



A propos de Roger Baumer et Marcel Baumer

Roger Baumer (50 ans) et Marcel Baumer (49 ans) sont copropriétaires et dirigent l'entreprise familiale, le groupe Hälg, depuis 2008 en quatrième génération. Roger Baumer est diplômé de l'Université de Saint-Gall en économie d'entreprise (lic. oec. HSG) et est CEO du groupe Hälg. Il est également responsable des activités de service.

Marcel Baumer a terminé ses études de base à l'Université de Saint-Gall et est titulaire d'un diplôme en publicité. Il a participé à l'Advanced Management Program SKU et dirige aujourd'hui les secteurs d'activité Consulting & Engineering and Facility Management (CEFM) en tant que copropriétaire du groupe Hälg.

Interview avec Roger et Marcel Baumer,
Propriétaires du groupe Hälg



«La technologie du bâtiment est l'ADN de notre entreprise»

Le groupe Hälg est dirigé par Roger et Marcel Baumer, issus de la quatrième génération de la famille Baumer. A partir d'une petite usine de chauffage central de Saint-Gall, s'est développée une entreprise de 1000 employés et 23 sites dans toute la Suisse. Dans une interview, les deux frères parlent de la situation actuelle du marché et des défis futurs pour leur groupe d'entreprises.

INTERVIEW: MONIKA SCHLÄPPI / PHOTOS: EUGEN HUBSCHMID



«Il faut des années pendant la phase d'exploitation pour voir si la qualité de la planification et de l'exécution était bonne ou non.»

Au cours des dernières années, votre entreprise a connu une croissance constante grâce à des acquisitions. La croissance fait-elle partie de la stratégie de l'entreprise?

ROGER BAUMER: La croissance par acquisitions n'est pas notre principal objectif. Cependant, lorsque nous recevons des demandes, nous les vérifions toujours très soigneusement. Plus récemment, par exemple, nous avons pu acquérir Dober AG dans le canton de Zurich ainsi que Meneo Energie SA à Neuchâtel.

MARCEL BAUMER: Bien entendu, l'entreprise doit toujours s'inscrire dans notre stratégie de croissance différenciée. Quelle entreprise pourrait être la bonne en termes d'orientation et dans quelle région, dans quel segment ou avec quel service pourrait-on encore se développer?

Quels sont les critères décisifs?

ROGER BAUMER: Un marché sur lequel nous ne sommes pas encore présents est certainement un critère. Comme ce fut le cas dans le canton de Neuchâtel, par exemple. Ou des services que nous n'avons pas encore pu offrir avec notre société. La société Dober AG, qui est très forte dans la transformation et la construction résidentielle, a élargi notre offre de ce point de vue, dans le canton de Zurich.

En 2017, le chiffre d'affaires du groupe Hälg Building Services s'élevait à 293 millions de francs et le nombre de collaborateurs à 1000. Êtes-vous fiers de ce que vous avez accompli?

MARCEL BAUMER: Bien sûr.

ROGER BAUMER: Cependant, notre objectif premier n'était pas d'employer 1000 personnes. C'est le résultat de la croissance de l'entreprise. Mais, psychologiquement parlant, c'est un bon chiffre.

Est-ce uniquement la croissance qui permet de survivre sur le marché?

ROGER BAUMER: Oui et non. De notre point de vue, cela représente certainement un avantage d'avoir une certaine taille. L'aspect des coûts joue un rôle, mais le point de vue du client aussi. Si nous disposons d'un réseau dense, nous pouvons également offrir de meilleurs services à nos clients parce que nous sommes directement dans leur environnement. Nous constatons également que la complexité des projets s'est accrue. Il y a de plus en plus de règles et de règlements qui peuvent être abordés et mis en œuvre plus facilement lorsqu'on travaille dans une grande entreprise. Nous sommes aussi souvent en contact avec de plus petites entreprises qui disent qu'elles ne peuvent plus faire face à la complexité.

Les entreprises peuvent-elles agir de manière indépendante?

ROGER BAUMER: Oui, elles agissent de façon très indépendante. Comme le marché est organisé de manière décentralisée, notre organisation fonctionne de la même manière sur le marché. D'autre part, il est avantageux de combiner de manière centralisée des services tels que la finance, les RH,

l'informatique, les achats et la communication. Pour nous, il est vraiment important que les différentes entreprises fonctionnent et agissent de manière autonome sur le marché en tant que PME. Ce que nous avons réussi jusqu'à présent.

Comment vous différenciez-vous de vos concurrents tels que Bouygues Construction ou BKW Building Solutions? Celles-ci se développent tout le temps.

ROGER BAUMER: Ce sont de gros et importants concurrents. Ce qui nous distingue, c'est que la technique du bâtiment est notre cœur de métier depuis près de 100 ans et constitue, pour ainsi dire, l'ADN du groupe Hälg, à partir duquel nous avons développé d'autres activités tout au long de la chaîne de valeur. Nos compétences clés sont la planification, l'installation et l'exploitation d'installations et de sites entiers. Et notre entreprise est gérée par son propriétaire, ce qui est certainement un trait distinctif par rapport à de si grandes entreprises. Mais, en fin de compte, c'est le client qui décide.

