



Comment une entreprise familiale fait-elle pour être toujours aussi florissante ?

Tomasz Tarabura, Directeur de la Marque à Rettig ICC, basé en Pologne, est aujourd'hui installé dans un hôtel familial d'une station de sports d'hiver en Autriche pour parler de performances. Pendant notre conversation, il évoque les ventes impressionnantes de 2011, les perspectives prometteuses pour 2012, quelques révélations en matière de produits prévus et des perspectives intéressantes sur la concurrence turque. Mais il rejoint d'abord le club de fans d'un Autrichien plein d'entrain du nom de Chris.



“Cela faisait partie du processus de mieux faire travailler les gens ensemble”, dit Tomasz, “une superbe initiative en communication culturelle d’Astrid, notre responsable des performances, qui a observé qu’il y avait parfois des discussions orageuses et que, même cinq ans après la restructuration de la marque, il pouvait s’avérer difficile d’aller au-delà de ces discussions dans le travail pour se comprendre les uns les autres, pour aller de l’avant.” Ce qui semble prendre énormément de temps pour un groupe stable de huit personnes pour apprendre à se connaître. Jusqu’à ce que vous preniez en compte le fait qu’ils viennent du monde entier pour représenter une société finlandaise. “Au départ certains problèmes dont on ne pouvait même pas parler ont surgi”, poursuit Tomasz, “mais aujourd’hui nous avons adapté nos styles individuels pour concorder avec la dynamique de groupe, et cela fait partie du développement de l’esprit d’équipe.”

UNE PERSPECTIVE CULTURELLE

L’initiative de communication culturelle mentionnée par Tomasz est en fait celle d’une sorte de gourou qui arpente les bureaux des cadres supérieurs de nombreuses marques prestigieuses, organisant des workshops sur mesure sur l’importance de comprendre les différences culturelles dans les entreprises internationales.

“Chris Fuchs, qui a travaillé sur tous les continents, a une perception claire des différentes cultures et nationalités et, de par ses dizaines d’années d’expérience, est capable de voir – et de partager – la façon dont les gens d’un pays donné pensent et agissent en général”, dit Tomasz. Effectivement, toutes les personnes à qui nous avons parlé lors de la réunion de l’équipe de direction en Autriche ont les mêmes louanges élogieuses, non seulement sur les talents d’orateur de Chris, mais sur les révélations qu’il a faites à l’équipe. Être capable d’éprouver de l’empathie pour votre interlocuteur est indispensable pour bien le comprendre, ce qui est vital quand vous êtes au niveau de la direction d’une entreprise familiale internationale. Ce thème de compréhension approfondie est au cœur de la conversation et est, de fait, incarné par toute l’équipe de direction. L’on dirait un trait familial. Mais avant de pouvoir examiner ce qui fait un bon membre de l’équipe, Tomasz explique pourquoi cette entreprise est si bien.

“Rettig est l’un des partenaires les plus stables et les plus fiables du marché. La famille Rettig est dans les affaires depuis des dizaines d’années et est déterminée à y rester pour encore de nombreuses décennies. Ils ont une vision à long terme, ne cherchent pas à faire de l’argent rapidement et se concentrent exclusivement sur des

partenariats à long terme avec leurs distributeurs”, explique Tomasz. “Au cœur de tout cela il y a la qualité, ce qui est la raison pour laquelle nos produits sont réputés comme ayant la meilleure qualité sur tous les marchés. En tant que marque de référence, nous sommes également convaincus que nous devons insuffler de l’inspiration à nos clients directs, les installateurs, mais aussi à nos clients indirects, les utilisateurs finaux. C’est pourquoi nous utilisons des outils marketing pour informer et inspirer.”

MAIS TOUTES LES ENTREPRISES DISENT “NOUS VOULONS INSPIRER” – N’EST-CE PAS SIMPLEMENT UN JARGON SUPERFICIEL DE MARKETING ?

A cet instant, Tomasz résiste au fort sentiment de se sentir insulté. Sans doute dans son workshop avec Chris, des auteurs irlandais ont-ils été cités avec des questions difficiles. “Nous entendons par là innover et c’est de l’innovation que nous fournissons”, répond-il. “De nombreuses entreprises de notre secteur proposent encore des produits axés sur le marketing. Une simple photo du produit, sans montrer de quoi il pourrait avoir l’air dans un appartement ou une maison. Nous montrons les produits tels qu’ils apparaîtraient in situ, nous aidons nos clients à avoir recours à leur imagination pour créer une image à laquelle pourrait ressembler leur intérieur. Donc, nous les inspirons. Quand il est question d’émetteurs de chaleur, nous avons des solutions qui sont applicables dans pratiquement n’importe quelle situation”, poursuit Tomasz. “Nous fournissons aussi – et en fait nous produisons désormais – le chauffage par le sol. Nous ne montrons donc pas qu’un simple radiateur panneau sur un mur. Prenez notre brochure et vous verrez une gamme complète de produits et un large éventail de situations. Inspiration” !

