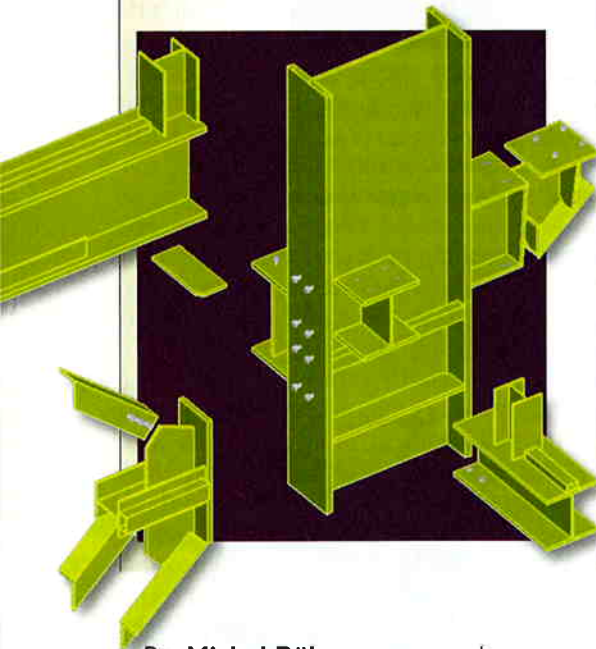


CES ENTREPRISES QUI FONT L'ÉCONOMIE ROMANDE SOTTAS

Un moral d'acier

Les produits

L'entreprise découpe, forme, soude, meule, perce et boulonne des profils et des plaques d'acier, d'innox ou d'aluminium. Ces pièces sont transformées en charpentes, souvent gigantesques, pour l'acier; en éléments de parois et de façades pour l'aluminium et l'innox. Sottas réalise aussi, toujours en serrurerie, tous les éléments métalliques qui peuvent trouver place dans un bâtiment, notamment les escaliers. Le tout chapeauté par un bureau technique intégré.



Par Michel Bühler, texte et photos

Il n'est pas inutile de chercher la moindre trace de bois dans l'usine Sottas. Ce bâtiment est dédié au minéral, à l'acier, à l'alu, au verre. Il est conçu comme un gigantesque catalogue des talents de la maison, dont la vitrine est évidemment la façade de 170 mètres qui longe l'autoroute à l'entrée de Bulle, en venant de Vevey. Cet emplacement stratégique a été soigneusement pensé par Bernard Sottas pour faire

L'histoire

Elle est courte, un peu plus de vingt ans. En 1982, Bernard Sottas lance un bureau d'ingénierie mécanique à Bulle. Il manque alors de moyens pour assurer la production lui-même. En 1988, las des sept ateliers et bureaux dispersés en ville, il construit une première halle, complétée en 1993 par une deuxième. Coût global, 15 millions. Il décroche des chantiers dans toute la Suisse et lance en 2003 la construction d'une troisième halle pour améliorer sa productivité.



Le lieu



Bernard Sottas voulait une belle grande usine lumineuse. Mais surtout, il la voulait près d'un centre et d'un lien autoroutier. La zone industrielle de Planchy, à Bulle, lui convenait d'autant mieux qu'elle borde l'A12. Il a choisi la parcelle la plus visible depuis l'autoroute. L'agrandissement actuel peut se faire dans le prolongement du premier bâtiment.

connaître rapidement son nom et son produit. Avant de fonder sa propre entreprise, il avait travaillé quinze ans à Vuisternens-en-Ogoz. Lui qui avait pourtant grandi à Bulle, à moins de 20 kilomètres de là, il avait dû consulter une carte pour s'y rendre la première fois. Il s'en est souvenu à l'heure d'implanter sa propre usine. Vitrine efficace, puisqu'en vingt ans de croissance continue l'entreprise a construit entre autres pour Procter & Gamble, Rolex, Serono, les aéroports de Genève et Zurich ou la SGS.

