

Entretien avec Roger Basler, CEO Meier Tobler Group AG

Durable par conviction

Outre la santé, le coronavirus affecte de plus en plus les marchés. Les entreprises commerciales telles que le groupe Meier Tobler se voient confrontées à des difficultés particulières. Roger Basler, CEO, nous explique comment elles parviennent à les surmonter.

Interview: Monika Schläppi • Photos: Nicolas Zonvi

Comment va la société Meier Tobler durant cette pandémie ?

Roger Basler À vrai dire, nous avons longtemps été épargné. Malheureusement, l'été dernier, les premiers problèmes sont apparus à des points névralgiques du stock, mais nous avons réussi à les surmonter. Il est bien triste qu'à son tour le virus Omicron se propage. La sécurité individuelle et la santé des collaborateurs étaient à nos yeux toujours prioritaires. Le deuxième point important est de gérer notre entreprise et nous y parvenons très bien. Il faut également maîtriser les coûts en cas de dérapage, ce qui n'a heureusement pas eu lieu.

Y a-t-il des problèmes de livraison pour les appareils ou les matériaux ?

L'un des plus grands défis du moment est celui des chaînes d'approvisionnement mondiales, qui sont en partie interrompues ou imprévisibles. Nous avons réagi dès le printemps dernier, car nous pensions que la situation évoluerait ainsi. Nous avons augmenté notre capacité de stockage, c'est pourquoi nous avons maintenant la chance d'avoir une bonne disponibilité de livraison. Mais les efforts engagés pour garantir ces capacités sont énormes par rapport aux autres années.

La devise « thésaurisation » versus « juste à temps » serait-elle conseillée dans de telles situations ?

Il n'est pas possible de thésauriser sur une longue période et de négliger le juste à temps, car des effets sur les coûts y sont également associés. Nous avons toutefois augmenté successivement le stock des produits névralgiques d'environ 10 millions de CHF de valeur de stock pour nos quelque 50 000 articles. Cela a eu un effet très positif sur notre disponibilité.

Il faut aussi savoir estimer quels sont les produits demandés. N'est-ce pas difficile ?

Ici réside en effet la difficulté. Nous avons surtout misé sur l'augmentation des capacités de stockage des produits à rotation rapide. Mais cela signifie tout de même qu'ils sont en stock seulement pendant six semaines. Cela nous donne toutefois un peu plus de marge de manœuvre, plus que si nous n'avions le matériel que deux semaines en stock et que nous devions le renouveler sans cesse.

La force du franc suisse présente-t-elle des avantages dans la situation économique actuelle ?

L'acquisition de la plupart de nos marchandises se fait en Suisse, en francs suisses. Actuellement, le

cours de l'euro nous fournit un petit avantage par rapport aux valeurs budgétisées. Normalement, nous répercutons également ces avantages tarifaires. Mais nous sommes plutôt confrontés à des augmentations de prix dues à la mauvaise disponibilité. Un autre fait est que les prix augmentent globalement en raison de la pénurie de matières premières.

Est-il encore possible d'effectuer des calculs sur le long terme ?

Il faut simplement réagir vite. Je crois que notre défi, en tant qu'entreprises commerciales et entreprises de production de chaleur, est d'adapter rapidement les prix. Le problème pour les artisans, mais surtout pour les entrepreneurs généraux, est que les offres sont fixes. Dans ce contexte, il est très difficile de trouver un équilibre sur une longue période.

Pour les projets qui s'étendent sur plusieurs années, on intègre souvent une variable dans les prix. Les fluctuations de prix ne peuvent-elles tout simplement plus être compensées ?

En raison de la volatilité existante nous avons dû raccourcir la validité de nos prix. Celle-ci peut en théorie avoir lieu dans les deux sens. Je ne m'attends pas à ce que les prix des matières premières restent à —//

À propos de Roger Basler

Roger Basler (56) assume les fonctions de CEO du groupe Meier Tobler, depuis le 1^{er} septembre 2020. Auparavant, il était CEO de Franke Water Systems AG durant sept ans, une entreprise sanitaire active dans le monde entier et faisant partie du groupe Franke. Il a occupé différentes fonctions de direction dans le secteur des biens de consommation et de la technologie, notamment chez Compaq Computer, Red Bull, Heineken et Dyson. Il possède une vaste expérience en matière de gestion internationale, de stratégie et de marketing. Il est également titulaire d'un diplôme en gestion d'entreprise de l'université de Saint-Gall (lic. oec. HSG).