ET CETTE APPROCHE FONCTIONNE ?

“Regardez les chiffres. Ils sont absolument positifs. Et dans les circonstances auxquelles a dû faire face Purmo Radson LVI en 2011 en particulier, je pense qu’ils sont plus qu’impressionnants. Pourquoi ? Quasiment tous les groupes de produits (hormis les radiateurs électriques en Suède) ont vu leur chiffre d’affaires augmenter par rapport à l’année précédente. Le second semestre 2011 a vu une baisse dans tous les secteurs, or nous avons réussi à inverser la

tendance dans tous nos groupes, en augmentant nos parts de marché sur de nombreux marchés, même là où nous avons déjà une part de marché importante. Et sur un marché où nous sommes actifs avec des produits de marque et des marques de distributeurs, bien que nos produits de marque soient plus chers que les marques de distributeurs, les ventes des premiers ont augmenté plus vite que celles des marques de distributeurs. Ce qui prouve, à mes yeux, que notre concept marketing fonctionne bien.” “Les prévisions pour 2012 sont que tous les secteurs vont continuer à travailler sous un énorme point d’interrogation”, poursuit Tomasz. “L’incertitude est grande et nous voyons à quel point les marchés financiers peuvent être réactifs, mais nous observons que de plus en plus de clients sont convaincus de notre fiabilité, de notre capacité à les fournir (à partir de notre réseau logistique très étendu). Grâce à cela et au lancement de quelques nouveaux produits sur le marché, nous prévoyons une croissance pour 2012.”

QUELQUES PRODUITS NOVATEURS POUR 2012...

“Ce qui est de bon augure pour Purmo Radson, c’est que même quand les produits de base, du point de vue des volumes, sont parfois d’un niveau inférieur, ces réductions sont compensées par des produits à valeur ajoutée comme les produits décoratifs, les radiateurs à face avant plate, etc. Ces nouvelles familles de produits se renforcent tous les ans, indépendamment des changements de volumes dans les produits de niveau inférieur”, explique Tomasz, emporté par son enthousiasme en donnant un aperçu des étoiles montantes de 2012 dans l’arène des produits.

“Nous sommes très confiants dans l’avenir de notre produit ventilo-convecteur, le Vido. Le Vido, qui a une fonctionnalité de chauffage et de climatisation, est parfaitement adapté aux pompes à chaleur. La double capacité à chauffer et à climatiser semble d’autant plus impressionnante quand vous comprenez que cela se fait de façon automatique et indépendante. Bien sûr, quand nous l’avons mis au point, l’équipe de R&D était confrontée à un triple compromis : un équilibre entre le meilleur rendement, la plus petite profondeur possible, tout en le gardant le plus silencieux possible. Le résultat final est extrêmement positif : une unité très compacte »

Eprouver de l’empathie pour votre interlocuteur est indispensable pour bien le comprendre





• L'équipe de direction de Rettig ICC travaillant avec Chris Fuchs sur les différences culturelles et comportementales (Leogang, Autriche)

et silencieuse qui a un rendement très compétitif. Il a déjà été lancé avec succès sur quelques marchés, avec d'autres à suivre, tout comme les radiateurs verticaux Tinos et Paros."

ET UN CONCEPT RÉVOLUTIONNAIRE DE "CONFORT GARANTI" DANS UNE BOÎTE

"Nous sommes aussi en train de tester sur le marché un concept pour proposer non seulement des éléments de chauffage, mais aussi des systèmes de chauffage. Offrir des installations complètes, y compris le mitigeur, le collecteur, les pompes, les valves, les unités de contrôle, etc.", dit Tomasz. Traditionnellement, ce domaine demande beaucoup d'efforts à l'installateur, qui doit calculer, régler, définir et tester de nombreux paramètres afin d'obtenir les bons niveaux de confort intérieur idéal. Ce nouveau concept devrait simplifier le processus d'installation et l'accélérer.

