

**Séminaire Aventures  
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et  
de La Fabrique de l'industrie et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoè<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
EDF  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Groupe ESSEC  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
NEOMA Business School  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Saint-Gobain  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juin 2014)

**LA MUTATION INTERNATIONALE  
DU GROUPE SOMFY**

par

**Jean-Philippe DEMAËL**  
Directeur général de Somfy Activités  
Membre du directoire du groupe Somfy

Séance du 18 mars 2014  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

L'entreprise Somfy, originaire de Haute-Savoie, est spécialisée dans l'automatisation des ouvertures et fermetures dans le tertiaire et le résidentiel, avec quatre grands domaines d'activité : stores et volets, stores d'intérieur, accès et sécurité, domotique. En 2008, son actionnaire principal recrute Jean-Philippe Demaël, ingénieur du Corps des mines et précédemment CEO d'ArcelorMittal Inox au Brésil. Dans un contexte de crise économique, celui-ci conforte la position de leader mondial du Groupe. Somfy compte aujourd'hui 7 900 collaborateurs de 60 nationalités et son chiffre d'affaires était de 930 millions d'euros en 2013, dont 70 % réalisés à l'étranger. Jean-Philippe Demaël détaille les atouts de l'entreprise qui ont fait son succès : capacité d'innovation, internationalisation, culture marketing, modèle industriel, qualité du recrutement, auxquels s'ajoutent une très forte culture d'entreprise et la volonté de donner du sens à l'activité au-delà du business proprement dit.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jean-Philippe DEMAËL**

En sortant du Corps des mines, j'ai commencé par effectuer cinq ans dans l'Administration, d'abord dans une DRIRE (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), puis comme directeur de cabinet de Didier Lombard lorsque celui-ci était directeur général des stratégies industrielles au sein du ministère de l'Industrie, sous le gouvernement Juppé. Ensuite a eu lieu la "dissolution ratée" et l'intégration du ministère de l'Industrie dans le ministère de l'Économie.

J'ai passé les dix années suivantes chez Usinor, devenu Arcelor puis ArcelorMittal, ce qui m'a permis de vivre en accéléré la mondialisation de l'économie. J'ai occupé divers postes, en Suisse, en République tchèque, et finalement au Brésil.

Enfin, j'ai rejoint la société Somfy, à la fois parce que le projet de cette société m'intéressait et parce cela me permettait de renouer avec mes origines savoyardes et ma passion de la montagne.

### **Le métier de Somfy**

Somfy est le leader mondial de l'automatisation des ouvertures et fermetures dans le tertiaire et le résidentiel, avec quatre grands domaines d'activité : stores et volets, stores d'intérieur, accès et sécurité, domotique. En 2013, notre chiffre d'affaires s'est élevé à 930 millions d'euros. Nous sommes présents dans une soixantaine de pays à travers une dizaine de marques.

Nous disposons d'un centre de recherche et développement (R&D) qui génère énormément d'innovations, d'une capacité de production puissante et proche de nos marchés, d'une distribution reposant sur des réseaux de proximité et d'une logistique qui nous permet d'optimiser les délais de livraison.

Nous détenons environ 60 % des parts de marché dans le monde, avec des produits et des marques qui peuvent varier d'un pays à l'autre. Par exemple, les volets roulants se vendent essentiellement en Europe.

Nous avons acquis, en 2010, notre principal concurrent chinois, et nous avons aujourd'hui davantage de salariés en Chine qu'en France. Sur un nombre total de 8 000 salariés, 2 500 travaillent en Chine et 2 000 en France. Notre premier concurrent est désormais une entreprise italienne cinq fois plus petite que Somfy.

Cela dit, avec le développement de la domotique et des objets connectés, les frontières disparaissent entre certaines catégories de produits. Des acteurs auparavant périphériques par rapport à notre activité, par exemple des énergéticiens ou encore des opérateurs de télécommunication, sont en train de devenir nos concurrents directs.

