

L'histoire de Zehnder

Les radiateurs Zehnder, tout le monde connaît. Le nom de Zehnder apparaît toutefois dès les années 20, avec la motocyclette légère Zehnder, qui connaît très vite en Suisse une grande popularité – dans tous les sens du terme. Quoique l'histoire de l'entreprise Zehnder remonte à 1895, l'histoire de son succès ne commence véritablement qu'en 1930. C'est alors que sort des ateliers Zehnder le premier radiateur en tubes d'acier d'Europe. Ce qui suit résume la manière dont le petit atelier de mécanique Zehnder est devenu le groupe Zehnder que l'on connaît aujourd'hui – un groupe fort de plus de 2'000 collaborateurs et collaboratrices.

Recherche incessante de nouveaux produits

Né en 1855, Jakob est le premier de la longue lignée des entrepreneurs Zehnder. Il vend ses premiers vélos en 1889, alors qu'il travaille encore comme mécanicien dans une fabrique de boîtes à musique. Six ans plus tard, en 1895, il construit sa première maison et son premier atelier dans son village natal de Gränichen, à quelques kilomètres au sud d'Aarau. C'est là qu'il commence à travailler à son compte: il exécute des réparations en tous genres et vend, de temps à autre, un vélo de la maison allemande "Adler" – maison dont il est le distributeur local. Aux vélos s'ajoutent par la suite des machines à écrire, des machines à coudre, des machines à laver et des motocyclettes.

Au terme de leur formation d'employé de commerce ou de mécanicien, les fils de Jakob Zehnder vont de plus en plus souvent prêter main forte à leur père, tout en l'incitant à s'agrandir. Ce qu'il fait au cours de l'hiver de 1911/12: l'atelier fait place à une petite usine. Le 1er mars 1912, Jakob Zehnder et ses trois fils aînés fondent la société en nom collectif "J. Zehnder & Söhne". Dans la petite usine Zehnder, on ne se contente plus de réparations et de ventes: viennent s'y ajouter l'émaillage, le nickelage et le cuivrage. Au cours de la Première Guerre mondiale, on y fabrique même des munitions – du moins en partie. L'effectif grossit, atteignant par moment 118 personnes.

A la fin de la guerre, les frères Zehnder décident de fabriquer des machines à affûter les outils. En dépit de leur grande précision, ces machines n'auront pas le succès commercial escompté: c'est la crise. Bien déterminée à ne pas "sombrier", Zehnder se lance alors dans l'électromécanique: de nouvelles générations de produits apparaissent sur le marché. Cette recherche incessante de nouveaux produits est d'ailleurs ce qui caractérise le plus les 25 ou 30 premières années de l'histoire de la société Zehnder. Les effectifs s'atrophient malgré tout: en 1922, Zehnder n'emploie plus guère que 25 personnes.

La légendaire motocyclette légère Zehnder conquiert le marché suisse

C'est à nouveau cette quête incessante de nouveaux produits qui, en 1923, conduit Zehnder à la motocyclette – et, plus précisément: à une motocyclette légère allemande. Il en améliore les performances. La motocyclette légère qu'il lance sur le marché suisse au cours de l'automne de 1923 se vend extrêmement bien. Avec ses 110 cm³ de cylindrée, elle pèse tout juste une cinquantaine de kilos. Son moteur à deux temps est d'une extrême simplicité. Son prix la place par ailleurs à la portée du plus grand nombre. Toutes choses qui lui vaudront rapidement un diminutif: la "Zehnderli".

Des ateliers de Gränichen sort alors une première grande série de 1'000 motocyclettes. Le 1er janvier 1924, les frères Zehnder fondent, avec l'aide d'un investis-

seur, la société "Aktiengesellschaft J. Zehnder & Söhne". Au cours des années qui suivent, l'entreprise tourne à plein régime avec des effectifs qui, par moments, excèdent 70 personnes.