Bien sûr, nous disons que nous sommes un peu différents, mais c'est au client de remarquer la différence.

MARCEL BAUMER: On nous demande souvent si nous considérons les grandes entreprises comme un danger. Mais c'est le marché auquel nous voulons faire face, qui est un défi entrepreneurial. Cela contribue également à la bonne santé de notre groupe d'entreprises. Bien sûr, nous nous demandons toujours comment nous pouvons traiter avec ces groupes qui ont beaucoup de capital. Cela nous motive à poursuivre notre développement et à ne pas rester immobiles et ceci est bon pour le groupe.

La qualité de la planification et de l'exécution ne se constate qu'après des années. Comment montrer leur importance aux clients?

ROGER BAUMER: Ceci est effectivement un problème. Il faut des années pendant la phase d'exploitation pour voir



«Mais nous ne savons pas encore si le BIM marque vraiment une rupture pour l'ensemble de la branche. Nous suivons l'évolution de la situation.»

si la qualité était bonne ou non. Nous attachons une grande importance à la qualité et à notre réputation. On demande constamment aux clients s'ils nous recommanderaient à d'autres personnes. Bien sûr, le prix est un critère, mais si quelqu'un a travaillé avec nous avec succès dans le passé, il revient souvent vers nous. Chaque employé contribue à bâtir et à maintenir notre réputation, qu'il s'agisse de la qualité de l'exécution ou de la planification, et de chaque service fourni quotidiennement. Nous voulons maintenir la relation avec nos clients.

Votre entreprise est-elle également impliquée dans la recherche?

ROGER BAUMER: Sur un autre plan, nous contribuons beaucoup au développement du secteur d'activité, en formant un grand nombre d'apprentis. Environ 10 pour cent de notre main-d'œuvre sont des apprentis. Leur formation est très importante pour nous. Ce ne sont pas des personnes qui restent forcément chez nous. Ceux qui terminent un apprentissage chez nous sont bien préparés pour leur future vie professionnelle. De cette façon, nous aidons l'industrie à contrer la pénurie de travailleurs qualifiés.

La numérisation effectue une percée dans l'industrie du bâtiment, tout le monde en parle. Toutefois, il semblerait que pour s'imposer, ça coince un peu. Qu'en pensez-vous?

ROGER BAUMER: Le défi n'est pas tant d'introduire quelque chose que de permettre aux employés de le comprendre et

de l'appliquer. Il est clair que la numérisation s'introduit de plus en plus dans nos activités. Il ne reste pratiquement plus de processus qui fonctionnent sur papier. Ce sont les effets de la numérisation dans notre entreprise, qui incluent des mesures très différentes.

Quelles sont les difficultés?

ROGER BAUMER: Dès que les processus changent, la formation est toujours l'élément primordial. Et il y a encore d'autres domaines, où il faut saisir le moment opportun. Le BIM est un tel sujet, qui est utilisé dans certains de nos projets. Mais nous ne savons pas encore si le BIM marque vraiment une rupture pour l'ensemble de l'industrie. Nous suivons l'évolution de la situation.

MARCEL BAUMER: Nous avons les mêmes difficultés que partout ailleurs où l'on introduit l'automatisation ou la numérisation. Et il s'agit de la problématique de l'interfaçage. Les systèmes ne sont pas toujours compatibles. Ce n'est pas seulement du «Plug&Play», comme on le dit si joliment. Rien qu'en considérant le système CAO, il existe différentes versions et formes d'application. Également en ce qui concerne la manière dont les utilisateurs l'appliquent. Je pense que sur le plan de l'informatique, nous n'en sommes qu'au début. «Prêt à brancher» est un joli slogan marketing - mais la réalité est souvent différente. De plus, nous avons aussi diverses activités dans notre industrie qui ne peuvent pas être numérisées. Un robot de soudage peut être utilisé pendant

l'exécution ou l'assemblage, pour générer des avantages en termes d'efficacité, mais en fin de compte, une personne est toujours nécessaire pour effectuer le travail.

Le sujet des PPP (partenariats public-privé) est quelque peu tombé dans l'oubli. Quelle a été l'expérience de Hälg avec le projet pilote à Burgdorf?

MARCEL BAUMER: Le projet de Burgdorf reste incontestablement un succès pour nous. Nous en sommes maintenant à la 7e année de fonctionnement, sur les 25 années prévues. Cela fonctionne très bien là-bas, on peut aussi voir les avantages que l'on peut tirer d'un tel projet. Nous venons d'achever d'importantes transformations en raison de changements au sein des unités utilisateur. Cela fonctionne très bien dans cet exemple.

Il nous est assez difficile de comprendre pourquoi il n'est pas devenu un modèle pour d'autres projets PPP. L'une des raisons est sans doute à chercher en politique, puisqu'il y aurait

là des donneurs d'ordre qui pourraient mener à bien de tels projets. Mais on ne semble pas vraiment croire au modèle. Ou bien c'est leur horizon temporel, dans la mesure où un tel développement de projet n'est pas du tout réalisable pour eux. Cela demande beaucoup de préparation et le projet doit être accompagné de très près. Il faut surtout qu'il y ait des gens qui se présentent et disent : «Je veux ça».

