

## INTERVIEW

Succession Sottas SA, Bulle

## Mon beau-père, son usine et moi

Fondée en 1982, la société Sottas SA à Bulle est un acteur majeur dans le secteur de la charpente métallique et de la façade verre/métal au niveau suisse.

À l'heure où Bernard Sottas, le fondateur, se retire de ses fonctions opérationnelles, nous nous sommes entretenus avec sa fille Laure Sottas Solenghi et son beau-fils Nadir Solenghi qui reprennent la direction de l'entreprise. Ils nous parlent du défi qui les attend, pérenniser une entreprise prospère, et des développements d'un secteur en perpétuelle évolution.

Propos recueillis par Massimo Simone

Avec près de 300 collaborateurs et un chiffre d'affaires annuel avoisinant les 80 millions de francs, l'entreprise Sottas SA occupe le devant de la scène nationale dans le secteur de la charpente métallique et de la façade verre/métal. Les bâtiments à la réalisation desquels elle a contribué sont innombrables et la liste des références est ponctuée d'objets prestigieux tels que le Learning Center de l'EPFL à Ecublens, le siège de Merck Serono à Genève ou les centres de production Rolex à Plan-les-Ouates ou Nespresso à Avenches, pour n'en citer que quelques-uns.

Après vingt-huit ans d'une activité intense et d'un parcours pratiquement sans faute, Bernard Sottas se retire de ses fonctions opérationnelles et transmet le flambeau à sa fille et à son beau-fils, tous deux actifs dans la société depuis plus de dix ans. Ils sont entourés, au comité de direction, de quatre autres personnes, elles aussi employées de longue date dans la société. Officielle depuis le 1<sup>er</sup> août, la succession est préparée depuis plusieurs années. Laure Sottas Solenghi, déjà responsable du service commercial, prend la présidence du conseil d'administration, alors que son mari, Nadir Solenghi, devient directeur général. Entretien.

**Chantiers & Rénovation (C&R):** L'entreprise est née quelques années après vous, vous en êtes aujourd'hui à la tête. Vous êtes pour ainsi dire tombée dans la marmite étant enfant. Auriez-vous pu faire autre chose?

**Laure Sottas Solenghi (LSS):** Oui, effectivement! La vie de la famille est intrinsèquement liée à celle de l'entreprise. Au retour des vacances, par exemple, nous avions autant de photos de nous que de bâtiments repérés par mon père! Je dois dire que j'ai toujours eu une préférence pour les branches scientifiques et mon père m'a toujours laissé une grande liberté dans le choix de ma profession, il n'y a mis aucune pression. Mais sa passion a évidemment été contagieuse. Il faut aussi savoir se construire seul. J'ai préféré faire mes études à Zurich, évitant ainsi l'étiquette de «la fille de». J'ai ensuite intégré l'entreprise de manière assez naturelle, même si certains employés qui m'avaient connue enfant me tutoyaient alors que je les vouvoyais!

**C&R:** Bernard Sottas a commencé en 1982, seul avec son épouse comme assistante et un fourgon. Vous héritez aujourd'hui d'une entreprise prospère et reconnue au niveau national et même international. Cela doit créer une énorme pression, non?

**Nadir Solenghi (NS):** Il a réussi quelque chose d'exceptionnel, c'est sûr. Mais cela ne nous empêche pas d'essayer d'en faire autant et ne nous place pas non plus dans la position de nous dire: «C'est tout bon pour la suite!» On se met la pression nous-mêmes par les ambitions et les objectifs que nous voulons atteindre. Dans le comité de direction, nous avons presque tous entre 35 et 40 ans. Nous faisons des erreurs de jeunesse, mais il y a une grande dynamique et beaucoup de motivation.

**LSS:** Il nous confie un magnifique outil. C'est une étape importante pour l'entreprise, mais cela ne nous met pas la pression. Globalement, nous allons travailler dans la continuité.

**C&R:** Lors du passage de flambeau, Bernard Sottas annonçait qu'il ne «traînerait plus à l'usine». Maintient-il sa promesse?



Agés de 37 ans et tous deux ingénieurs EPFZ, Laure Sottas Solenghi et Nadir Solenghi ont repris la direction de l'entreprise au 1<sup>er</sup> août.

**LSS:** Mon père a une grande philosophie de vie. Il nous a toujours encouragés à observer et à apprendre des expériences des autres. Il a remarqué que les patrons qui ont de la peine à lâcher leur entreprise au moment de la retraite ont souvent une influence plus négative que positive sur la suite des affaires; en s'acharnant, ils ne transmettent par exemple pas leur confiance aux successeurs. On ne l'a pratiquement plus vu ici!