Fiable, mais aussi performante, la Zehnderli a tout pour plaire – et elle plaît. Un peu à tout le monde, mais aussi aux passionnés de motocyclisme. Les fameuses courses de côte et de plat de l'époque, auxquelles participent pratiquement tous les fabricants suisses de motocyclettes, sont autant de gages de fiabilité et de performance. Rares sont les courses que la Zehnderli n'ait pas remportées (dans sa catégorie). Le nombre des distributeurs Zehnder grossit de jour en jour – et ce, à travers toute la Suisse. Les plus entreprenants parmi eux fondent des clubs Zehnder auxquels seuls peuvent adhérer les propriétaires d'une motocyclette Zehnder. Quoique l'on trouve alors en Suisse d'innombrables marques de motocyclettes aussi bien suisses qu'étrangères, Zehnder peut se vanter de détenir 10 % de parts de marché.

1927: les ventes sont en recul. La mode est aux machines puissantes. Les frères Zehnder décident alors de fabriquer une 250 cm³. Ils la lancent sur le marché en 1928. Le moteur n'est toutefois pas vraiment au point. La "petite nouvelle" ne se vend donc pas très bien elle non plus – aggravant encore la situation. La "Aktiengesellschaft J. Zehnder & Söhne" finit par connaître de gros problèmes de liquidités. Pour pouvoir produire au meilleur prix, Zehnder avait acheté de grosses quantités de matériel. Cela devait s'avérer fatal. Pour pouvoir occuper son personnel, il se remet en quête d'un nouveau produit. Au début de l'année 1930, la situation financière est toutefois à ce point désespérée que les créanciers exigent des frères Zehnder qu'ils démissionnent. Le créancier principal reprend alors la direction de l'entreprise qui, en 1931, est rebaptisée "Maschinenfabrik Gränichen AG". En 1932, il se lance dans la fabrication sous licence de motocyclettes de la marque "Standard". Pendant quelques temps, il vendra donc à la fois des motocyclettes Standard et Zehnder. Au cours de la seconde moitié des années 30, il abandonnera toutefois la production des modèles Zehnder, techniquement dépassés.

Les premiers radiateurs en tubes d'acier d'Europe

Après avoir quitté leur "Aktiengesellschaft J. Zehnder & Söhne", les frères Zehnder se mettent à la recherche d'une nouvelle activité. L'un d'entre eux, Robert, apprend par un installateur de chauffage que les délais de livraison des corps de chauffe sont excessivement longs. L'installateur en question lui conseille de fabriquer des radiateurs en fonte, le seul type de corps de chauffe de l'époque. Les frères Zehnder hésitent: la fonte n'est pas vraiment leur domaine. Robert Zehnder se souvient alors des serpentins qui, sur nombre de camions, servent de refroidisseur et se dit que ce qui peut servir à refroidir peut aussi servir à chauffer... Qui plus est: les tubes en acier, ça, ils connaissent!

Les premiers essais sont couronnés de succès: les prototypes – des serpentins faits de tubes d'acier soudés – sont étanches, même sous pression. Le radiateur en tubes d'acier est né. Il est rapidement breveté. La fabrication en série peut commencer. Le 15 octobre 1930, six des sept frères décident, pour ce faire, de fonder la société en nom collectif "Gebrüder Zehnder".

A travers toute la Suisse, le radiateur Zehnder a vite fait de séduire les installateurs et les architectes. Contrairement au radiateur en fonte, qui n'existe que

dans quelques tailles standard, le radiateur en tube d'acier est pratiquement disponible dans toutes les tailles. Pratique, le radiateur Zehnder est aussi une réussite sur le plan esthétique. Sobre et fonctionnel, il s'inscrit parfaitement dans l'air (architectural) du temps. A puissance égale, il est par ailleurs trois fois plus léger qu'un radiateur en fonte.

Les fabricants suisses de radiateurs en fonte ne l'entendent pas de cette oreille: la guerre des prix fait rage. En 1935, Zehnder détient toutefois une solide part de marché. Son invention étant brevetée, il est le seul à pouvoir produire ce type de radiateur. 1939: c'est la guerre tout court. Elle met à mal le secteur du bâtiment... et, par ricochet, les affaires de Zehnder. Mais après 1945, c'est l'explosion: les ventes et le chiffre d'affaires connaissent, chaque année, des taux de croissance à deux chiffres. Zehnder n'a plus que deux problèmes: comment s'agrandir suffisamment pour pouvoir satisfaire la demande et où trouver la main d'oeuvre nécessaire?

