

# Champion du monde grâce à la focalisation



## Interview avec Lars van der Haegen

Fondée en tant que petite PME en 1975 dans l'Oberland zurichois, Belimo est aujourd'hui devenue une entreprise active dans le monde entier avec environ 1500 employés. Lars van der Haegen, CEO de Belimo Gruppe, explique la recette du succès.

INTERVIEW: MONIKA SCHLÄPPI PHOTOS: PETER FROMMENWILER

### A PROPOS DE LARS VAN DER HAEGEN

Depuis juillet 2015, Lars van der Haegen (49) occupe les fonctions de CEO du groupe Belimo et de Président de la Direction générale du groupe. Auparavant, il a occupé différents postes de direction chez Belimo, Responsable Europe de la gestion des produits de régulation des flux volumétriques de l'air de 2000 à 2002, Responsable de la gestion des produits et du marketing de 2003 à 2006 au sein de Belimo Americas à Danbury, CT (USA), et PDG de Belimo Italie de 2007 à 2010. En 2011, il a été nommé Directeur Amérique et membre de la Direction du groupe. Lars van der Haegen est de nationalité suisse. Planificateur en technique du bâtiment, il est titulaire de plusieurs Masters de la Columbia Business School de New York et de la London Business School. [www.belimo.ch](http://www.belimo.ch)

**L'entreprise Belimo a été fondée il y a 43 ans. Qualifieriez-vous les fondateurs de visionnaires?**

Oui, on peut effectivement l'affirmer. Ce qui a particulièrement été unique, c'est la stratégie EKS (stratégie axée sur les goulets d'étranglement). Les fondateurs ont décidé de se concentrer sur une application, le chauffage et la ventilation dans les bâtiments et plus précisément sur un produit: le servomoteur de clapet.

Leur volonté était de l'améliorer. Lorsqu'on se focalise comme ça sur une seule chose, on peut devenir champion du monde. Cette stratégie s'est révélée révolutionnaire et après quelques années, elle a été étendue aux vannes de régulation.

Ce produit a, à son tour, été amélioré jusqu'à ce que Belimo soit à nouveau leader sur le marché. L'année passée, nous avons lancé les capteurs avec lesquels nous souhaiterions également être numéro un du marché. Ce processus est relativement lent, mais toujours dans notre ligne de mire. Nous concentrons notre travail sur ce secteur d'activités. C'est l'unique façon de devenir le meilleur.

**En 2017, votre société a pu enregistrer une croissance remarquable, également pour le cours des actions.**

**Qu'est-ce qui différencie Belimo des autres entreprises ?**

Plusieurs facteurs en sont responsables. Pour les actions, le fait est que leur cours est très élevé de manière générale dans le monde entier. Particulièrement en Suisse, on s'intéresse aux entreprises durables, la qualité joue un rôle primordial, qu'il s'agisse de la qualité des données financières ou de celle des produits. Nous attirons les investisseurs durables qui font preuve d'une perspective d'investissements sur le long terme.

**Belimo est le leader mondial du marché. Comment pouvez-vous tenir cette position?**

Par le passé, notre croissance annuelle était de sept pour cent. Cela représente certainement un défi de pouvoir maintenir ce rythme de façon durable. C'est la raison pour laquelle nous avons élaboré une stratégie à long terme qui repose sur différents piliers. Premièrement, il s'agit de la croissance de notre activité existante concernant les servomoteurs de clapet et les vannes de régulation. Deuxièmement, la technologie des capteurs qui s'est rajoutée à notre activité en 2017, avec une gamme complète de modèles. Troisièmement, la combinaison de ces trois composants, vannes de régulation, servomoteurs et capteurs. Des produits tels que «l'Energy Valve» en ont résulté. Il s'agit de modules disposant d'une solution cloud, qui peuvent être intégrés facilement dans les systèmes d'automatisation des bâtiments.

Se rajoute à cela, la croissance dans la région Asie-Pacifique qui représente aujourd'hui 12% du chiffre d'affaires. A cette fin, nous avons élaboré une stratégie spécifique mise en place actuellement. Nous souhaiterions surtout nous développer plus intensément en Chine.