CORDONNIER BIEN CHAUSÉ

Son emploi salarié avait permis à Bernard Sottas de faire ses armes, mais avait aussi aiguisé son goût d'indépendance. En 1982, il s'installe comme ingénieur-conseil, sans fonds propres mais avec un bagage substantiel, à commencer par l'influence de son père, mécanicien autos, qui lui avait inculqué un solide sens pratique. De son apprentissage de dessinateur en machines aux ateliers mécaniques des CFF à Yverdon («des conditions excellentes»), il gardera le goût du travail bien



Sottas, un nom lié depuis plus de vingt ans à la construction métallique. L'entreprise de Bulle ne cesse d'ailleurs de grandir à la mesure de son optimisme dans l'avenir des charpentes en acier et des façades en aluminium.

Le patron

Gruérien pur beurre, BERNARD SOTTAS est né à Charmey en 1944 et a grandi à Bulle. Après un apprentissage de dessinateur en machines à Yverdon, il complète sa formation par l'Ecole d'ingénieurs de Fribourg, section mécanique. Son épouse Jacqueline s'est occupée dès le début de gestion commerciale et financière (elle a depuis délégué le premier domaine), et sa fille Laure a pris en charge la calculation et le marketing. Pour son fondateur, peu importe que l'entreprise Sottas reste dans la famille plus tard, «l'essentiel étant qu'elle continue d'exister».



La stratégie



Dès l'origine, elle a consisté à développer un savoir-faire technique en interne, d'où l'existence d'un bureau d'étude fort en parallèle avec la fabrication. Dans le futur, il s'agit d'exploiter ces acquis pour apporter des solutions nouvelles aux combinaisons entre structures, éléments de façades et verres. La maîtrise de cette haute technicité devrait déboucher sur des marchés d'exportation.

Les chiffres

Chiffre d'affaires: 44,2 millions en 2002, en léger retrait par rapport à 2001 (45 millions) mais en progression sensible sur 2000 (42 millions). Ce chiffre a doublé depuis 1994. Le secteur «façades» représente 55% du chiffre d'affaires. SA familiale, Sottas a un capital-actions de 1 million de francs.

Collaborateurs: Sottas emploie 189 salariés en 2003, 12 de plus qu'en 2001, soit 13 apprentis, 45 ouvriers semi-qualifiés, 82 ouvriers qualifiés, 37 employés techniques et 12 à l'administration.

Marché: Suisse pour l'instant, avec 30 à 40% du chiffre d'affaires outre-Sarine. Les marchés étrangers en ligne de mire pour des réalisations de haute technicité.

fait, la maîtrise de tous les aspects de la serrurerie, et le souvenir d'un certain ennui. Mais c'est l'Ecole d'ingénieurs de Fribourg, dont il est sorti en 1967, qui lui donnera ses outils de futur patron. Car outre la mécanique au sens le plus large, il y apprendra la gestion, l'une des clés de son futur succès.

Très vite le travail abonde et il doit louer jusqu'à sept ateliers dispersés en ville de Bulle pour commencer à produire. En 1988, il plante sa première halle en bordure de l'autoroute. Cinq

ans plus tard, une deuxième halle vient s'appuyer contre la première, et permet de regrouper enfin toutes les activités de l'entreprise sur un même site: charpentes, façades et administration. L'ensemble constitue une formidable carte de visite. A tel point qu'une brochure promotionnelle déclinant tous les savoir-faire de la maison a pu être illustrée uniquement avec les bâtiments de l'usine, histoire de faire mentir, pour une fois, la fable du cordonnier mal chaussé.

LE SOUTIEN DES GRANDES BANQUES

«Nous avons eu la chance de commencer en 1982, en période de haute conjoncture, reconnaît Bernard Sottas. La décennie suivante, la mode des bâtiments en verre et métal a pris le relais. Et le potentiel est encore énorme.» Mais ni la mode ni l'emplacement n'expliquent pourquoi son entreprise est devenue, en vingt ans, l'une des dix plus importantes du secteur en Suisse. «D'abord, nous avons bénéficié d'une grande confiance de la part des banques», ►



Dans l'atelier de construction des charpentes, poutrelles et plaques d'acier sont transformées en meccanos géants, soudés et boulonnés avec précision. Ces structures soutiendront les éléments de façades qui sont fabriqués dans la halle voisine, tout aussi vaste.