Le radiateur en tubes d'acier lui-même n'a pratiquement pas changé. C'est un classique. Il n'y a pas grand chose qui distingue les modèles des années 30 des modèles actuels si ce n'est que, grâce aux progrès de la technique, les soudures sont aujourd'hui invisibles.

Estampage, soudage, contrôle

Au départ, la fabrication des radiateurs est très artisanale. Ce n'est qu'à partir de 1934/35 que le soudage des pièces d'extrémité aux tubes en acier prédécoupés se fera à la machine. En raison du grand nombre d'opérations qu'elle exige, la fabrication demeurera néanmoins très coûteuse en main d'oeuvre. Entre 1935 et 1965, les procédés de fabrication n'évoluent guère et la productivité n'augmente pratiquement pas.

Alors qu'au cours de la Seconde Guerre mondiale, Zehnder n'occupait guère que 50 à 60 personnes, il en occupe plus de 100 dès 1950. Au début des années 60, on atteint le niveau record de presque 300 personnes: 250 travaillent dans les ateliers; une trentaine dans les bureaux; les autres dans les entrepôts et au service d'expédition. Peu après, Zehnder se lance dans une rationalisation systématique: les effectifs diminuent à nouveau. A noter que si, au départ, Zehnder recrute avant tout à Gränichen et dans les environs – et avant tout des hommes –, il embauchera également, par la suite, des étrangers et notamment des italiens.

A la conquête des marchés étrangers...

Lorsqu'en 1959, Zehnder devient une société anonyme, deux des six "Gebrüder Zehnder" de la société en nom collectif sont déjà décédés. La main passe alors à deux membres de la 3e génération.

Alors que la génération précédente était encore d'avis que Zehnder devait se concentrer sur le marché suisse, la nouvelle s'intéresse également aux marchés étrangers. Zehnder avait commencé à exporter un peu vers l'Allemagne dès 1953. Mais lorsque, quelques années plus tard, les fabricants allemands commencent eux aussi à produire des radiateurs en tubes d'acier, la société Gebrüder Zehnder AG comprend qu'il est grand temps pour elle d'asseoir sa position en Allemagne. Et elle en prend les moyens: au cours du printemps de 1963, elle crée une filiale afin d'acquérir des parts dans des entreprises de production et de distribution

étrangères. Zehnder achète par ailleurs une petite usine de construction mécanique: elle veut y fabriquer les installations de production de ses futures usines à l'étranger.

Ses négociations avec divers partenaires potentiels en Allemagne n'ayant rien donné, Zehnder décide, dans le courant de l'automne de 1963, de construire sa propre usine près de Fribourg-en-Brisgau. Le succès que Zehnder rencontre en Allemagne l'oblige à agrandir plusieurs fois son usine au cours des années 60. Dès 1970, la société de production et de distribution allemande bat la maison mère aussi bien sur le plan des effectifs que du chiffre d'affaires.

C'est en 1967 que Zehnder fonde une société de distribution en France. En 1971/72, cette dernière construit sa propre usine à Châlons-sur-Marne, à 150 km environ à l'est de Paris. Le marché français est toutefois long à conquérir. Concurrent redoutable, le leader français Acova s'efforce même pendant quelques temps de racheter la société française de Zehnder. Ironie de l'histoire: depuis 1994, c'est Acova qui fait partie du groupe Zehnder.

De nouveaux types de radiateurs apparaissent enfin...

Le brevet qui protège le radiateur en tubes d'acier expire après la fin de la Seconde Guerre mondiale. N'importe qui peut dès lors exploiter l'invention de Zehnder. Il faut toutefois attendre 1956 avant que d'autres fabricants suisses ne produisent eux aussi des radiateurs en tubes d'acier et ne concurrencent directement Zehnder. Les années 50 voient également grandir la société Runtal qui, si elle ne produit pas de radiateurs en tubes d'acier, concurrence indirectement Zehnder. Elle lance sur le marché deux corps de chauffe en acier d'un genre nouveau: le panneau chauffant et le convecteur. Grâce à une stratégie de marketing bien particulière, par laquelle elle s'adresse directement aux architectes et aux maîtres d'ouvrage, Runtal fait rapidement sienne une part importante du marché.