### **L'histoire de Somfy**

L'entreprise Somfy est implantée à Cluses, dans la vallée de l'Arve, en Haute-Savoie. Elle est issue de Carpano & Pons, une société fondée en 1868 et dédiée à la micromécanique et au décolletage, avec notamment une activité de moulinets de cannes à pêche. Un jour, un fabricant de stores de terrasses de Villefranche-sur-Saône s'est adressé à Carpano & Pons : il souhaitait faire fabriquer un petit moteur permettant d'ouvrir et de fermer les stores via une commande électrique, au lieu d'utiliser une manivelle. Ce n'était pas simple à réaliser, compte tenu de contraintes de couple importantes, d'une forme tubulaire imposée, d'un environnement confiné et par conséquent de températures élevées. Mais l'entreprise a relevé le défi.

Très vite, les dirigeants de Carpano & Pons ont compris que cette innovation leur ouvrait un marché de masse. De fait, nous vendons aujourd'hui 15 millions de moteurs chaque année. Ceci les a incités à opter d'emblée pour un modèle industriel extrêmement standardisé et mécanisé.

Ils ont également pris immédiatement une décision extrêmement judicieuse, celle d'assurer eux-mêmes la distribution du produit. Dès la première année de fabrication du moteur de store, ils ont fondé sept filiales de vente (France, Allemagne, Suède, Italie, Espagne...), de façon à être directement en contact avec les installateurs.

En 1984, le groupe Carpano & Pons a, en revanche, mené une analyse stratégique manifestement mal inspirée. Cette analyse a conclu que le segment prioritaire pour l'entreprise était celui des moulinets de canne à pêche, et que les moteurs de stores n'avaient pas un grand avenir. Cette activité a donc été vendue pour soutenir celle des moulinets, en difficulté.

Somfy a été rachetée par le groupe Damart, qui cherchait à se diversifier. Au fil du temps, Somfy s'est beaucoup plus développée que Damart, avec un taux de croissance moyen d'environ 15 % par an sur l'ensemble de son histoire. En 2002 a eu lieu un *spin off* boursier. La famille est restée actionnaire de Somfy à 70 %. Une petite partie du capital est détenue par des investisseurs et le reste est coté en Bourse.

Nous venons de fêter les trente ans de l'acquisition de Somfy par Damart. Sur cette période, le chiffre d'affaires a été multiplié par trente, les effectifs par trente, et les profits par vingt-cinq. Le prix d'achat de l'époque représente un mois de la trésorerie actuelle.

Je vais maintenant passer en revue les grands facteurs qui peuvent expliquer ce succès.

### **L'innovation**

Notre premier grand atout est notre capacité d'innovation, directement héritée de la culture de Carpano & Pons. Nous investissons environ 10 % du chiffre d'affaires en R&D, et le centre de recherche de Cluses compte 500 cadres et techniciens.

Un tiers d'entre eux travaille sur les moteurs et donc sur l'électromécanique. Leur principal défi actuel est de rendre les moteurs totalement silencieux, en sachant qu'ils sont composés de 150 pièces et que leur fonctionnement peut entraîner des phénomènes de vibrations et de résonances.

Un deuxième tiers de ces techniciens se consacre à l'électronique et notamment aux logiciels embarqués, qui permettent de très nombreuses innovations. Par exemple, les moteurs de volets roulants sont maintenant capables de détecter une tentative d'intrusion, en faisant la différence avec un coup de vent qui aurait fait vibrer le volet. Autre exemple, il est désormais possible de déclencher le mouvement d'ouverture ou de fermeture d'un rideau intérieur en se contentant de tirer légèrement sur le tissu.

Le troisième tiers se consacre à la modélisation de systèmes de domotique et de pilotage de la maison à distance grâce au *Cloud Computing*. Il ne s'agit plus de manœuvrer un équipement avec une télécommande, mais d'organiser les interactions entre dix, quinze ou vingt produits différents (alarme, capteur de vent, capteur solaire...), en définissant des règles de priorité lorsque les uns et les autres donnent des ordres contradictoires.