**C&R:** Quelles pistes comptez-vous suivre afin de pérenniser le succès de l'entreprise? Vers quels développements, techniques ou structurels, vous dirigez-vous?

**NS:** Nous sommes dans un secteur qui évolue très rapidement. Les attentes sont toujours plus grandes, notamment en ce qui concerne les performances des façades en matière d'isolation thermique et phonique, de qualité des verres, de statique ou de méthode de fabrication et de pose. Nous misons beaucoup sur la recherche et le



Le bâtiment de l'IMD - Maersk Mc-Kinney Møller Center à Lausanne est l'une des prestigieuses références de l'entreprise. Son concept statique original a été récompensé par le Prix Acier 2009.

développement. Peu de constructeurs emploient plus de vingt ingénieurs comme nous le faisons.

**LSS:** Nous collaborons beaucoup avec les écoles, que ce soit l'EPFL ou les écoles d'ingénieurs de Fribourg et d'Yverdon-les-Bains. Nos chefs de département y donnent des cours. Nous sommes également actifs dans diverses associations professionnelles. Tout cela nous permet de rester éveillés face aux développements du secteur, de bien connaître le marché, de pressentir les tendances et de les anticiper.

**NS:** Nous avons aussi un parc de machines moderne et constamment renouvelé; 99% de nos machines ont été remplacées au cours des cinq dernières années.

**C&R:** Il y a une certaine concentration d'entreprises du secteur ici à Bulle et plusieurs autres grands acteurs en Suisse romande. Sommes-nous dans une situation de surcapacité?

**LSS:** Des grandes sociétés ont disparu, d'autres se sont créées. Le rapport entre la production et le territoire n'a fondamentalement pas changé. Il y a du travail.

**NS:** Pour 2011, je pense qu'il y aura tout de même une certaine tension quant au volume. Des entreprises qui travaillaient beaucoup à l'étranger, notamment en Angleterre ou en Espagne, vont être contraintes de se replier à nouveau sur la Suisse, tant à cause du brusque ralentissement de ces marchés que de la force du franc face à l'euro. On remarque même une présence renforcée de certaines entreprises étrangères sur le marché suisse. En ce qui nous concerne, nous exportons entre 10% et 15% de notre production. Pour l'heure, nous avons décidé de maîtriser notre croissance. Nous avons une réserve de travail supérieure à la moyenne et pourrions facilement employer 20 ou 30 personnes de plus. Nous nous donnons les moyens pour garantir tous les emplois, misons sur des améliorations internes et cherchons à nous préparer au mieux pour être au top lorsque la reprise se confirmera.

**C&R:** Vous sortez d'une séance d'information avec vos collaborateurs du bureau technique. Quels points avez-vous portés à leur attention?

**NS:** Nous tenons ces séances plusieurs fois par année avec les collaborateurs des différents départements afin de les informer sur la marche des affaires ou sur les tendances du secteur. C'est une manière de les impliquer et de leur faire part d'informations auxquelles ils n'ont pas forcément accès. Aujourd'hui, nous avons parlé de la conjoncture suisse et internationale, nous avons mis l'accent sur la valeur concrète de notre travail. Il n'y a pas d'argent facile chez nous, notre gain dépend entièrement de notre activité. Ce sont des heures de travail. C'est important de montrer aux collaborateurs que si l'entreprise est saine aujourd'hui, c'est parce qu'elle se tient à certains principes. Ces séances sont aussi l'occasion de remercier certaines personnes, d'informer sur les prochains événements et de répondre à des questions. Je préfère expliquer les choses comme ça, plutôt que d'envoyer un e-mail.

**C&R:** Travailler en couple est un défi. Comment vous sentez-vous, toujours au travail ou toujours à la maison?

**LSS:** (rives) A 2 ans, notre petit garçon ne s'intéresse pas encore à la construction métallique! Dès que nous sommes à la maison, il monopolise notre attention. Cela fait beaucoup de bien. L'arrivée imminente de notre deuxième enfant va aussi nous aider à équilibrer la balance du côté familial. Sans ça, le professionnel pourrait prédominer.

**NS:** Nous avons bien d'autres intérêts en famille pour ne pas parler uniquement de travail. Néanmoins, il y a aussi des avantages au niveau professionnel. Nous nous comprenons immédiatement. Nous partageons les mêmes préoccupations et les mêmes joies. Dans l'opérationnel, nos rôles sont très différents; il y a des jours où on ne se voit pratiquement pas, même si nos bureaux sont voisins. J'aime déléguer et j'aime faire la distinction entre le professionnel et le privé. Mais, travail ou maison, nous sommes un couple bien soudé! ●