La société Meier Tobler a été fondée en 1937 et compte actuellement environ 1300 collaborateurs. Ses actions sont cotées à la Swiss Exchange (SIX).

www.meiertobler.ch

ce niveau pendant des décennies. C'est pourquoi, des baisses de prix pourront à nouveau avoir lieu.

Qu'est-ce que cela signifie en termes de collaboration avec les entreprises générales ?

Les entreprises générales doivent trouver un moyen de répercuter sur l'acheteur les fluctuations de prix de l'ordre de grandeur de celles qui existent aujourd'hui. Il est évident que l'investisseur ne souhaite pas cela. Mais dans une situation où il est parfois question de 20% de fluctuation, il n'est à mon avis plus possible de travailler avec un prix fixe.

Nous ne pouvons communiquer les prix qu'avec un maximum d'anticipation. Nous n'y parvenons pas toujours, et nous communiquons au contraire à très court terme. Nous procédons en fait toujours aux adaptations, pas exactement au jour le jour, mais de semaine en semaine.

En tant que grossiste, voyez-vous cela comme un devoir ?

Il n'y a pas d'autre possibilité que d'adapter les prix. Les marges dans les activités de négoce ne sont pas assez généreuses pour permettre d'absorber facilement les fluctuations de prix. Nous sommes au contraire obligés de les répercuter sur les marchés et c'est en principe le fabricant qui pousse en ce sens. En tant que commerçants, nous sommes alors pris entre deux feux.

Quelles sont les évolutions positives en rapport avec cette pandémie ? Est-ce l'obligation d'aller encore plus loin dans la numérisation ?

Je pense qu'en raison de la pandémie, le fait de vivre chez soi a pris de plus en plus de valeur. La salle de bain a été rénovée et peut-être le système de chauffage a-t-il été remplacé. Durant la pandémie, les gens avaient le temps de s'y consacrer. Un changement s'est également opéré en faveur du développement durable.

D'autre part, la numérisation de notre entreprise est impactée. Dans ce domaine, notre agenda stratégique prévoit de numériser entièrement l'ensemble de l'entreprise au cours des prochaines années. Nous sommes donc actuellement sur la bonne voie.

A quoi ressemble cette voie ?

Dans le contexte de la production de chaleur, il s'agit de systèmes numé-

riques qui vont nous aider à proposer au client final des services numériques. Pour nous, cela constituera une activité de service. Je pense à notre «Smart Solutions Initiative», où nous essayons de relier de manière intelligente les différentes commandes de l'installation photovoltaïque, de la distribution de chaleur et du générateur de chaleur. Cela permet à l'utilisateur final d'économiser jusqu'à 25% d'énergie, si ces trois systèmes interagissent de manière appropriée. Cela représente non seulement un avantage pour l'utilisateur final, mais aussi pour nous, car nous pouvons vendre des services supplémentaires.

Une autre approche consiste à assurer la continuité dans nos propres systèmes. Par exemple pour les commandes qui arrivent très souvent via la boutique en ligne. Car nous réalisons presque 40% de notre chiffre d'affaires commercial via la plateforme de commerce en ligne. Commande, facturation, expé-

dition, tout se fait sans support papier. Ici aussi, nous voulons numériser à tous les niveaux.

Et qu'en est-il de la main d'œuvre nécessaire ?

Il s'agit là d'un point qui, à mon avis, n'est pas nouveau, et qui devient au contraire un sujet récurrent. Dès qu'une disruption se produit quelque part, la situation s'accroît. En ce moment, c'est au niveau des artisans, des installateurs, qui installent maintenant des pompes à chaleur et non plus des chauffages au fioul. De nombreux artisans connaissent la matière, et nous trouvons encore aujourd'hui des techniciens de service pour cela. En matière de pompes à chaleur, il y a un véritable boom. Dans ce domaine, des connaissances plus approfondies en électronique sont nécessaires. Nous essayons d'y remédier avec un programme de formations qui permet de convertir les techniciens et de les former

« La numérisation doit apporter une efficacité continue. »



pour passer des systèmes à énergie fossile aux nouvelles technologies des pompes à chaleur. Ils peuvent ensuite passer un diplôme et obtenir un certificat qui leur permettra ensuite d'être employés dans ces domaines.

La fusion entre Walter Meier et Tobler Haustechnik est-elle désormais aboutie ?