Dans notre centre de R&D, l'innovation est tellement riche qu'il faut régulièrement opérer des tris dans le portefeuille pour recentrer les chercheurs sur des projets ayant quelque chance de trouver leur marché. Mais cette capacité d'innovation constitue certainement la première force de l'entreprise.

## **L'internationalisation**

Notre deuxième atout est notre internationalisation. Nous sommes présents dans 60 pays avec nos propres réseaux de distribution, ce qui nous met en contact direct avec les industriels, les installateurs, les grandes surfaces de bricolage, les distributeurs d'électricité, etc.

Nous poursuivons notre effort pour couvrir de plus en plus la planète. Nous avons accéléré le mouvement, ces dernières années, à travers plusieurs acquisitions dans les pays émergents, notamment en Chine et au Brésil. Cela nous paraît la solution la plus rapide pour concevoir des produits qui répondent aux spécifications locales et nous familiariser avec la culture et les canaux de distribution.

## **La culture marketing**

Notre troisième grand atout est notre culture marketing. Elle nous vient clairement de Damart.

Lors de nos premiers entretiens en vue de mon recrutement, l'actionnaire m'avait expliqué : « *Vous verrez, Somfy n'est pas une entreprise industrielle mais une entreprise de distribution.* » À l'époque, je n'avais pas compris ce qu'il voulait dire.

Deux ans après le rachat de Somfy par Damart, l'actionnaire a exigé que l'entreprise fasse de la publicité à la télévision. Cela pouvait paraître extravagant pour un produit que les clients ne voyaient pas directement, mais cette stratégie se rapprochait de celle d'Intel (Intel Inside). Dès 1986, Somfy a commencé à sponsoriser les émissions de météo de la chaîne de télévision Canal +. Aujourd'hui, nous diffusons des publicités télévisées dans une vingtaine de pays.

Cette démarche a eu de nombreux effets bénéfiques. Le premier est évidemment de contribuer au développement de notre marché. Les téléspectateurs enregistrent le message selon lequel il est possible de motoriser un store, un volet roulant, un rideau. S'agissant d'un marché qui n'existait dans aucun pays, c'était indispensable. Le deuxième est de conférer à la marque Somfy une notoriété plus importante que celle des fabricants de stores et de volets roulants qui sont nos clients. En France, notre notoriété est de 80 %. Dans la tête des consommateurs, un store ou un volet roulant motorisé est forcément de la marque Somfy.

La notoriété de notre marque s'appuie aussi sur notre réseau d' "installateurs experts Somfy", qui en compte 700 en France, et environ 9 000 dans le reste du monde. Il s'agit d'artisans indépendants qui signent un engagement comprenant à la fois des droits et des devoirs. Ils bénéficient gratuitement de produits, de présentoirs, de formations Somfy. En retour, ils doivent réserver un certain pourcentage de leur show-room à nos produits, élargir chaque année le nombre de nos références qu'ils vendent, se former pour être suffisamment compétents du point de vue commercial et technique.

Pour moi, cela a été une véritable découverte car, venant du monde de la sidérurgie, du *B to B* et des commodités plus ou moins indifférenciées, je n'étais absolument pas formé à ces questions de gestion de marque et de canaux de distribution. Je crois d'ailleurs que c'est aussi l'une des faiblesses de l'industrie française, qui est très innovante mais n'a pas une culture commerciale et marketing suffisamment développée. Même de très grosses entreprises comme Gaz de France, par exemple, nous envient notre réseau d'installateurs qui, par sa proximité avec les clients, représente un actif énorme pour notre développement en domotique.

## **Un modèle industriel puissant**

Notre quatrième grande force est notre modèle industriel, qui repose depuis l'origine sur la standardisation maximale des différentes pièces, avec un concept de "banques d'organes" emprunté à l'industrie automobile. Cette approche permet de réduire les coûts grâce à des

séries plus longues et à des effets de masse vis-à-vis des fournisseurs. C'est très important car nous sommes essentiellement un assembleur et 95 % de nos coûts directs proviennent des achats.