«Le développement de produits est essentiel pour nous.»

**En ce qui concerne les appareils, l'efficacité énergétique jouera-t-elle un rôle toujours plus important?**

Je pense que oui. En Suisse, nous avons aussi pour objectif de réduire de moitié les émissions de CO<sub>2</sub>. Bien sûr, on peut aussi adapter la production énergétique. Mais le meilleur reste toujours de se concentrer sur l'efficacité énergétique. Il y a encore avant tout, beaucoup de potentiel dans les bâtiments, il est supérieur à celui de la circulation routière. Un grand nombre de bâtiments existants n'ont pas encore été restaurés. Pour ces bâtiments, il est possible de tabler sur une économie de 50%, sans problèmes. C'est la raison pour laquelle l'efficacité énergétique va continuer à rester un objectif central. En particulier dans notre branche, dans laquelle l'installation de chauffage, de ventilation et de climatisation représente jusqu'à 80% de la consommation énergétique, selon le type de bâtiment. Rien que pour des raisons financières, le fonctionnement doit devenir plus efficace.

**Qu'en est-il de la demande pour les bâtiments existants?**

Le fonctionnement et l'exploitation devraient faire l'objet d'un examen plus approfondi, comme l'a également confirmé une étude. On peut affirmer que les nouveaux bâtiments consomment environ 40% plus d'énergie que



prévu à l'origine. Là, je vois beaucoup de potentiel pour les 20 à 30 années à venir, dans les bâtiments dans lesquels il y a une installation de chauffage et de ventilation. L'amélioration doit être continue dans ce secteur. La numérisation y contribue aussi. Notre produit, «l'Energy Valve» est connectée au cloud. Nous disposons déjà des données de centaines de vannes installées que nous pouvons analyser. Par ce biais, nous avons accès à de toutes nouvelles informations que nous ne possédions pas auparavant. Ces données fournissent à leur tour une aide pour la planification.

Dans un bon nombre de manuels scolaires de la branche, les leçons sont basées sur des hypothèses. A présent, on est en possession de données sur les tendances et on peut en tirer des conclusions sur le fonctionnement des composants. Cela offre la possibilité d'optimiser continuellement l'exploitation sur une plus longue période de temps

#### Quelles sont les données recueillies?

Dans le cas concret de «l'Energy Valve», il s'agit de la puissance et du débit des échangeurs de chaleur. Par exemple, quelle est la différence de température entre l'aller et le retour. Dans 80% des bâtiments, celle-ci est très petite et s'élève à environ 1 à 2 Kelvin. Le dimensionnement est généralement plus élevé, 6 Kelvin en cas de refroidissement, entre 10 et 20 Kelvin en cas de chauffage. Lors des mesures, nous voyons désormais précisément que la plage est bien plus petite que prévue. Ce qui entraîne une consommation énergétique bien plus élevée de la pompe et réduit l'efficacité et la puissance des producteurs d'énergie.

#### Peut-on également prendre des mesures correctives?

Oui, dans certains cas, il est directement possible de modifier la configuration. Le client peut choisir: soit les adaptations se font automatiquement, soit par notre intermédiaire à l'aide d'algorithmes.

Pour ce produit, nous envoyons un rapport au client tous les trois mois. Ce rapport précise la manière dont l'appareil a fonctionné et répertorie les données telles que la consommation énergétique. Tous les trois mois, on procède au réajustement des valeurs clés, afin que l'appareil fonctionne de manière optimale. Et si nous trouvons des valeurs inhabituelles, nous le signalons au client.

#### Lorsque vous collectez les données des bâtiments, sont-elles aussi analysées par le département R&D?

Oui, cela représente un grand avantage, puisque nous savons comment les appareils fonctionnent. Auparavant, nous

## «L'architecture des systèmes d'automatisation du bâtiment va changer.»

ne disposions de ces informations que par l'intermédiaire des essais en laboratoire, dans lesquels l'ensemble de nos produits sont testés. Mais en fonctionnement, les choses se passent généralement différemment, car chaque bâtiment est différent.

