

L'homme à l'origine du succès de Purmo en Pologne

Wojciech Makowski

Wojciech Makowski est une sorte de paradoxe polonais : à la fois habile homme d'affaires et personne connue pour sa générosité et sa gentillesse. Toujours sur le qui-vive pour voir qui il peut aider, Wojciech a réussi à s'entourer de personnes qui, en clair, l'adorent. Clever Magazine s'est rendu à Varsovie pour rencontrer l'homme qui a lancé les radiateurs panneaux en Pologne, a distribué des meubles italiens et, dans un autre chapitre de sa vie, a employé soixante-dix personnes dans une entreprise fabriquant des jeans avec des tissus importés du Brésil.

Né en 1947 dans la Varsovie d'après-guerre, Wojciech Makowski, enfant, jouait dans les décombres de la ville détruite, dont 80 % des bâtiments avaient été rasés par les bombardements. Plus tard, il allait rejoindre ses copains dans des excursions secrètes sur les toits, d'où ils contemplaient les horizons d'un pays en train de se reconstruire sous l'œil attentif du régime soviétique. Dans sa jeunesse, Wojciech était passionné par les avions, étudiant plus tard à la faculté d'Énergétique et d'Aéronautique de l'Université de Technologie de Varsovie. Et bien qu'il ne soit pas finalement devenu pilote, il a investi sa carrière professionnelle pour devenir capitaine d'industrie. Ce faisant, il a contribué au confort de milliers de Polonais et a édifié un certain nombre d'affaires florissantes, aidant l'économie de son pays et impressionnant en chemin bon nombre de personnes. En homme qui apprécie manifestement l'honnêteté, Wojciech parle ouvertement de n'importe quel sujet et n'hésite que quand nous évoquons la raison de notre visite : sa retraite imminente.

LE COMMENCEMENT D'UN NOUVEAU CHAPITRE

“Oui, je prends ma retraite à la fin de cette année”, explique-t-il, d'un ton neutre. “Pour dire la vérité, je ne sais pas comment j'ai soudainement atteint cet âge”, un sourire à la fois enjoué et nostalgique illuminant son visage. “Je ne sais ce que l'avenir me réserve, ni ce qu'un psychologue pourrait dire de la

façon dont j'aborde la retraite. Mais j'attends avec impatience de laisser à quelqu'un d'autre la chance d'être aux commandes de la meilleure entreprise de Varsovie”, dit-il. “Pour laisser aux plus jeunes leur place sous le feu des projecteurs.”

Les projecteurs auxquels Wojciech Makowski fait allusion sont aujourd'hui ceux de Purmo Polska, mais ont été lancés parce qu'un diplômé de Varsovie, armé d'une maîtrise en sciences, a décidé que la réfrigération n'était pas son avenir. “C'était en 1972, je venais de terminer mes études et avais passé six mois dans l'industrie de la réfrigération avant de rejoindre l'Institut de Technologie”, dit-il. “J'y étais responsable du développement des nouvelles technologies dans le secteur du chauffage. C'est bien entendu plus ou moins la même chose que la réfrigération, les principes de la transmission de chaleur étant les mêmes, sauf que les directions changent. J'y ai passé onze ans, travaillant avec quelques entreprises externes, surtout suédoises, y compris le fabricant de radiateurs Fellingsbro Verkstäder, et Wirsbo.” Avec son équipe, Wojciech crée plusieurs projets et installe un certain nombre d'équipements de chauffage moderne, une tâche rendue encore plus difficile par la stagnation économique par laquelle passait la Pologne en tant que pays du bloc de l'Est. “La situation était difficile et il était devenu encore plus dur de gagner sa vie”, explique Wojciech avant d'entamer le récit de sa vie en tant qu'entrepreneur. >>



JEANS

“J’ai lancé ma propre entreprise en 1982, en confectionnant des jeans et des vestes, important les tissus du Brésil”, dit-il. “Cela a été une période très intéressante pour moi. J’ai appris énormément sur l’organisation, les finances et la comptabilité et, à un moment donné, j’ai employé jusqu’à soixante-dix personnes. Parallèlement, j’importais et je vendais des meubles italiens, une période très agréable de ma vie. Mais il y avait une concurrence croissante de l’Est, de la Chine, et en 1989, l’entreprise a fermé ses portes.”