"Nous allons proposer des unités prédéfinies à l'installateur, une sorte de "boîte intelligente" qu'il lui suffira de connecter au générateur de chaleur d'un côté et à l'émetteur de chaleur de l'autre. Nous l'appelons Plug & Play Installation (PPI) (soit l'installation Brancher et Jouer) et nous y croyons assez pour affirmer qu'elle offrira effectivement un confort garanti. Elle simplifie le travail de l'installateur qui le fait également plus vite, ce qui implique bien entendu qu'il pourra faire plus d'installations en une journée et donc plus de profits. Et cela entraîne un certain niveau de standardisation : grâce à ce système nous avons des niveaux prédéfinis avec des éléments conçus en amont. S'il y a un problème, c'est à nous qu'il incombe de trouver une solution et non à l'installateur, il a donc aussi cette assurance supplémentaire – une situation où il ne peut que gagner. Nous l'avons déjà testé avec succès dans les pays nordiques et nous procédons en ce moment à des tests en Allemagne, un marché fondamental." "Il s'agit d'une idée novatrice. Pour la première fois dans l'histoire

de Purmo Radson, nous ne vendons pas des produits dans des quantités répétitives, nous vendons un concept. J'irai encore plus loin : nous vendons un service. Cela nous ouvre évidemment des perspectives pour vendre des éléments complémentaires, comme des tubes multicouches, des raccords, des collecteurs, ce genre de produits qui constituent une opportunité commerciale évidente. Mais la principale différence est que nous vendons un système de chauffage, et non des éléments de chauffage", rappelle Tomasz, ce qui ressemble un peu à l'une de ces idées géniales qui est si bonne qu'elle aurait déjà dû exister.

"C'est effectivement la première fois que des systèmes combinés de radiateurs et de chauffage par le sol seront traités par une seule unité. Nous recevons les chiffres concrets du marché fin juillet, mais nous sommes très optimistes quant à son avenir."

CROISSANCE DE LA CHAÎNE DE DISTRIBUTION

Tomasz est également impatient de parler d'une tendance de plus en plus répandue chez les distributeurs, un sujet de conversation pour beaucoup et un sujet douloureux pour d'autres, à la fois à Purmo Radson et à l'extérieur. Au cours des dernières années, quelques distributeurs ont en effet pris la décision – qui se comprend – de trouver des fournisseurs moins chers. Cela les a conduits en Turquie, notamment, où ils ont trouvé des produits dont on pouvait presque dire qu'ils faisaient quasiment la même chose, mais il y avait quelque chose qui n'allait vraiment pas. "La qualité évidemment", dit fièrement Tomasz. "La tendance s'est inversée. De plus en plus de clients sont revenus vers nous et de nouveaux clients, en quête de qualité, frappent à notre porte parce que c'est ce que veulent leurs propres clients. Donc les produits de marque et les marques de distributeurs : tous en bénéficient. Et bien sûr, la qualité est servie par la disponibilité et la stabilité de l'entreprise familiale Rettig. C'est une combinaison de tout cela. Les gens peuvent s'attendre à un service, à une livraison et à une qualité fiables." Quand pressé de produire des chiffres pour étayer ces affirmations, Tomasz hésite d'abord à divulguer des informations sensibles pour l'entreprise. "Si cette phrase est imprimée, alors je l'aurai faite vérifier par des personnes qui savent de quoi elles

parlent", dit-il alors, avant de poursuivre "nous parlons de chiffres élevés, entre 100 et 400 000 radiateurs, de gros volumes, des opportunités par le biais de clients existants dans la seule Europe de l'Ouest, où nous avons déjà une importante part de marché. Il y a encore aussi d'autres opportunités en Europe de l'Est, où nous pouvons augmenter nos parts de marché, en République tchèque par exemple ou en Slovaquie. En Roumanie et en Hongrie également il y a une forte présence de produits turcs, nous y avons donc des débouchés potentiels."

Si tout cela ressemble à un défi ouvert à la concurrence, Tomasz est encore plus clair. "Nos produits sont simplement de meilleure qualité", dit-il. "Et même s'ils sont plus chers, nous avons plus à offrir aux clients, à commencer par le simple message que ce n'est pas une question de prix, mais de valeur et que nos produits sont plus largement disponibles et font partie d'une gamme plus large, donc en fin de compte Purmo Radson est vraiment un choix naturel et positif."

MAIS CETTE IMAGE EST-ELLE VRAIMENT SI POSITIVE?

