

La voix de la famille

Le “pater familias” latin n’est sans doute plus un mot très usité, mais il reste le meilleur terme pour désigner le chef de famille, le patriarche, une référence qui convient comme un gant à Cyril von Rettig, le Président du Conseil d’administration. Ce n’est pas un hasard s’il fait aussi une excellente introduction à son P.D.G pour Rettig ICC, Markus Lengauer, chargé de défendre les couleurs de la famille et de guider l’entreprise dans un marché très compétitif vers une croissance continue. Au fil de la conversation, il s’avère rapidement que les cinq piliers de Rettig – ouverture, honnêteté, modestie, confiance et respect – ne sont pas de vains mots sur un profil de société.



MARKUS LENGAUER

47 ans

Marié, trois enfants

NÉ À Linz (Autriche)

FONCTION P.D.G. Rettig ICC
Filiale du Groupe Rettig

FORMATION

Markus Lengauer étudie le génie mécanique à Vienne, puis enchaîne sur un Ph.D dans les Universités Techniques de Vienne et de Zurich. Au cours de la dernière phase de ses études, il travaille en tant que professeur assistant à l’Institut pour l’Ingénierie de Production de l’Université Technique de Vienne.

Après son Ph.D, Markus Lengauer est embauché, en 1991, en tant que technicien par Vogel & Noot AG en Autriche, où démarre sa carrière dans l’industrie du chauffage. Au cours des cinq premières années et demie à Vogel & Noot, il assume plusieurs fonctions avant d’être nommé Directeur Général de la Technologie pour l’Autriche et la Hongrie en 1994. À l’âge de 31 ans, il quitte Vogel & Noot, en 1997, pour rejoindre McKinsey & Company à Vienne. En tant que Conseiller en Gestion auprès de McKinsey, il a la chance de se familiariser avec diverses entreprises – surtout allemandes – à l’instar de Carl Zeiss et de Daimler Chrysler.

En 1999, il reçoit une invitation de Vogel & Noot de revenir en tant que Directeur Général de leurs activités de chauffage. Fin 2001, Markus Lengauer est nommé Président du Conseil de Vogel & Noot, au moment de la scission de la compagnie holding. Lors du rachat de Vogel & Noot par Rettig en 2002, il n’y avait rien de plus logique à ce qu’il soit invité à rejoindre l’Équipe de direction de Rettig ICC, le département chauffage du Rettig Group. En juillet 2004, il est officiellement nommé Président-Directeur Général de ce département, qu’il développe avec succès pour atteindre une position de leader dans l’industrie du chauffage.



savons comment pensent les propriétaires – aiment-ils prendre des risques, veulent-ils essayer quelque chose de nouveau ? Cela a une influence sur l'ensemble du processus décisionnel de l'entreprise – mieux vous connaissez les propriétaires, mieux vous pouvez agir en leur nom."

REHAUSSER L'IMAGE DU CHAUFFAGE PAR LE SOL

Cette fine compréhension a conduit en janvier à l'acquisition de Hewing GmbH, des fabricants de tubes pour le chauffage par le sol qui pèsent € 50 millions. Mais n'était-ce pas s'éloigner de l'activité principale des radiateurs panneaux ? "Je dois répondre à cette question tous les jours", dit Markus, "et la réponse est un 'non' catégorique. Pour être très clair, quand vous parlez d'émetteurs de chaleur, de radiateurs et du chauffage par le sol, la question n'est pas 'l'un ou l'autre'. En ce moment, ce sont indubitablement 'les deux'."

"Rettig ICC a pris comme position de principe de se concentrer sur la distribution de chaleur plutôt que sur la génération de chaleur. L'échangeur classique de chaleur est bien