Les convecteurs et les panneaux chauffants ne tardent pas à apparaître dans le catalogue de la plupart des fabricants. Pas dans celui de Zehnder, qui veut toujours croire exclusivement au radiateur en tubes d'acier. Il en met toutefois au point un nouveau, le radiateur à une seule colonne, qu'il introduit sur le marché en 1967. Cependant, face au développement permanent du marché des panneaux chauffants et des convecteurs, Zehnder finit par se décider à imiter ses concurrents et à se diversifier. En 1972 c'est chose faite.

La récession: le moteur de la diversification

Entre 1945 et 1973, l'expansion économique semble ne devoir jamais finir. Le "réveil" est donc d'autant plus brutal lorsqu'en octobre 1973 les pays exportateurs de pétrole déclenchent ce qu'il est convenu d'appeler le premier choc pétrolier et accélèrent le retournement de tendance qui se dessinait.

La récession frappe de plein fouet le secteur du bâtiment – ce qui n'augure rien de bon pour les fabricants de radiateurs. En 1974 et 1975, la société de production suisse de Zehnder voit son chiffre d'affaires baisser de 30 %. Un certain nombre de fabricants suisses abandonnent la production de corps de chauffe – pas Zehnder, bien déterminé à défendre ses positions sur le marché suisse et plus exactement la position de leader qui est alors devenue la sienne, tout en se diversifiant pour mieux résister aux crises.

En 1975, Zehnder se voit offrir la possibilité d'acquérir des parts dans la société de production d'instruments de mesure Haenni, Jegenstorf (Berne). En proie à des problèmes de liquidités, cette dernière est en effet à la recherche d'un partenaire. S'étant mis d'accord sur les modalités de la participation, Zehnder et Haenni s'appêtent à signer lorsque surgit un consortium américain avec une offre de rachat beaucoup plus avantageuse que celle de Zehnder. Mais Zehnder n'a pas dit son dernier mot: avec l'aide de sa banque, il fait à Haenni la même offre que les Américains ... et enlève le marché: 98 % des actions Haenni lui reviennent.

Dans les années qui suivent, les instruments de mesures valent au groupe Zehnder près d'un tiers de son chiffre d'affaires. Six à dix autres pour cent lui viennent de l'usine de construction mécanique rachetée en 1963 et du département de construction mécanique Gebrüder Zehnder AG. Bien qu'il se soit diversifié, le groupe Zehnder continue à réaliser plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans le secteur des corps de chauffe. La fusion, au début de l'année 1980, entre la société allemande de Zehnder avec le fabricant de corps de chauffe Beutler – et la société Zehnder-Beutler qui en résulte – confèrera encore plus de poids à ce secteur d'activité.

La carte de l'ouverture

Au début des années 80, Zehnder est toujours une entreprise purement familiale, mais sur les six familles qui y travaillaient au départ, seules deux y travaillent toujours. Les besoins de trésorerie ne cessent quant à eux de croître, jusqu'au jour où il est clair que les Zehnder ne pourraient plus continuer longtemps à y subvenir seuls.

Au terme de longues discussions, les Zehnder décident alors d'ouvrir la société au public. Ils fondent à cet effet la société Zehnder Holding AG afin de rassembler, sous une même "enseigne", toutes les sociétés d'un groupe dont la structure, au fil des participations, avait fini par devenir très obscure.

Au cours de l'automne de 1986, Zehnder Holding AG profite d'une conjoncture boursière propice pour proposer au public ses nouvelles actions au porteur. Elle s'est assurée auparavant que les membres de la famille travaillant dans l'entreprise et un certain nombre de membres de la direction conserveraient la majorité des voix. L'opération est une réussite sur toute la ligne. L'excellent "timing" de l'introduction en bourse et l'émission, quelques mois plus tard, de bons de participation et d'obligations à option permettent à Zehnder de réunir près de 55 millions de francs suisses et de se ménager, du même coup, une généreuse marge de manœuvre.

