



DÉCIDEURS

Thierry de Roquemaurel:

« Nous sommes encore comme un village »

Son directeur général lève le voile sur le discret Groupe Atlantic.

PROPOS RECUEILLIS PAR

ANNE BODESCOT

abodescot@lefigaro.fr

MANAGEMENT Entreprise familiale vendéenne, basée à La Roche-sur-Yon, Groupe Atlantic emploie 11 000 personnes dans ses 28 usines dans le monde. Il y fabrique des pompes à chaleur, des chauffe-eau, des radiateurs, des chaudières sous 20 marques (Sauter, Atlantic, Thermor). Depuis plus de dix ans, le chiffre d'affaires - 2,7 milliards d'euros en 2021 - progresse au rythme annuel de 10 %. En 1998, les héritiers des deux ingénieurs fondateurs - Pierre Lamoure et Paul Radat - ont choisi de confier les rênes à un dirigeant extérieur. Thierry de Roquemaurel est directeur général France depuis 2020.

LE FIGARO. - Le groupe, d'ordinaire discret, l'est moins aujourd'hui. Pourquoi ?
Thierry de ROQUEMAUREL. -

Nous allons recruter 1000 collaborateurs en France cette année (1600 dans le monde) sur un marché de l'emploi très tendu. Nous devons nous faire mieux connaître pour attirer les talents. Les jeunes diplômés, en particulier, ne s'orientent pas spontanément vers notre secteur d'activité, par ignorance.

Comment procédez-vous ?

Pour faire découvrir notre entreprise, nous sommes proches des écoles de commerce et d'ingénieurs, présents sur les forums ou dans des actions de sponsoring sportif. Par exemple, nous soutenons un équipage composé d'étudiants qui a remporté le Tour de France à la voile en 2021. Surtout, parce que les jeunes cherchent des métiers qui ont du sens, nous devons mieux parler de nous. Notre marché est en prise avec des enjeux vitaux pour la société : nous sommes un acteur majeur de la

décarbonation dans le bâtiment, en réduisant de la consommation d'énergie des appareils. Nous sommes également vecteur de bien-être dans le bâtiment.

La croissance du groupe a été très forte ces deux dernières décennies. Est-ce grâce aux acquisitions ?

C'est notre croissance organique qui finance notre croissance externe. Être un groupe familial nous permet d'avoir une vision à moyen et long terme. Nous avons donc eu la capacité de financer les investissements nécessaires pour accompagner le développement très fort de notre marché. Nous créons presque une usine par an sur le sol français.

La relocalisation industrielle est-elle un enjeu pour vous ?

Environ la moitié de nos sites de production sont situés en France. Être proche du client, avoir notre





recherche et développement implantée au cœur des usines est dans notre culture. C'est historique. Aujourd'hui, cela s'avère un atout.

Comment adapter le management dans un groupe qui grandit si vite ?

Notre groupe fonctionne encore comme un village, avec une forte proximité. Une grande autonomie est laissée à chaque entité et il y a beaucoup de simplicité dans les rapports humains qui sont peu hiérarchiques. Le président peut très naturellement appeler un N-3 ou N-4, qu'il connaît souvent personnellement, sans que cela crée des problèmes. Mais, au fur et à mesure que l'entreprise se développera, le défi sera de structurer davantage, tout en gardant nos valeurs et ces atouts.

Comment définiriez-vous le management ?

D'abord, avoir une vision juste et une ambition cohérente, avoir la bonne exigence et être responsable. Puis, traduire la vision en feuille de route, la traduire en process, en méthodes, en organisation. Enfin, savoir mettre les équipes en mouvement pour maximiser l'engagement et l'énergie.

Qu'attendez-vous des managers ?

La capacité à prendre de la hauteur mais aussi avoir le sens du détail : c'est souvent grâce à cela qu'on comprend bien les choses et qu'on peut nourrir une vision stratégique. La curiosité et l'énergie sont les qualités les plus importantes. Les gens curieux se mettent en position de progresser tous les jours.

Ce sont vos critères de recrutement ?

Nous avons en interne six consultants psychologues qui reçoivent tous les candidats, à la fin du parcours de sélection, quel que soit le poste envisagé, de l'opérateur de production au directeur général.

Ils sont dans le groupe depuis longtemps et nous ont aidés à accueillir des personnalités correspondant à notre ADN, avec ces qualités de curiosité, d'agilité, d'ouverture, de simplicité dans la relation aux autres. Ce filtre nous a permis d'avoir une bonne cohérence dans les équipes.

Quand vous rachetez une entreprise, la greffe prend-elle facilement ?

Nous ne cherchons pas à faire entrer tout le monde dans un moule. Pour préserver l'équilibre qui existe dans une entreprise, nous respectons son histoire, son identité. C'est dans la durée que les ADN se mélangent, par la mobilité des cadres entre les nouvelles acquisitions et Groupe Atlantic, et vice-versa.

Peaufinez-vous autant l'intégration des nouveaux venus que le recrutement ?

Chaque personne qui nous rejoint dispose le jour de son arrivée de son planning d'intégration personnalisé pour les deux mois suivants et des outils dont elle a besoin. Mais l'accompagnement est aussi très important. Notre grille d'évaluation interne prend en compte à la fois le savoir-faire et le savoir être. Chaque collaborateur doit être accompagné pour grandir. C'est aussi pour nous un moyen d'engager des réflexions collectives. Par exemple, sur le plan commercial, les directeurs régionaux deviennent de plus en plus de véritables chefs d'entreprise dans leur région. Nous avons constaté qu'ils consacraient trop peu de temps à la stratégie. Nous avons donc déclenché un plan global d'accompagnement et de formation spécifique.

Et les promotions ?

La promotion interne est un moteur formidable. Une évolution de carrière ou de métier se prépare. Les futurs managers peuvent être intégrés à des pépinières, un groupe de dix à quinze personnes

pendant un an, avec des formations, du mentoring. Ils sont ainsi accompagnés avant la prise de poste.

Le regain d'inflation pousse les revendications salariales. Chez vous aussi ?

Notre politique salariale correspond à notre démarche d'accompagnement de nos collaborateurs dans la durée et notre croissance permet de nous situer structurellement au-dessus du niveau moyen d'évolution des rémunérations. ■



Retrouvez du lundi au vendredi, LE « TALK DÉCIDEURS ».

Aujourd'hui : Émilie de Lombarès, présidente du directoire d'Onet
En vidéo sur [lefigaro.fr/decideurs](https://www.lefigaro.fr/decideurs)



CONFIDENCES

LA TÂCHE LA PLUS SYMPATHIQUE DE VOTRE FONCTION ?

Le partage, la vie d'équipe.

UN ARTISTE QUE VOUS ADMIREZ ?

La chanteuse de jazz Shirley Horn,
au-dessus de toutes les autres.

UNE DEVISE ?

Celle de ma famille: «Plutôt mourir que trahir».



«Nous avons en interne six consultants psychologues qui reçoivent tous les candidats. Ce filtre nous a permis d'avoir une bonne cohérence dans les équipes», explique Thierry de Roquemaurel.

FRANÇOIS BOUCHON/
LE FIGARO