C'est aussi ce qui nous conduit à faire fabriquer une part croissante de nos moteurs dans des pays à bas coût. Notre usine tunisienne assure aujourd'hui 60 % de nos fabrications, et au total, les fabrications délocalisées représentent 70 % des volumes produits. Lorsque nous créons une unité de production dans un nouveau pays, nous emmenons nos fournisseurs de plasturgie ou de micromécanique avec nous. Ce choix nous assure des marges confortables (70 % de marge brute, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente et le coût direct du produit, et 15 % de résultat opérationnel) qui nous permettent de rémunérer nos actionnaires mais également d'investir dans l'innovation et dans le marketing, entretenant ainsi un cercle vertueux.

En revanche, nous nous sommes engagés à conserver un nombre d'emplois stable en France et notamment à maintenir la conception et la fabrication des produits innovants dans notre pays.

### **Des dirigeants surqualifiés**

Aux quatre grands atouts que je viens d'énumérer, j'en ajoute un cinquième, sans doute le principal : la qualité des hommes qui constituent l'entreprise Somfy.

En 1996, l'AJ Auxerre est devenu champion de France. Pourtant, son entraîneur Guy Roux prétendait qu'il cherchait seulement à maintenir le club à son niveau. Mais quand on regarde la composition de l'équipe, on constate qu'elle comprenait des joueurs comme Laurent Blanc ou Enzo Schifo, qui avaient le potentiel pour devenir champions de France.

Quand on veut faire d'une entreprise le champion de son secteur, il faut recruter des personnes surqualifiées par rapport au niveau actuel de l'entreprise, afin qu'elles puissent hisser l'entreprise à leur propre niveau. C'est la stratégie qui a été suivie par Somfy. Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, j'ai constaté que le directeur industriel, le directeur commercial et le directeur des ressources humaines avaient des compétences qui leur auraient permis d'exercer leur métier dans des sociétés dix fois plus importantes. De même, les deux patrons qui m'ont précédé étaient issus de HEC.

### **La culture de Somfy**

En 45 ans, Somfy n'a connu que quatre patrons différents et le turn-over des salariés est très faible. Nous avons parfois du mal à attirer les talents mais, ensuite, ils ne partent plus. Cette fidélité s'explique par le projet de l'entreprise, qui est enthousiasmant ; par son niveau de complexité, bien supérieur à ce que l'on pourrait imaginer dans une société de cette taille ; et aussi par la culture de l'entreprise.

Celle-ci se caractérise par une ambition d'autant plus affirmée que la situation financière de Somfy nous permet de réaliser tous nos projets, et aussi par notre obsession de l'indépendance. Celle-ci se traduit par la recherche de niveaux de rentabilité permettant de ne pas dépendre des banquiers et de faire face aux aléas économiques ; par notre détermination à maîtriser nos canaux de distribution et à donner à notre marque une notoriété plus grande que celles de nos concurrents et de nos clients ; et enfin par une politique de brevets très ambitieuse : chaque année, nous en déposons entre quarante et cinquante. Même lorsque nous concluons des partenariats avec de grandes entreprises, comme Gaz de France ou Philips, nous ne cédon jamais notre technologie. Nous préférons renoncer à une affaire plutôt qu'abandonner notre propriété intellectuelle, gage de notre succès et de notre pérennité à long terme.

L'indépendance de Somfy joue un rôle vraiment important pour la motivation des salariés. J'ai connu des entreprises qui étaient perpétuellement traversées par des rumeurs de revente à tel ou tel groupe ; c'était très déstabilisant. Notre actionnaire considère l'entreprise comme

faisant durablement partie du patrimoine de sa famille, pour cette génération et pour les suivantes, ce qui apporte une grande sérénité aux salariés.