admet Bernard Sottas. Enfin de certaines. Il s'était tout naturellement tourné vers la banque cantonale locale lorsqu'il a lancé son projet de première halle, en 1988. Laquelle a renvoyé à ses boulons ce jeune patron qui demandait un crédit de 3,6 millions de francs, pratiquement sans fonds propres. C'est finalement l'UBS qui l'a soutenu, ainsi que pour la deuxième tranche de 5,5 millions, cinq ans plus tard. «A cette époque, les conditions le permettaient encore. Les grandes banques ne s'intéressent plus seulement aux terrains ou aux bâtiments en garantie. Elles s'intéressent à la gestion, aux comptes d'exploitation, à la rentabilité de l'entreprise. Nous, nous avons mis en place depuis le début un système de contrôle des comptes très fiable. Il n'y a rien d'aléatoire. Cela a sans doute fait la différence.» Dans le «nous», le patron inclut son épouse Jacqueline. Une femme qui ne s'est pas seulement occupée, dès l'origine, de la gestion commerciale et financière, mais aussi de la mise en place de tout le système administratif et de son informatisation. D'après Bernard Sottas, c'est l'une des grandes forces de l'entreprise, l'une des raisons de son succès. «Nous pouvons calculer des coûts avec une très grande précision. Je sais exactement en dessous de quel prix je ne dois pas descendre, sous peine de perdre de

l'argent. Je peux identifier la charge des frais généraux par poste. Je connais donc aussi exactement la marge qui m'est nécessaire, ce qui me permet d'offrir le prix le plus juste. Il y a des entreprises qui ne savent même pas si elles gagnent de l'argent ou en perdent. Notre système est tellement précis que le coût final d'un chantier varie de moins d'un pour-cent par rapport au budget établi.» Cette précision suppose une forte organisation logistique en flux tendu: la filière qui va de la fabrication au montage sur le site en passant par la peinture, le chargement et la livraison est programmée à la demi-heure près. Pour garantir cette flexibilité, la maison possède quatre trains routiers en propre. Cette chasse au «quart de pour-cent» n'empêche pas l'ingénieur rigoureux de se payer quelques coups de folie: pour les 20 ans de l'entreprise, par exemple, il a invité tous les employés (150 sur 180 ont pu venir) à Barcelone pour trois jours, tous frais payés. Et trois fois déjà, il a fait vider une halle de ses machines pour la transformer en salle de concerts, pour un ensemble contemporain, un opéra rock, puis un chœur et orchestre dirigé par Michel Corboz...

DES SALAIRES GENEVOIS EN GRUYÈRE

Le critère de prix n'intervient toutefois qu'en dernière position dans les discussions avec le mandant. Plus souvent ar-

chitecte, ingénieur ou maître d'ouvrage que client final, il s'intéresse en priorité aux questions techniques: concept de montage, sécurité sur le chantier, qualité du produit et, bien sûr, délais. «Il ne faut pas oublier qu'une partie de nos pièces sont faites à la main, une par une, souligne Bernard Sottas. Le prix se discute une fois que le mandant sait ce qu'il peut attendre pour son argent. C'est sans doute notre deuxième point fort. Nous avons su nous entourer d'un personnel très compétent.» Aucun patron ne dira le contraire, mais celui-ci y met le prix: les salaires qu'il verse dans cette zone industrielle de la Gruyère sont «des salaires genevois», assure-t-il. Le seul bureau technique compte 22 ingénieurs, dessinateurs et chefs de projets sur les 189 salariés de l'entreprise. C'est lui qui va résoudre toutes les questions de soudures, résistances, portées, torsions et autres pressions qu'aura à subir le métal une fois assemblé et monté. C'est aussi à lui d'inventer les solutions originales adaptées à chaque construction, cultivant ainsi une compétence interne à l'entreprise. Les plans sortis de l'ordinateur accompagneront les pièces au fil de leur fabrication en atelier, dans ces immenses halles où seront soudés un par un les éléments de charpentes, gigantesques meccanos qui, une fois boulonnés, de-



Le bureau technique est à l'origine de toute chose ou presque. C'est lui qui calcule les cotes, mesure les résistances et invente les solutions qui permettront de transformer les rêves de verre en réalité. Les éléments de façades se posent au millimètre près.

viendront des structures de plusieurs centaines de tonnes. Dans la halle voisine, on s'active à souder, plier, assembler les profils en alu qui constitueront éléments de fenêtres et de façades, qui peuvent représenter des surfaces de plusieurs dizaines de milliers de mètres carrés.