Le secteur public en particulier ne devrait-il pas s'intéresser de près aux PPP?

MARCEL BAUMER: Oui, bien sûr. Mais il doit aussi y avoir un projet qui s'y rapporte. Dans le canton de Berne, il s'agissait d'une situation claire. Les plus de 10 sites des différentes unités administratives du canton étaient totalement dispersés. Il était clair pour tout le monde qu'il fallait réunir tout le monde sur un même campus. Et que cela ne pouvait qu'apporter des avantages. Une telle situation de départ doit d'abord exister pour que l'idée d'un modèle PPP repose sur

un terrain fertile et que l'on puisse y gagner beaucoup. Selon les normes internationales, l'exemple de Burgdorf reste encore le seul modèle de référence en Suisse.

ROGER BAUMER: Ce qui est bien, c'est que nous serions prêts, mais le client n'a pas à acheter tous les services chez nous. Il pourrait le construire et l'exploiter avec nous et quelqu'un d'autre se chargerait du financement. Ce serait vraiment bien si l'on pouvait travailler de manière plus intégrée.

On peut désormais voir si les hypothèses faites il y a des années sont correctes.

MARCEL BAUMER: Nos propres hypothèses sont ainsi testées pour voir si elles fonctionnent aussi dans la réalité. Il y a toujours un dialogue avec le propriétaire et les

utilisateurs, parce que l'utilisation a peut-être changé ou d'autres besoins ont surgi.

La proximité client est aujourd'hui une priorité absolue.

Que fait Hälg pour que cette proximité mène au succès?

ROGER BAUMER: L'une des choses les plus importantes est certainement la structure d'une entreprise. Il est important que les unités commerciales ou les succursales disposent d'une grande marge de manœuvre. Elles doivent s'occuper de leur marché et savoir ce qui se passe dans leur environnement. Elles ont la compétence pour faire des offres, conclure des contrats, acquérir des clients, embaucher du personnel et elles peuvent apporter des idées pour de nouveaux services. Voilà en ce qui concerne la structure. L'autre aspect, c'est que cette année, nous menons un programme avec nos

«Il est important que nos unités commerciales ou succursales disposent d'une grande marge de manœuvre. Elles doivent travailler sur le marché et savoir ce qui se passe dans leur environnement.»



employés. A tous les niveaux et dans tous les rôles, ils doivent apprendre et comprendre comment ils peuvent personnellement influencer positivement les relations avec les clients. Notre opinion est que chaque employé peut contribuer à une bonne relation client, par exemple après un travail de maintenance, en laissant son lieu de travail propre et en annonçant son départ. Tout le monde le sait, mais parfois, il faut à nouveau prendre conscience de ces règles.

Et c'est peut-être le détail qui nous distingue, en tant qu'entreprise, des autres entreprises.

MARCEL BAUMER: En tant qu'entreprise certifiée ISO, les enquêtes de satisfaction client sont toujours d'actualité. Nous avons l'habitude de mener des enquêtes structurées à intervalles réguliers. Nous avons maintenant décidé de mener ces sondages de manière continue. Chaque clôture de projet offre également l'occasion de parler avec le client à propos de la satisfaction.

Hälg s'est étendu au Liechtenstein en 2017. Y a-t-il d'autres projets d'expansion à l'étranger?

ROGER BAUMER: Non, aucune expansion à l'étranger n'est prévue. Le Liechtenstein a été une opportunité pour nous, car nous y exécutons des commandes depuis plusieurs années et sommes donc plus proches de nos clients pour le service.

A quoi ressemblera le groupe Hälg Building Services en 2030? Le groupe sera-t-il alors coté en bourse?

ROGER BAUMER: Non, nous n'avons pas prévu de nous introduire en bourse. Pour nous, ceci est clair: nous sommes une entreprise familiale et nous voulons rester une entreprise familiale. Nous ne nous considérons pas comme des actionnaires ou des investisseurs, mais comme des entrepreneurs. Nous voulons être présents dans notre entreprise, façonner activement et coopérer.

MARCEL BAUMER: Notre objectif est de continuer à développer l'entreprise comme cela a été le cas jusqu'à présent et à nous impliquer pour les thématiques essentielles. La prochaine génération est déjà dans les starting-blocks. Mais bien sûr, nous ne pouvons pas dire si nos enfants sont intéressés à rejoindre l'entreprise et à travailler avec nous. Nous ne le savons pas encore aujourd'hui. Au bout du compte, ils doivent trouver un emploi qui leur plaît et non pas parce que l'entreprise a besoin d'une solution de relève. Je suis fermement convaincu que cela ne fonctionnerait pas. C'est ainsi que nous l'avons vécu de la part de nos parents, sans contrainte et sans pression. C'est le seul moyen pour que ça marche.

ROGER BAUMER: Cela reflète également notre façon de travailler. Nous voulons une entreprise saine, qui offre aussi une opportunité à la prochaine génération d'entrer dans l'entreprise. Et nous y travaillons tous les jours.

www.haelg.ch