Maintenant nous disposons de données réelles que nous pouvons analyser et comprendre, pour savoir ce qui se passe réellement. Dans la recherche et le développement, cela permet de développer de meilleurs produits. La mise à jour d'un logiciel est désormais aussi plus simple à réaliser, ce qui n'était pas possible auparavant.

Par le passé, les produits devaient être développés de manière à fonctionner pendant 20 à 30 ans. On ne pouvait tout simplement pas se permettre de se déplacer jusqu'à l'installation pour procéder à une mise à jour du logiciel. Je considère ceci comme un avantage pour notre secteur. Cela rend les choses plus souples et plus efficaces.

#### Il existe des produits qui sont désormais uniquement développés pour le marché chinois?

Nous venons de produire les premiers produits destinés au marché asiatique, la commercialisation est imminente. L'idée est de pouvoir introduire ultérieurement ces produits en Europe et aux USA également.

Le développement de produits est primordial pour nous, c'est la raison pour laquelle nous investissons environ 7% du chiffre d'affaires dans la recherche et le développement. La sélection des différents projets de développement qui durent généralement 2 à 3 ans, est aussi très importante. Nos produits allient logiciel, électronique et mécanique, c'est pourquoi les processus de développement sont un peu plus longs. Les phases de test nécessitent aussi un certain temps. Jusqu'à 3 ans s'écoulent de la conception jusqu'à

la commercialisation. Dans notre secteur qui avance lentement, il faut généralement compter quelques années supplémentaires jusqu'à ce que le produit arrive sur le marché.

**C'est un processus de longue haleine. Dispose-t-on encore d'autant de temps actuellement?**

On doit effectivement penser sur le long terme, c'est-à-dire environ 10 ans à l'avance. C'est certainement un défi de voir si vous disposez des bons produits dans 10 ans. De l'idée jusqu'à l'acceptation par le marché, il faut compter 5 à 7 ans. Les décisions prises maintenant devront donc trouver une place sur le marché dans 7 ans. C'est pourquoi nous avons une stratégie sur 10 ans. Nous suivons une stratégie à long terme contrairement à certains concurrents qui adaptent régulièrement leur stratégie ou procèdent à des réorganisations. Dans les conglomérats, on expérimente cela régulièrement, et en tant que petite entreprise, on bénéficie ici d'un avantage.

**Quelles avancées verront le jour dans les prochaines années?**

L'architecture des systèmes au sein de l'automatisation du bâtiment va changer. De plus en plus de modules que nous utiliserons combineront les techniques d'entraînement, la technologie des capteurs et la logique. Le module communiquera toujours plus souvent via «Power over Ethernet» et moins souvent avec les systèmes classiques de bus industriels.

**Les interfaces sont-elles ouvertes?**

Nous proposons tout ce que les clients souhaitent. Mais nous nous rendons compte que le protocole de communication le plus logique est «Power over Ethernet». L'alimentation électrique s'effectue alors également via le câble Ethernet. Nous avons déjà vu les premiers bâtiments, et dernièrement le bâtiment CISCO à Toronto, dans lesquels l'ensemble de l'éclairage a été installé avec «Power over Ethernet». 12 000 luminaires ainsi que l'ensemble de la technique de chauffage et de ventilation fonctionnent entièrement avec «Power over Ethernet». Ce sont surtout le câblage et l'installation qui sont très simples, garantissant une totale transparence et une parfaite visibilité.

Indépendamment des protocoles de communication, les données sont traitées soit de manière décentralisée dans des appareils de terrain, soit sur un serveur. Cela signifie que les processus critiques sont réglés localement et le serveur, qui est soit basé sur le cloud soit installé dans le bâtiment, se charge des fonctions relatives à la gestion et aux tendances. L'architecture relativement complexe dont nous disposions depuis de longues années va certainement se modifier et se simplifier.

**Vous avez donc encore de nombreux projets?**

Oui, nous avons beaucoup d'idées, malheureusement il n'est pas possible de toutes les réaliser.