### **Donner du sens à l'entreprise**

Je suis convaincu que le succès d'une entreprise vient aussi du sens qu'elle donne à son activité. Qu'est-ce qui nous pousse à aller travailler chez Somfy tous les matins ? La première motivation est certainement alimentaire : elle correspond au premier niveau de la pyramide de Maslow. Un deuxième niveau de motivation repose sur la volonté de maintenir le leadership de l'entreprise sur son marché. Un troisième niveau s'appuie sur la conviction de contribuer à améliorer le cadre de vie des gens en matière d'économie d'énergie, de sécurité, d'indépendance, de maintien des personnes à domicile. Cette aspiration à être des "bienfaiteurs de l'humanité" peut paraître un peu prétentieuse, mais elle donne du sens à notre travail, ce qui correspond à un besoin intime de chacun d'entre nous.

Au-delà du business, nous proposons aussi un sens supplémentaire à travers l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous sommes le premier employeur de Haute-Savoie et cela nous donne des obligations. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les entreprises jouaient un rôle citoyen dans la société à travers le paternalisme. Avec l'avènement du marxisme, cette attitude a été interprétée comme une volonté d'opprimer les travailleurs. Les entreprises se sont alors cantonnées à leur compte de résultat. Aujourd'hui, si elles veulent rendre leurs profits acceptables et éviter la fracture avec l'opinion publique et, plus largement, l'éclatement de notre modèle démocratique, elles doivent à nouveau s'occuper des problèmes de la société. Les élus ne pourront pas, seuls, faire face à ces difficultés, d'autant que la puissance publique a de moins en moins d'argent. Ce sont les entreprises, créatrices de richesses et d'emplois, qui détiennent une grande partie des leviers d'intégration sociale. Elles doivent donc se mobiliser pour rendre un peu de sérénité à notre société.

En revanche, elles ne peuvent le faire qu'en restant dans leur zone de légitimité. Le problème du sida en Afrique est extrêmement préoccupant, mais une entreprise comme Somfy n'a pas de légitimité pour s'y atteler. Inversement, en tant qu'entreprise du bâtiment, nous ne pouvons pas rester indifférents au fait que trois millions de personnes, en France, sont mal logées ou sans logement.

C'est pourquoi nous avons créé une fondation qui se consacre à la lutte contre les exclusions liées au logement. Dans un premier temps, nous avons fait du mécénat auprès d'associations comme Emmaüs ou la Fondation Abbé Pierre. Ces dernières années, pour permettre aux salariés de s'associer à cette démarche, nous avons mis en œuvre un programme baptisé *Un temps pour les autres*. Chaque salarié peut donner deux jours par an, pris sur son temps de travail, pour participer à un chantier de rénovation d'un logement en faveur de personnes démunies. Depuis le lancement de ce programme, 200 volontaires y ont déjà contribué. Nous avons également lancé un système de *crowd funding* appelé *les Petites pierres*, qui a permis de financer douze projets de rénovation de logement.

### **Les limites du modèle**

Le modèle illustré par Somfy comporte malgré tout quelques limites. Avoir une culture forte a pour contrepartie une difficulté à faire évoluer cette culture et également à intégrer les sociétés qui rejoignent le Groupe. Il n'est pas toujours facile de faire coexister la marque historique avec les marques acquises, et les Français avec les non Français. Pendant longtemps, le siège de Cluses était omnipotent. Il doit désormais accepter de jouer plutôt un rôle de coordination et admettre que certaines méthodes puissent varier d'un pays à l'autre.

# DÉBAT

## La protection de l'environnement

**Un intervenant :** *La responsabilité sociale des entreprises inclut la protection de l'environnement et, à ce titre, les économies d'énergie. N'est-ce pas, en soi, contradictoire avec votre activité ?*