Au milieu de tous ces signes positifs et de ces brillantes prévisions, je demande à Tomasz s'il y a des nuages à l'horizon, si une menace pèse sur les bonnes performances maîtrisées de l'entreprise. "Les ventes de nos produits sont très dépendantes de la demande du marché pour les nouvelles constructions et les rénovations, ce sont les marchés qui définissent nos volumes", concède-t-il. "Si l'économie continue de baisser, les emprunts immobiliers seront moins disponibles, diminuant l'intérêt pour les nouveaux bâtiments par exemple. Les matières premières également sont un facteur clé. Tout changement spectaculaire dans les coûts aura un impact et nous forcera en fin de compte à augmenter les prix, ce qui pourrait compliquer la situation. Mais cela est compensé par notre solide chaîne logistique, avec des installations de production dans différentes économies de marché, garantissant notre capacité de livraison, et s'il s'avère qu'il est plus rentable de produire dans une économie locale donnée, alors nous y augmenterons les volumes pour le temps qu'il faudra. Tout va s'équilibrer, et cela fait partie du fondement solide de cette entreprise."

Et sur ce fondement il y a bien entendu les partenaires, les distributeurs, comme le fait remarquer Tomasz. "Très importants bien sûr, très importants. Les distributeurs Purmo Radson sont très performants, ils font d'excellentes marges, ce qui est une bonne nouvelle parce que cela signifie que quand ils vendent bien, nous aussi. Nous avons un nombre stable de distributeurs en Europe de l'Ouest et de nouveaux partenaires à l'Est, à l'instar de Richter und Frenzel en République tchèque." >>



Pour la première fois, nous ne vendons pas des produits dans des quantités répétitives, mais nous vendons un concept



Sur pratiquement tous les marchés, nous avons la réputation d'être des gens très sympas, coopératifs

Tout en parlant avec Tomasz, avant qu'il ne dévale les pistes avec le reste de l'équipe de direction pour une pause bien méritée après l'élaboration de stratégies, de plans, la réflexion et la concentration, nous avons couvert beaucoup de sujets, mais il semble que j'aie omis le plus important. "N'oubliez pas les personnes ! Notre entreprise compte quatre piliers dans notre stratégie de marque", me rappelle-t-il.

"La Gamme de produits, la Qualité, l'Inspiration et les Personnes". Sur pratiquement tous les marchés nous avons la réputation d'être des gens très sympas, coopératifs. Nos équipes sont dévouées au service des clients – distributeurs, installateurs et planificateurs – de la meilleure façon possible. Nous proposons un soutien technique et des logiciels, le cas échéant, tous soutenus par nos vendeurs professionnels. Non seulement ils sont très bien formés, non seulement ils sont professionnels, mais ce sont aussi des gens sympas. J'entends souvent sur le terrain : "J'aime bien votre chef des ventes, c'est un type bien", et je ne saurais assez souligner à quel point c'est important en affaires. Nos partenaires aiment faire des affaires avec nos vendeurs et, dans un monde où ceux-ci n'ont pas

toujours la meilleure image, il est formidable de travailler dans une entreprise où les vendeurs sont populaires. En fait, nous avons eu un cas, dans une société d'Europe de l'Est, où un client a franchi le pas de changer de chaîne logistique pour travailler avec nous. Je lui ai demandé pourquoi. "Parce que j'aime votre équipe. J'aime travailler avec vous."

Cela n'est qu'un exemple parmi d'autres des personnes représentant la marque Purmo Radson. Ayant parlé à bon nombre d'employés de cette société à structure familiale, je me suis demandé si c'était lié au fait que les gens savaient pour qui ils travaillaient et en tiraient plus de plaisir parce qu'il s'agissait d'une famille, et non d'un groupe d'actionnaires anonymes. "Je pense que cela a beaucoup à voir avec la culture d'entreprise", opine Tomasz, "nous préférons embaucher des gens qui ont des attitudes positives, des caractères sympathiques, une personnalité qui aille bien avec la culture de Rettig, laquelle apprécie l'ouverture, la modestie, la confiance et l'honnêteté. "Et comme le prouve cet entretien, c'est une culture vécue par l'équipe de direction, avec des résultats démontrant que cela fonctionne. ■

DESIGN ET
DÉSIR, UNE
RENCONTRE



PAROS, le nouveau radiateur design et ses élégantes rondeurs

Tinos et Paros sont de superbes radiateurs design qui ne feront qu'attiser l'envie de chaleur. Ces sources de chaleur sont conçues pour sublimer un endroit particulier de votre intérieur. Là où Tinos avec ses lignes droites évoque un sobre design cubiste, les formes arrondies de Paros sont un atout design pour chaque intérieur. À vous de choisir ! Également disponible dans de nouvelles couleurs mates tendance, dans des tons naturels.



jeu de purgeurs design et porte-serviettes (en acier inoxydable) tous deux en option