Les bâtiments de l'entreprise illustrent parfaitement le credo de Bernard Sottas, pour qui la lumière naturelle fait partie des bonnes conditions de travail. Certes, les ouvriers n'ont pas la vue grandiose sur les Préalpes fribourgeoises qu'a le patron depuis son vaste bureau. Mais contrairement à de nombreuses usines, grâce aux vastes surfaces vitrées, ils savent le temps qu'il fait dehors, quitte à être parfois, en contre-jour, ébloui par la clarté extérieure. La construction des halles industrielles, vastes volumes de travail d'un seul tenant, constitue le tout-venant de Sottas. Mais depuis une décennie, les bâtiments administratifs à structure en acier et façades en verre font fureur. Durant cette même période, le pouvoir isolant des vitrages spéciaux a doublé et de nouveaux aciers, de plus en plus résistants, ont permis d'affiner les poutrelles métalliques. Ces constructions ne sont plus obligatoirement des aberrations énergétiques. Elles devraient, selon une nou-

velle norme, être «confortables par elles-mêmes». Selon un spécialiste de l'EPFL, la chose est tout à fait possible, mais la norme n'est pas toujours respectée, soit parce que les architectes ne maîtrisent pas toutes les données, soit parce que le délire esthétique l'emporte sur les critères pratiques. On peut arriver alors au pire: les surfaces en verre transforment l'intérieur en four, qu'il faut climatiser.

VOIR GRAND

Pour Bernard Sottas, l'apport de lumière et les gains en isolation, notamment dans les façades à «double peau» (double façade avec circulation d'air), justifient largement la combinaison verre-métal. Il fait d'ailleurs de ce plaidoyer pro domo un axe stratégique pour les prochaines années. L'ingénieur qu'il est a toujours mis l'accent sur un bureau technique interne fort, «qui permet de garder le côté recherche, d'être à la pointe techniquement. Si on ne fait que de la fabrication, on perd cet aspect.» Il arrive d'ailleurs que des études soient faites en mandat alors que la fabrication est attribuée à un concurrent. Le bureau technique est d'autant plus mis à contribution qu'en Suisse, à cause des différents règlements locaux et de l'exiguïté du territoire, «pratiquement chaque nouveau bâtiment est un prototype». Sans compter la coquetterie des clients,

qui exigent un objet original. Ces particularités helvétiques, alliées au très haut niveau technique de notre pays, se sont payées cher. Depuis quelques années pourtant, juge Bernard Sottas, «notre savoir-faire est devenu compétitif sur le plan international pour les objets très exigeants. En Suisse même, on ne voit plus guère d'entrepreneurs étrangers. Le marché est trop étroit, trop particulier, et les fournisseurs locaux ont amélioré leur productivité.» Dans l'immédiat, l'ingénieur bullois ne considère pas la conquête des marchés étrangers comme prioritaire, mais il l'envisage à l'avenir, pour les réalisations très techniques, où les compétences helvétiques sont reconnues.

L'optimisme de Bernard Sottas l'engage à voir grand, encore plus grand. Aux 12 000 m² de plancher actuels, il est en train d'ajouter une troisième halle de 8000 m² qui permettra de rationaliser la chaîne de production et le chargement des pièces. Et qui sera une nouvelle vitrine visible de l'autoroute. «On dit souvent: qui n'avance pas recule. Pour moi, c'est vrai. J'ai besoin de cela, c'est dans la tête que cela se passe.» Et pour avancer techniquement, il compte spécialiser de plus en plus son entreprise dans la recherche de solutions pour les combinaisons de structures et de façades. Métalliques. ■