**Jean-Philippe Demaël :** Nos solutions contribuent fortement à la réduction de la consommation énergétique, en particulier sous les climats tempérés comme le nôtre, où la température peut passer de  $-10^{\circ}\text{C}$  à  $+30^{\circ}\text{C}$ . Dans cette configuration, les solutions passives comme les doubles ou triples vitrages ne sont pas optimales, car bloquer les échanges thermiques est très utile en hiver mais contre-productif en été. Il paraît beaucoup plus intéressant de gérer les échanges thermiques de façon dynamique, en fermant ou en ouvrant des stores ou des fenêtres, de façon à jouer à la fois sur les rayons lumineux et sur la circulation de l'air. De plus en plus de certifications de "bâtiments à zéro énergie" intègrent d'ailleurs des solutions de protection solaire automatisées. Grâce à cette approche, nous proposons des logiciels de gestion d'immeubles tertiaires permettant de réduire la consommation énergétique de 30 %.

## La domotique

**Int. :** *Il y a déjà vingt ans que les revues d'architecture nous promettent l'avènement de la domotique. J'ai le sentiment que nous sommes encore très loin de la réalisation de ce rêve.*

**J.-P. D. :** Du côté de la demande, de plus en plus de besoins s'expriment en termes de sécurité, d'économies d'énergie, de maintien des personnes à domicile, de lien avec l'environnement proche. Du côté de l'offre, les produits sont beaucoup plus simples à installer et à utiliser qu'auparavant, et pour un coût abordable. On peut désormais trouver des installations de domotique pour 1 000 euros.

Il reste cependant encore des freins à lever. Pour cela, il faut s'occuper de l'habitant et non pas de l'habitat. La caricature de la domotique, c'est le film *Mon oncle* de Jacques Tati : une maison qui fonctionne toute seule et des habitants qui en sont les otages. Quand on se recentre sur les habitants, on s'aperçoit qu'ils ont besoin d'outils simples plutôt que d'un système qui prendrait en charge l'ensemble de la maison. Les gens demandent par exemple des solutions de sécurité (caméras et alarmes) que l'on peut actionner à distance, ou encore des systèmes leur permettant de régler à l'avance le thermostat de leur maison de campagne.

Une fois qu'ils auront compris qu'ils peuvent bénéficier de solutions simples et pratiques pour leur maison, il restera une grande question à résoudre : à qui s'adresseront-ils pour les mettre en œuvre ? À l'heure actuelle, il n'existe pas de rubrique "domoticien" dans les pages jaunes de l'annuaire. Tout le monde tâtonne sur ce point et c'est pourquoi les canaux de vente qui se développent le plus, actuellement, sont ceux des grandes surfaces de bricolage et d'internet.

Nous sommes en train d'essayer de former nos installateurs Somfy à ce nouveau métier mais il est plus facile d'apprendre à des jeunes de 25 à 30 ans à configurer une maison sur un ordinateur que de former un artisan qui a installé des stores toute sa vie : en général, la domotique ne l'intéresse pas. Schneider et Legrand éprouvent les mêmes difficultés avec leurs électriciens.

Paradoxalement, la domotique se développe plus rapidement dans les pays émergents, où les architectes construisent de grandes tours d'habitation qu'ils n'hésitent pas à bourrer d'automatismes. La pénétration est plus lente dans nos pays, où l'habitat individuel prévaut.

## Google, une menace ?

**Int. :** *Que vous inspire le rachat de Nest par Google ?*

**J.-P. D. :** Cette opération démontre que la domotique est en train de devenir une réalité, même s'il y a eu incontestablement un effet de bulle. Le lendemain de cette opération, notre propre action a augmenté de 15 % !

Elle illustre aussi l'émergence de nouveaux concurrents venus de domaines périphériques aux nôtres. La véritable menace vient des acteurs d'internet, car ils ont déjà réussi à s'emparer de pans entiers d'autres industries.

Pour y faire face, nous devons impérativement préciser le périmètre sur lequel nous voulons être leaders (probablement celui des ouvrants et de la sécurité) et l'étendue de nos ambitions. Nous souhaitons, a priori, être le leader des objets connectés et nous "interfacier" avec le plus grand nombre d'écosystèmes. Mais, face à des acteurs comme Google, nous devons nous montrer extrêmement vigilants pour préserver notre indépendance et ne pas être réduits à devoir leur vendre des moteurs au prix de la production chinoise.