entendu le radiateur, avec lequel nous avons une part de marché élevée. Mais en plus de cela, nous avons aussi les sèche-serviettes, les radiateurs design et le chauffage par le sol. Quand vous comparez les parts de marché de ces produits avec celles des radiateurs panneaux, elles sont nettement inférieures. Nous voyons donc une évidente opportunité d'accroître notre marché de chauffage par le sol. Le problème jusqu'à présent a été celui de la production : pour chaque produit, à l'exception du chauffage par le sol, nous avons nos propres installations de production. Donc le monde extérieur – les grossistes et les installateurs – nous considère comme des producteurs dans ces domaines, et cette perception est pour nous un atout important. En ce qui concerne le chauffage par le sol, nous n'avons traditionnellement fait que rassembler les différents éléments d'un système, en recherchant les fournisseurs : nous nous chargeons de la logistique, des calculs, du service technique, du marketing, et ainsi de suite. De tout, en fait, sauf du produit en tant que tel. En 2011, le chiffre d'affaires du chauffage par le sol était de € 50 millions et nous avons décidé que le temps était venu de prendre la décision stratégique d'aller plus loin. Nous avons deux choix : une approche en terrain vierge, à savoir commencer la production à partir de zéro, ou acheter, et Hewing GmbH avait la taille idoine. Nous sommes donc en train de transférer nos volumes à cette usine et espérons voir changer la façon dont nous sommes perçus sur le marché, passer au rang de producteur, ce qui devrait avoir un impact très positif sur notre crédibilité."

UN BREF RETOUR EN ARRIÈRE...

Après avoir commencé comme technicien à Vogel & Noot en 1991, où il est resté cinq ans et demi avant de partir en tant que Directeur Général de l'une des divisions, Markus rejoint le cabinet de conseil international McKinsey, à 31 ans, affûtant ses compétences de gestionnaire pendant trois années supplémentaires. Puis vint l'invitation de revenir à Vogel & Noot en 1999 en tant que Directeur Général des activités de chauffage ; il a été ensuite nommé P.D.G. au moment de la scission du holding et a commencé à chercher des investisseurs : avance rapide à Rettig "quand je suis devenu l'un des dix Directeurs Généraux des diverses marques de l'époque en 2002. En 2004, on m'a demandé

d'être P.D.G. de ce qui s'appelait à l'époque le Rettig Heating Group. Et les propriétaires m'ont dit à peu près 'maintenant que vous avez la responsabilité – quelle est votre stratégie ?' J'ai donc dû les convaincre que l'histoire qu'ils avaient entendue jusque là n'était pas toute l'histoire. Que mes prédécesseurs leur avaient simplement dit : achetez ces sociétés et vous allez croître, vous serez leader du marché et quand vous serez le plus gros, vous n'aurez plus de problèmes."

Et c'est ici que la précision du technicien et le sens stratégique du consultant se sont conjuguées : "Ils m'ont demandé ce que je pensais de cette approche. Après environ deux ans et demi d'expérience au sein du groupe, >>

"Considérez n'importe quelle entreprise aujourd'hui et vous verrez un organigramme, une image à laquelle l'entreprise entend ressembler, avec un P.D.G. au sommet qui décide comment il veut les choses et tous ceux en dessous qui font ce qu'on leur a dit de faire", dit Markus. "J'essaie de faire les choses différemment. Je suis au fond un multiplicateur des valeurs de la famille Rettig – un ambassadeur de leur message, de leurs activités, avec une responsabilité finale pour leur argent. L'équipe de direction porte sa part de responsabilité : quand on leur donne la responsabilité de faire quelque chose, ils ont la liberté de choisir, d'agir et de fournir les résultats escomptés à cette entreprise familiale. J'exerce peu d'influence sur leur façon d'opérer au sein de leur fonction –

c'est surtout leurs décisions, leur rôle. Ma fonction clé est de veiller à ce que chacun reste focalisé sur l'obtention de résultats."

Tout cela pourrait paraître comme le profil d'un P.D.G. lambda, jusqu'à ce que vous en sachiez plus sur le rôle spécifique de Marcus dans la structure familiale. "L'an dernier, je me suis rendu à Helsinki une vingtaine de fois", dit-il, "pour mettre la famille Rettig au courant de leurs affaires. Ils sont activement intéressés, même s'ils n'influencent pas les décisions au jour le jour, ils savent bien tout ce qui s'y passe, et pourquoi. En sens inverse, je communique à l'équipe de direction au nom de la famille : il est plus simple de réfléchir quand vous le faites au nom de personnes que vous connaissez. Nous

*J'essaie de faire les choses différemment
Je suis essentiellement
un multiplicateur
des valeurs de la
famille Rettig*



