtenus, y compris sur le plan financier. Il n'a à l'esprit que des projets à long terme pour Steinway. **Ce n'est pas le genre d'investissements où l'on rafraîchit la mariée pour la revendre ensuite**. Il a parfaitement compris qu'il s'agit d'un véritable trésor, une part de la culture et de la scène artistique mondiale.

Vos concurrents, Yamaha, Fazioli ou Bösendorfer, sont davantage visibles dans les grandes salles. Ça vous inquiète ou ça vous stimule?

Un peu de concurrence permet de continuer à rechercher le meilleur, ce que nous faisons. **Nous ne possédons pas le segment, mais nous le dominons.** Et c'est très bien ainsi. Nos concurrents font un excellent travail, mais nous pensons que nos instruments sont les meilleurs. Notre credo, qui était déjà celui de Henry Steinway, notre fondateur, est et reste **"produire le meilleur piano possible"** .

Le "Noé" en bois de sycomore, la dernière édition spéciale de Steinway, signée par le designer français

Noé Duchaufour-Lawrance. ©Steinway & Sons

En effet... Il a surtout émis des craintes quant au rachat par Steinway des sous-traitants qui fournissent ses claviers (Kluge) et ses mécaniques (Renner), tout comme à d'autres marques. Cela vous donne un bon moyen de pression sur vos concurrents...

Il ne reste qu'un petit groupe de facteurs d'instruments de qualité: je pense que nous devons nous serrer les coudes. En achetant Renner , en 2019, nous voulions faire quelque chose de bien pour l'industrie. **Nous voulions nous assurer que cette manufacture haut de gamme reste en vie et entre des mains européennes** pour continuer à approvisionner tous les acteurs du secteur, y compris nous-mêmes. C'est donc l'inverse et l'industrie nous en sait gré!

L'épicéa, dont est constituée la table d'harmonie, l'âme du piano, est très sensible au changement climatique. Comment faites-vous face à ce péril existentiel?

Le changement climatique est l'une des choses qui nous préoccupent le plus, avec la conjoncture économique et politique. Nous avons besoin de **18 sortes de bois** pour les différentes parties de l'instrument, et toujours du très haut de gamme. Mais ces bois ont toujours été rares et nous sommes habitués à les dénicher. Nous envoyons nos spécialistes en Alaska et au Canada, tous les deux mois, pour qu'ils trouvent les meilleurs arbres. **Pour être franc, sur ce segment, il n'y a pas beaucoup de changements.** Ce qui ne diminue pas notre préoccupation en nous adaptant pour continuer à produire de la manière la plus durable possible.

Stations Of The Steinway - Hamburg Factory Tour