Je pense qu'une entreprise est toujours influencée par sa propre histoire. La fusion a proprement parler est terminée. Cela peut certainement jouer un rôle dans l'esprit des collaborateurs de longue date qui viennent d'un des deux côtés. Dans mon équipe de management, une personne sur sept est encore issue d'une des anciennes sociétés. Tous les autres sont nouveaux chez Meier Tobler. C'est pourquoi, à notre niveau de direction, il ne s'agit plus d'un sujet à aborder.

Dans quelle direction l'entreprise va-t-elle se développer à l'avenir ?

Le plan consiste à nous développer dans nos quatre secteurs d'activité qui ont chacun leur spécificité.

Il s'agit en premier lieu du secteur commercial, dans lequel nous avons une position forte. Il nous faut consolider les points forts dans ce secteur.

J'entends par là, nos formats commerciaux, les 47 marchés que nous exploitons à travers la Suisse. Puis la plateforme de commerce en ligne, le concept Marché@Work qui nous permet de gérer le stock chez nos installateurs. Et notre propre département de ventes. Ce sont là des points que nous souhaitons renforcer. Ici aussi, la numérisation déjà mentionnée, de la commande à la facturation, doit apporter une efficacité continue.

Deuxièmement, dans le secteur de la production de chaleur, la situation de départ est différente après cette fusion. Nous ne possédons plus une seule marque, mais distribuons et commercialisons plusieurs marques en plus de notre propre marque Oertli. Dans ce domaine, nous avons perdu des parts de marché pendant des années, malheureusement. Il s'agit maintenant de les reprendre grâce à notre gamme rationalisée et à notre approche renforcée du client final.

Nous avons développé un configurateur qui permet au propriétaire d'obtenir une offre indicative en un

laps de temps très court. Cette offre indicative contient l'installation et, le cas échéant, le démantèlement du réservoir de fioul et d'autres points. Cela nous aide à être plus proche du client jusqu'à ce qu'il obtienne de l'installateur l'offre définitive pour l'installation.

Au moins pour les trois premiers trimestres de 2021, nous avons ainsi pu regagner des parts de marché. Je ne pense pas que le turn-around soit terminé, mais il y a une lueur d'espoir à l'horizon, ce qui est très positif. Pendant des années, nous avons subi de légères pertes, mais nous voilà désormais dans une phase ascendante.

À mon avis, les mesures engagées pour rationaliser et définir plus clairement notre gamme en sont la raison. Le temps est aussi un allié. Maintenant, nos vendeurs connaissent vraiment la gamme et sont en mesure de la représenter correctement. Le configurateur nous apporte aussi de nombreux contacts commerciaux.

Et peut-être que notre disponibilité, qui est vraiment bonne pour ces appareils et pour laquelle d'autres concurrents ont un peu plus de problèmes, nous aide aussi en ce moment.

Troisièmement, dans le secteur des services, la numérisation et les nouveaux services joueront un rôle central. Nous utilisons actuellement le système Smart Guard qui nous permet d'avoir un accès à distance aux générateurs de chaleur. Dès que les Smart Solutions seront totalement intégrées, il sera possible d'éviter encore plus d'interventions inutiles. Tel sera l'avenir de cette activité de service - un pilier très fort chez Meier Tobler.

Quatrièmement, nous avons aussi le secteur des systèmes de climatisation. Nous construisons ici des installations en collaboration avec des partenaires, souvent dans de grands projets. Il s'agit principalement de systèmes de refroidissement et aujourd'hui souvent des ventilations pour les centres de données. En 2021, nous avons raisonnablement avancé dans ce domaine. Nous avons pu accroître la rentabilité, ce qui est très important dans un secteur qui a de très faibles marges, quand on ne peut pas en générer de grosses quantités. Nous souhaitons donc croître encore dans ce secteur et continuer à nous développer.



« Nous avons développé un programme de développement durable qui est mis en œuvre depuis 2022. »

posés qu'une seule fois et le client est livré à partir d'un seul site. Le nouveau centre de prestations «Dienstleistungszentrum Oberbuchsitzen (DCO)», nous permettra à l'avenir de faire des économies significatives. Il est par ailleurs essentiel pour la croissance et la rentabilité du groupe Meier Tobler.

Quelle importance revêt le développement durable chez Meier Tobler ?

Nous avons développé un programme de développement durable qui est mis en œuvre depuis 2022. Nous le faisons par conviction et non pas parce que nous pensons que cela permet encore aujourd'hui de se différencier en matière de marketing. Nous pensons que nous devons apporter notre contribution à la société pour la transition énergétique et un avenir durable.