▲ Markus Lengauer et son équipe pendant la réunion de l'équipe de direction Rettig ICC Leogang (Autriche)
Premier rang (de gauche droite) : Werner Hinterberger, Stig Björkqvist, Astrid Tschernitz, Tomasz Tarabura
Second rang (de gauche droite) : Robert von Rettig, Neil MacPherson, Jos Bongers et Markus Lengauer

voyant comment il fonctionnait, je leur ai dit qu'ils avaient parcouru beaucoup de chemin, qu'ils avaient dépensé beaucoup d'argent, mais qu'il était désormais temps d'arrêter d'acheter des entreprises et de commencer à intégrer. McKinsey m'avait appris qu'il était facile de faire une présentation montrant les synergies et à quel point elles avaient l'air séduisantes sur le papier. La réalité est souvent très différente, comme c'était le cas ici." Nous nous sommes finalement mis d'accord pour changer la structure de l'entreprise et appliquer un "concept de plateforme": plutôt que dix marques différentes, nous avons créé deux marques qui en chapeautent d'autres et divisé l'organisation en front-office (ventes et marketing) et back-office (achats, production, logistique et opérations). Le design des produits de plusieurs radiateurs panneaux a été modifié en fonction de l'idée de plateforme, une approche familière qui a été utilisée dans l'industrie automobile.

...ET UN GRAND BOND EN AVANT

"Au bout du compte, notre stratégie est de nouer des partenariats pour tous les échangeurs de chaleur avec les grossistes et les installateurs", poursuit Markus. "Nous voulons atteindre la position parfaite où les grossistes peuvent obtenir tout ce dont ils ont besoin d'une seule source, pour qu'ils puissent à leur tour offrir aux installateurs tout ce dont leurs clients ont besoin. Aujourd'hui, l'installateur n'est pas seulement celui qui installe des éléments et les met en marche. Les choses sont plus complexes qu'elles ne l'ont jamais été et quand quelqu'un construit une maison, il a besoin des conseils et des services techniques de spécialistes. Les installateurs ne sont parfois pas au fait de



➤ Avec une histoire de plus d'un siècle de navigation dans la Baltique et les ports d'Europe du Nord, Bore offre une large expérience d'expéditions et d'affrètement à ses clients

toutes les informations techniques de base et notre plus grand défi est donc de les aider à ce niveau, de leur fournir les meilleurs conseils et informations. Ce sont avant tout des artisans, des gens axés sur la pratique, mais ce sont aussi des hommes/femmes d'affaires et nous pouvons les aider à monter leur entreprise. C'est pourquoi nous proposons des formations, des faits, des informations techniques et, avec un peu de chance, nous leur montrons des manières d'augmenter leurs marges, leur chiffre d'affaires, leurs profits."

PROGRÈS SOLIDES, PERFORMANCES STABLES

"Ce qui nous définit et nous distingue en tant qu'entreprise c'est notre prédictibilité, notre fiabilité", explique Markus. "D'autres sociétés de notre secteur se démènent sur le plan financier, alors que nous avons une base financière solide, l'engagement de la famille

Rettig de continuer à investir dans le développement, comme ce récent achat, et notre nouveau département de recherche qui sera inauguré plus tard cette année. Ce sera un investissement clé, séparé de la R&D et axé uniquement sur la récolte d'informations, le traitement des connaissances, la création d'idées et notre maintien à la pointe de l'industrie, avec le soutien du monde universitaire, des gouvernements locaux et des instituts de technologie." Et sur un plan plus général, l'avenir de l'entreprise dans son ensemble ? "Ah, notre vision – nous ne pensons pas en périodes classiques de douze mois", dit Markus avec un signe de tête en direction du pater familias en Finlande. "L'an dernier, Rettig a acheté deux nouveaux bateaux et, lors de la cérémonie de baptême, on a demandé à Cyril von Rettig les résultats trimestriels. "Pour Rettig" a dit Cyril, "un trimestre signifie 25 ans." ■



DESIGN ET DÉSIR, UNE RENCONTRE

TINOS, le nouveau radiateur décoratif au design épuré

Tinos et Paros, deux radiateurs superbement stylés qui renforcent le désir d'une chaleur agréable. Ils sont conçus pour prendre une place spéciale dans votre intérieur. Si le Tinos avec sa forme rectiligne se caractérise par un style cubiste épuré, les doux arrondis de Paros apportent une touche design particulière à chaque intérieur. A vous de choisir ! Également disponible dans les nouvelles couleurs tendance mates naturelles.



Corps de vanne et porte-serviette (acier inox) en option

