

Interview avec Martin Kaufmann «La numérisation est une chance pour nous»

La fusion de plusieurs entreprises est toujours une tâche ambitieuse. Martin Kaufmann, CEO de la société Meier Tobler SA, se prononce à ce sujet et explique quelles sont les opportunités qui s'en dégagent, à la fois pour la nouvelle entreprise et pour les collaborateurs.

INTERVIEW: MONIKA SCHLÄPPI PHOTOS: PETER FROMMENWILER



Comment allez-vous, durant ce processus de fusion très exigeant?

Il est évident que fusionner deux entreprises de cette envergure est un véritable défi. On sent cependant que toutes les parties prenantes, collaborateurs et clients y compris, comprennent quelle est notre intention.

Nous ne devons pas expliquer si tout cela a un sens ou non. L'utilité de cette fusion n'a pas été contestée. Tous nos collaborateurs peuvent ainsi approuver ce projet et le soutenir. Nous nous serrons les coudes et travaillons dans le même sens. De ce fait, je vais vraiment bien, car ce que nous faisons est juste.

Quel a été l'élément déterminant de cette fusion? D'éliminer la concurrence?

Non, bien au contraire: nous avons beaucoup d'estime et sommes très attentifs à nos concurrents. Ce qui a été déterminant, c'est que nos offres se complètent très bien.

A PROPOS DE MARTIN KAUFMANN

Martin Kaufmann (48) est CEO de Meier Tobler SA. Cette société est née de la fusion des deux entreprises de technique du bâtiment Walter Meier et Tobler Haustechnik. La nouvelle société est active depuis le 1^{er} janvier 2018.

Après une formation commerciale et son diplôme d'économiste d'entreprise HWV en poche, Martin Kaufmann a travaillé en tant que directeur financier chez Ascom Zelcom AG. Il exerça ensuite la fonction de CFO chez Stäfa Wirz Ventilator AG. En 1999, il a intégré la Société Walter Meier dans laquelle il a assumé différentes fonctions. En 2007, Martin Kaufmann a accédé au poste de Directeur de Walter Meier (Klima Schweiz) AG. www.meiertobler.ch

Le code génétique, autrement dit l'origine de Walter Meier, réside dans le secteur des systèmes de chaleur et de réfrigération et des prestations de services associées. Cela fait partie de nos compétences, nous travaillons à cela depuis de très nombreuses années. Même si nous avons tenté à plusieurs reprises d'être présents dans la distribution.

La société Tobler, quant à elle, est active depuis 50 ans dans le commerce. Avec un grand réseau de distribution et l'e-shop, Tobler est vraiment très bien placé.

Les points forts de chaque entreprise, d'un côté dans le domaine de la production et des systèmes pour Walter Meier et de l'autre côté dans le commerce, pour Tobler, se complètent donc parfaitement.

En nous associant, nous proposons une offre de prestations et de produits unique sur le marché. Nous avons par ailleurs des

volumes d'achat plus grands, ce qui nous permet d'appliquer des prix plus attractifs. Tout ceci pour agir au bénéfice de nos clients.

Quelle a été la réaction des collaborateurs à l'annonce de cette fusion?

Leur réaction a été clairement positive. En collaboration avec une classe de diplômés MBA, nous avons réalisé une analyse culturelle des deux entreprises. On a demandé aux collaborateurs s'ils avaient saisi le sens d'une telle fusion et s'ils allaient la soutenir. 80% des personnes interrogées ont expliqué qu'ils considéraient cette fusion comme adéquate. Pour nous, cela s'est avéré très positif. C'est une position de départ très favorable. Mais il est également clair, qu'il régnait une certaine inquiétude, tant que les profils de poste et le lieu n'avaient pas encore été déterminés. Jusqu'à présent, nous avons rencontré beaucoup de bonne volonté auprès des collaborateurs. Les changements provoquent toujours de l'incertitude chez les personnes. Ce sentiment est profondément ancré en nous. Pour certaines personnes cela est plus difficile à gérer que pour d'autres. Il est important de toujours communiquer de manière active et ouverte, ce qui est notre cas.

Y-a-t-il déjà eu des licenciements?

Dans la première phase, 35 postes ont été supprimés, dont 5 licenciements. Les autres personnes ont quitté les sociétés par la fluctuation naturelle. Nous sommes convaincus qu'à l'avenir également, il y aura très peu de licenciements, car il y a toujours une fluctuation naturelle qui nous permet de réguler le niveau des effectifs.

Gardez-vous les sites?

Nous nous prononçons clairement pour les deux sites Urdorf et Schwerzenbach. Schwerzenbach est le siège administratif. Certaines équipes seront présentes dans les deux sites et nous regroupons d'autres équipes sur un seul site. Cette situation perdurera les trois prochaines années.

Dans les régions, il a également été décidé quels sites seront maintenus. Nous recherchons en partie de nouveaux sites communs, comme il n'y a pas suffisamment de place dans certaines succursales existantes.

Y-a-t-il des différences culturelles entre les deux entreprises?

Lorsqu'on considère la base, le vendeur ou le technicien de service, la différence est relativement faible. Les deux sociétés sont présentes sur le même marché depuis des années et exercent des activités similaires.

Mais il y a bien sûr des différences. Tobler possède plutôt une culture commerciale tandis que celle de Walter Meier est plutôt technique. Se rajoute le fait que Walter Meier est une entreprise indépendante, avec une culture familiale. Tobler appartenait à un groupe anglais, dans lequel on agit un peu différemment.