Pour certains, cela aurait pu signifier une fin, mais pas pour Wojciech. Nous étions en 1989, une époque de profonde transformation politique et de transition en Pologne. Le gouvernement socialiste jusque là fournissait une énergie subventionnée, ce qui rendait le chauffage très bon marché et, par conséquent, les gens ne faisaient quasiment pas attention à leur consommation de chauffage, faisant peu d’efforts pour économiser l’énergie. “Il n’y avait pas de vannes thermostatiques, pas besoin”, dit Wojciech. “Si les gens voulaient changer la

température, ils ouvraient simplement la fenêtre – c’était très primitif. J’ai pensé que si le coût du chauffage augmentait, parce que les subventions allaient disparaître, alors tout le monde devrait commencer à se préoccuper de sa consommation d’énergie. Et j’y ai vu une opportunité flagrante. Il était temps de revenir à ma première expertise, le chauffage. “Le défi auquel faire face était immense : dans un pays dominé par les radiateurs en fonte, avec de lourds tuyaux en fer et une plomberie qui fuyait, seuls 4 % des ménages utilisaient des radiateurs panneaux.” C’était très primitif et l’opportunité était évidente. J’ai donc créé l’entreprise TKM Systems, en 1990, avec deux partenaires et nous nous sommes mis au travail.”

LA FIN DE L’ÉNERGIE SUBVENTIONNÉE ET LA CONVERSATION SUR LA CONVERSION

“Notre objectif était de troquer les installations démodées contre des installations modernes. En plus des radiateurs, nous avons importé des tuyaux en cuivre et en plastique, d’Italie, de Finlande

et de Suède, en ayant recours à des contacts que j’avais noués par le biais de l’Institut.” Les thermostats, plus importants que jamais, de Danfoss et Heimaier étaient importés d’Allemagne et du Danemark. “N’oubliez pas qu’il n’était question de rien de moins que d’un changement national, culturel, de mentalité”, souligne Wojciech. “Cela a été un processus extrêmement difficile au début. Nous devions prouver qu’il n’y avait pas de corrosion dans les radiateurs panneaux, comme cela avait été le cas auparavant avec des installations ouvertes et qui fuyaient.

Heureusement, les installateurs ont rapidement réalisé qu’ils n’avaient plus besoin de transporter des radiateurs en fonte et des tuyaux de fer lourds. Nous leur avons fait des présentations pour leur montrer qu’ils pouvaient porter 200 mètres de tuyaux qui ne pesaient que 20 kg. À l’époque, ils devaient porter des tuyaux en fer droit, très lourds, et les couper, les enfiler, énormément de travail. Et un radiateur pesait environ 70 ou 80 kilos, en comparaison de 30 pour un radiateur panneau. “Je me souviens qu’à l’issue d’une présentation, un installateur est venu vers moi et m’a dit : ‘Je vais maintenant vendre mon stock de fer, tout. Je vais désormais travailler exclusivement avec des radiateurs panneaux.’ C’est une journée qui m’a rempli de fierté.” Il y avait un autre aspect intéressant du changement de technologie en cours. Pendant le processus de fonte des radiateurs en fer, l’intérieur du radiateur était laissé avec un fin revêtement de sable qui ne pouvait pas être entièrement nettoyé à grandes eaux. Quand les vannes thermostatiques ont été introduites, on a trouvé que ces grains pouvaient se coincer dans la plus petite vanne, la bloquant, et rendant impossible l’utilisation des contrôles thermostatiques sur les vieux radiateurs. Cela a encore plus remis en question la méthode traditionnelle de chauffage.

Et, par un autre coup de chance pour Wojciech, le gouvernement a récemment introduit une subvention pour les installations modernes de chauffage, en guise de récompense pour les économies d’énergie.