Croissance et évolution du groupe Zehnder depuis 1980

Au cours des années 80, Zehnder lance sur le marché des produits nouveaux. Parmi eux: le radiateur sèche-serviettes mis au point par sa filiale française et commercialisé par le groupe à partir de 1980. Rapidement copié, ce radiateur – dont il existe aujourd'hui de multiples modèles – se vend extrêmement bien. Facile à installer après coup, il permet à Zehnder d'accentuer sa présence sur un marché de la rénovation dont l'importance grandira tout au long des années 80.

En 1988, c'est la 4e génération qui assure la relève: Hans-Peter Zehnder prend la direction opérationnelle du groupe. La même année, Zehnder rachète son concu-

rent Runtal. Runtal réalisait en Suisse un chiffre d'affaires correspondant à peu près à la moitié de celui des Gebrüder Zehnder AG. Toute une série d'entreprises étrangères travaillaient par ailleurs sous licence Runtal – ce qui facilitera à Zehnder l'accès à de nouveaux marchés tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Au fil des années, Zehnder acquérera de plus en plus de parts dans ces entreprises sous contrat de licence Runtal, allant jusqu'à racheter purement et simplement certaines d'entre elles – aux Etats-Unis, en Italie, en Espagne et en Irlande. Cette politique d'expansion dans des pays où il n'a pas sa propre société de distribution contribuera considérablement à la croissance du groupe Zehnder.

Dans les autres domaines d'activité, les choses sont moins faciles. En 1982, Zehnder abandonne complètement la construction mécanique. Au cours des années 80, le groupe Haenni – que Zehnder avait racheté en 1975 – passe de la mécanique à l'électronique. Il renouvelle entièrement sa gamme de produits, mais sans doute pas assez rapidement. Fortement axé sur l'exportation, il souffre, tout au long de la seconde moitié des années 80, des taux de change défavorables. Un vaste programme de restructuration est alors mis en oeuvre. C'est à peine si on a le temps de le boucler que déjà – on est alors en 1991 – Haenni s'engouffre, en bonne compagnie cette fois, dans la récession économique. Ses difficultés persistent.

Dans le domaine des corps de chauffe, Zehnder jouit en revanche d'une robuste santé. Même la récession dans laquelle s'est engagée l'économie en 1991 n'a que peu de prise sur le groupe, qui au fil des ans s'est assuré une large assise géographique. La filiale allemande, notamment, prospère. Grâce au réseau de distribution qu'elle met en place dans les nouveaux Länder, elle profite pleinement de l'euphorie économique qui suit la réunification. A la fin des années 80, Zehnder-Beutler détient environ 50 % du marché allemand des corps de chauffe spéciaux; le groupe Zehnder près d'un tiers du marché européen. De leader suisse qu'il était déjà depuis de nombreuses années, Zehnder était donc devenu leader européen. En 1992, soucieuses de conforter cette position, les sociétés Gebrüder Zehnder et Runtal-Werk fusionnent. De cette fusion naît Zehnder-Runtal.

Soucieux de s'engager plus avant dans le secteur des corps de chauffe, Zehnder souhaite se désengager par ailleurs. Il vend la plupart de ses "autres participations", comme il les appelle, et notamment une entreprise produisant des machines à souder pour boîtes en fer blanc ainsi que ses parts dans une usine de transformation de papier.

En 1994, au terme de longues années d'efforts et de deux échecs, Zehnder parvient à racheter Acova, le leader français du marché des corps de chauffe spéciaux. Même s'il est loin d'avoir la taille du groupe Zehnder, Acova est l'un des deux plus gros fabricants européens. De toutes les entreprises sous contrat de licence Runtal, Acova est par ailleurs la plus importante. Par cette acquisition, le secteur des corps de chauffe gagne encore davantage d'importance – ce qui était l'objectif de Zehnder depuis 1991.

©Zehnder Holding AG,
Gränichen, 1995

Rédaction:
Andreas Steigmeier, historien, Baden
Traduction:
Laurence Giraud, TLG Trans-Lingua AG, Schmitten