Qu'englobe ce programme ?

C'est une approche très pragmatique basée sur trois piliers : tous les trois reposent sur les Sustainable Development Goals (SDG) développés par l'ONU. Notre plan contient les points suivants : l'environnement, les collaborateurs ainsi que l'entreprise et la société. Une chose est sûre, nous n'aidons la société et l'entreprise que si elle survit. La rentabilité de l'entreprise reste l'objectif principal. Cela est absolument décisif pour nos actionnaires et nos parties prenantes. En ce qui concerne les collaborateurs, nous menons déjà beaucoup d'actions chez Meier Tobler. La formation et bien entendu la diversité en font partie.

Dans le domaine de l'environnement, il y a deux axes : d'un côté, l'entreprise à proprement parler.

Ce sont là les quatre domaines et chacun d'entre eux présente un autre défi mais aussi une autre force. Vue dans son ensemble, nous pouvons être ravis de notre progression en 2021.

D'autres acquisitions sont-elles prévues à moyen terme ou est-il d'abord question de consolidation ?

Actuellement, nous sommes certainement dans une phase de consolidation. Il y a quatre ans, nous avons fusionné les sociétés Walter Meier et Tobler Haustechnik. Les deux entreprises leaders ont été réunies et il s'agit maintenant de les consolider proprement. Nous devons en premier lieu retrouver une certaine rentabilité avant de parler d'acquisition. Mais il faudrait aussi que se

trouve sur le marché quelque chose à reprendre.

Le premier coup de pioche de votre nouveau centre de distribution a été donné récemment. Qu'est-ce qui a fait pencher la balance en faveur de la nouvelle construction ?

Nous agissons aujourd'hui à partir des deux sites de dépôt qui existaient déjà avant la fusion.

Notre dépôt à Nebikon est neuf et très moderne. C'est pourquoi nous avons d'abord examiné la possibilité de l'aménager et de le placer sous le même toit que l'entrepôt de Däniken. Comme cela était impossible, nous avons opté pour une nouvelle construction pour nous. Les avantages pour le client et l'efficacité des coûts ont été déterminants. Les produits ne sont entre-

Quelle est notre production de CO₂, à quel niveau pouvons-nous la réduire. De l'autre côté se trouvent les solutions que nous proposons. Quel est le rôle joué par la technique du bâtiment dans le programme de développement durable en Suisse? Ce sont les deux axes que nous suivons en matière d'environnement.

S'agit-il de Work in Progress ?

Oui, c'est cela. Beaucoup de choses ont déjà été faites en ce sens sans être documentées. Maintenant, toutes les activités ont été recensées pour constituer une base. Nous exploitons par exemple dans notre nouveau centre de services (DCO) une installation photovoltaïque d'une surface d'environ 12 000 m² et d'une puissance de crête de 2 mégawatts. Il s'agit d'une des plus grandes installations de la région du Plateau Suisse. Nous le faisons par conviction et parce que cela est tout simplement nécessaire. Sur ce site, nous produirons plus de courant que nous n'en avons besoin et pourrons le distribuer.

L'installation a été développée en partenariat avec Solar City. Elle exploite l'installation et nous revend le courant à un prix fixe. Le reste du courant alimente le réseau. Autre exemple : nous allons maintenant convertir petit à petit l'ensemble de notre parc automobile en véhicules électriques au cours des prochaines années, afin de devenir neutre en termes d'émissions de CO₂.

Y a-t-il des priorités dans les produits, de sorte que le refroidissement, l'hygiène, la ventilation ou les pompes à chaleur joueront un rôle plus important ?

Le marché évolue de manière spectaculaire, passant du fioul à la pompe à chaleur. Se pose maintenant la question à savoir si nous ne vendrons alors plus de chaudières au fioul et au gaz. La réponse est non. Nous allons proposer ce que le marché exige, ce dont nos clients ont besoin et ce qu'ils veulent et les convictions auxquelles ils peuvent adhérer. Nous ne sommes pas dogmatiques ici. Ce n'est pas demain la veille qu'il ne sera plus question de vendre du chauffage au fioul. Aussi par conviction qu'un chauffage au fioul neuf et moderne bien entretenu est bien meilleur, en termes de gaz d'échappement, qu'un vieux chauffage au fioul mal entretenu. —□