“J’étais donc devenu un grossiste lambda et la première année a été excellente avec d’excellents profits. Dans l’intervalle, en 1989, Rettig avait acheté un de mes fournisseurs, Fellingsbro Verkstäder, en Suède, j’avais donc rapidement eu une offre de vendre des radiateurs Purmo de Finlande. Finalement j’ai eu une offre très intéressante de Rettig et, en 1992, j’ai vendu l’affaire et suis resté comme Directeur Général de l’entreprise Rettig Polska.” Et le travail a continué, en nous développant en Pologne et en amenant un public de plus en plus important vers les radiateurs panneaux.

SEMANT LES GRAINES DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

“Au fond, nous étions des pionniers”, dit Wojciech. “Et n’oubliez pas non plus qu’à l’époque il n’y avait pas de grossistes privés, seulement des grossistes contrôlés par le gouvernement. Cela a changé du jour au lendemain en 1990 – nous étions parmi les premiers. Bien sûr il y en avait d’autres qui voulaient devenir des grossistes secondaires, pour fournir nos produits aux clients. Mais le problème : ils n’avaient pas le moindre centime. J’ai donc eu une idée. Nous avons créé une ligne de crédit où les clients pourraient prendre, par exemple, une remorque de radiateurs, 500 ou 1 000, et

nous payer après 90 jours pour qu’ils puissent ainsi commencer leur petite entreprise. Cela a commencé avec peut-être un ou deux fournisseurs qui sont vite devenus 22 dans toute la Pologne. Cela les a évidemment aidés à se développer, donc peu à peu ils ont été capables de réduire le temps d’amortissement et, en fin de compte, ils ont commencé à payer d’avance les produits qu’ils voulaient. Beaucoup de ces mêmes fournisseurs sont toujours actifs aujourd’hui et nous avons un solide lien de loyauté avec eux, une relation excellente parce qu’ils étaient aussi des pionniers, stimulant l’économie.”

À peu près à cette époque, en coopération avec l’équipe de direction de Rettig en Finlande, nous avons acheté l’usine de radiateurs Rybnik, une étape décisive dans le développement du marché polonais, Aujourd’hui, l’usine Rybnik est la plus moderne d’Europe, fabriquant des radiateurs distribués dans toute l’Europe et en Asie.

“Il y a eu un autre moment – un vrai point de basculement, vers 1993, quand les ventes ont vraiment décollé. Il y a une route à Varsovie avec des maisons mitoyennes sur les deux côtés. Sur un côté de la route, une rangée entière de maisons était équipée de systèmes traditionnels de chauffage. De l’autre côté de la route, exactement en face, nous avons installé l’équivalent moderne : des radiateurs panneaux, des chaudières à condensation, etc. Au bout d’un an, les habitants des maisons nouvellement équipées avaient

des factures énergétiques de 50 % inférieures à celles de leurs voisins d’en face. Il n’y a vraiment pas de meilleure publicité que la preuve. Et dès 1995, nous vendions un demi-million de radiateurs par an, pour aller à 900 000 en 1999.”

ET LA RETRAITE ?

“Je suis reconnaissant d’avoir beaucoup d’amis et, après le bouleversement politique de 1989, avec un recul de 23 ans, cela a été merveilleux d’observer ce changement, d’y avoir participé. Et heureusement qu’à l’époque où j’ai ouvert mon entreprise les changements avaient déjà commencé, l’ambiance était différente, il y avait enfin des possibilités.”

“Quand je prendrai ma retraite, je continuerai mes hobbies”, dit-il. “Le sport – j’aime faire du vélo, nager et faire de la voile sur les lacs, skier l’hiver en Autriche et en Italie. Mais j’aime aussi beaucoup lire, surtout des ouvrages sur l’histoire ancienne et l’archéologie, les voyages et je collectionne les vieilles photographies, surtout de Pologne. Varsovie en particulier.” ■



J’ai reçu une offre très intéressante de Rettig en 1992, par conséquent j’ai vendu mon affaire et suis resté comme DG de l’entreprise