### **L'intégration des nouvelles sociétés**

**Int. :** *Comment procédez-vous pour intégrer les nouvelles sociétés ?*

**J.-P. D. :** Nous avons pratiqué trois méthodes successivement. La première constituait une forme d'*Anschluss*. Après le rachat d'une société, généralement familiale, les différents services de Somfy prenaient en main la production, le développement, le commercial, etc. Cette méthode a conduit à des échecs massifs, avec une forte destruction de valeur.

Nous avons alors adopté la méthode inverse, qui consistait à ne rien toucher et à laisser l'entreprise fonctionner de manière autonome, avec simplement une légère gouvernance via le conseil d'administration. Cette solution donnait de meilleurs résultats, car elle ne détruisait pas de valeur. En revanche, elle conduisait à une redoutable complexité de gestion pour le Groupe et à des phénomènes de concurrence entre sociétés.

Aujourd'hui, nous essayons de revenir au centre du balancier : les nouvelles sociétés gardent leur autonomie de gestion mais nous mettons en place des mécanismes de coordination sur le plan commercial, d'échanges sur le plan technologique, ou encore d'harmonisation des systèmes d'information.

C'est malgré tout un domaine dans lequel nous n'avons pas de certitudes. Personnellement, je préfère que l'intégration se fasse plutôt trop lentement que trop vite. Dans le premier cas, on peut toujours accélérer. Mais quand on s'aperçoit que l'on a procédé trop rapidement, les dégâts sont souvent déjà irréversibles.

### **Un ingénieur des mines chez Somfy**

**Int. :** *D'où est venue cette étrange idée de recruter un ingénieur des Mines pour diriger une entreprise comme Somfy ?*

**J.-P. D. :** L'actionnaire a sans doute estimé que le Groupe ne pouvait plus fonctionner d'une manière qu'il considérait comme insuffisamment professionnelle. À tort ou à raison, il a pensé qu'un ingénieur venu d'un grand groupe saurait mettre en œuvre une gestion parfaitement structurée. Le fait que j'aie une ouverture sur les pays émergents lui a également plu car il était convaincu que le Groupe devait s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Au bout de deux ou trois ans passés dans l'entreprise, je lui ai dit qu'il avait pris un risque fou en recrutant quelqu'un comme moi. Passer du *B to B* au *B to C* représente une rupture radicale, surtout pour quelqu'un qui est nommé directement patron, sans avoir eu le temps de se former. Quand les salariés m'ont vu arriver, ignorant tout de leur secteur d'activité et venant de celui de la sidérurgie, avec toutes les images de fermetures d'usines liées à ce secteur, ils ne m'ont pas accueilli avec le sourire. L'actionnaire m'a répondu qu'il aimait bien prendre des risques.

**Int. :** *Pourquoi avez-vous accepté de vous lancer dans cette aventure ?*

**J.-P. D. :** Même si ArcelorMittal est un groupe qui présente bien des attraits, je n'étais pas à l'aise avec sa culture ni avec ses modes de fonctionnement. Cela dit, je ne cherchais pas vraiment un nouvel emploi. C'est l'actionnaire de Somfy qui est venu me trouver. J'ai été séduit par les valeurs de l'entreprise, son caractère international malgré sa petite taille, l'ambition et la vision qu'elle porte, et aussi le potentiel de croissance dont elle disposait grâce à ses ressources financières et à son marché. Tout ce que j'attendais de cette entreprise s'est confirmé, et c'est ce qui m'a convaincu d'y rester.

Présentation de l'orateur :

Jean-Philippe Demaël : diplômé de l'École polytechnique, ingénieur du Corps des mines, il a rejoint le groupe Somfy en avril 2008 en tant que directeur général ; précédemment, il a été pendant trois ans CEO d'ArcelorMittal au Brésil ; il a débuté sa carrière à la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) Rhône-Alpes puis au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Diffusion juin 2014