La philosophie de gestion est également différente. Nous sommes conscients de ces différences.



«La complexité croissante de la technique est un véritable moteur pour les fusions.»

Quelle est la structure de propriété?

Actuellement, il y a deux actionnaires de référence. Le Groupe Wolseley, qui se nomme depuis quelques mois Ferguson, détient 38% et Silvan Meier 33% des parts, les deux étant toutefois sur un pied d'égalité. Chacune des parties concernées apporte deux membres du Conseil d'administration auxquels se rajoute un membre de Conseil d'administration indépendant. Il est à coup sûr très positif, que l'ancien CEO de Tobler, Heinz Wiedmer, prenne part au Conseil d'administration en tant que représentant de Ferguson. Il connaît la Suisse et le marché, ce qui représente un grand avantage.

Qu'en est-il exactement des marques?

Notre marque propre la plus importante est la marque Oertli, que nous continuons à positionner comme une marque compétente dans le secteur du chauffage. Nous allons poursuivre en ce sens. Nous allons également gérer une seconde marque. Nous sommes encore en pleine discussion pour la marche à suivre. Il est certain que nous aurons deux gammes de produits pour la production de chaleur.

J'ai l'impression, que les fusions prennent de l'ampleur en Suisse?

C'est exact. Chez Walter Meier, il s'agit aussi de la troisième fusion. Nous avons encore des collaborateurs qui travaillaient chez Vestol. En 1990, Procalor et Vestol ont formé la Société Vescal. En 1995, il y a eu l'alliance entre Oertli et Vescal et en 2007, Walter Meier en a résulté. La nouvelle fusion a lieu exactement au bout de dix années. Je suis convaincu que cela est dans l'air du temps.

La pression sur les marges est-elle si forte, que les entreprises doivent de plus en plus fusionner?

Je ne peux parler de notre situation. La pression exercée sur les marges et la perte de volume ne sont que des raisons secondaires à notre fusion. Le moteur de notre fusion était avant tout la complexité croissante de la technologie. Il y a de cela dix, quinze ans, on fabriquait avant tout des chaudières à gaz et on proposait les prestations associées. A l'heure actuelle, les installations sont devenues bien plus complexes, comme par exemple des machines de réfrigération, qui rafraîchissent en

été et chauffent en hiver. Il nous faut des collaborateurs très qualifiés pour le support, qui sont en mesure d'apporter aux clients le soutien nécessaire. Ensemble, nous pouvons en outre, proposer de meilleures prestations à nos clients et une palette de produits et de services plus large. Je suis également convaincu du fait que la numérisation va aussi modifier la technique du bâtiment.

Pour cela, une entreprise a besoin de force et d'esprit avant-gardiste et aussi d'argent qui puisse être investi. C'est la raison pour laquelle c'est sans doute plus simple, quand une entreprise a une certaine taille. Les ressources nécessaires pour la voie numérique peuvent alors être mises à disposition. Les sujets peuvent alors être réalisés et mis en place de manière professionnelle, ce qui est en fait notre objectif.

La numérisation représente-t-elle une menace pour votre entreprise?

Non, au contraire. Pour nous, il s'agit véritablement d'une chance. Il existe deux domaines dans la numérisation. Un



«Les compétences principales doivent passer au numérique.»

domaine interne qui permet d'améliorer les processus opérationnels. A ce niveau-là, nous sommes bien positionnés de par la taille de notre entreprise et de l'infrastructure existante, et avant tout également grâce à l'e-shop de Tobler. Nous faisons partie des dix plus grands acteurs de l'e-commerce en Suisse. L'autre domaine concerne la manière dont de nouveaux modèles commerciaux peuvent être établis. Je vois surtout des

opportunités en ce sens dans le service, par exemple dans la maintenance à distance. Début mars 2017, nous avons lancé «Smart-Guard». Il permet de relier chaque pompe à chaleur que nous vendons à notre système informatique, par le biais d'une plateforme IdO. Cela nous permet d'effectuer un diagnostic et une maintenance à distance. Notre objectif futur est de proposer ce système sur le marché, en tant que produit d'excellence.

Je suis sûr que qui stocke les données de la pompe à chaleur dans le cloud peut proposer ce service et peut développer une entreprise de services de ce type.

Depuis le mois de mars, notre réseau est relié à plusieurs centaines de pompes à chaleur, dont nous pouvons recevoir et stocker les données. Les pompes sont surveillées avec un outil d'analyse et, en cas de besoin, il est aussi possible d'intervenir. Le client souhaite simplement disposer d'une installation efficace et qui fonctionne. Point. La numérisation est une chance, j'en suis convaincu.

Ne s'agit-il pas également d'une chance pour les développements, auxquels on ne pense pas encore à l'heure actuelle?

Absolument. A l'avenir, les flux énergétiques des bâtiments ne seront pas disponibles comme c'était le cas jusqu'à présent, dans un système de domotique mais dans le cloud. Les données nécessaires à la surveillance d'un bâtiment y seront mises à disposition.

Cela ne va-t-il pas aussi ouvrir des portes à d'éventuels fournisseurs étrangers à la branche?

Il y aura des gagnants et des perdants. C'est comme ça. C'est pourquoi il est très important de transférer dans la numérisation, certaines compétences clés que l'on possède. L'exemple «Smart-Guard» montre qu'il ne suffit pas de raccorder les pompes à chaleur au réseau.

Il faut aussi du personnel qui comprend le fonctionnement de la pompe.

Nous disposons de ce savoir-faire et celui-ci ne peut pas être tout simplement copié, même pas par Google.