

L'impact des marchés financiers sur
la gestion des entreprises suisses.
Le cas de Swissmetal Boillat à
Reconvilier

Mémoire en Sciences politiques

Présenté par Alexandre Beuchat
Directeur André Mach

Sommaire

1. Introduction	2
2. Cadre théorique	3
2.1. La « corporate governance » : définition et évolution.....	3
2.2. L'impact des marchés financiers.....	5
2.3. Approche par les variétés du capitalisme	7
2.4. Caractéristiques de la « corporate governance » suisse.....	10
2.5. Cadre théorique d'Aguilera & Jackson	11
2.6. Le partenariat social en Suisse	17
3. Problématique.....	19
3.1. Méthode employée	21
4. Historique de l'entreprise.....	22
4.1. Création et développement de l'usine : 1855-1955.....	22
4.2. Modernisation de l'entreprise : 1955-1985.....	23
4.3. Création de UMS Usines Métallurgiques Suisses en 1986	25
5. Caractéristiques de l'entreprise Swissmetal Boillat	26
6. Restructurations au sein de Swissmetal : 1996-2005	29
6.1. Difficultés financières.....	29
6.2. Nomination de Martin Hellweg	31
6.3. Plan de refinancement du groupe.....	32
6.4. Restructurations : nouvelle stratégie de la direction générale	33
7. La grève de Reconvilier : un conflit pas comme les autres.....	38
7.1. Rappel des événements.....	39
7.2. Retour sur le déclenchement du conflit	42
7.3. Un défi pour le syndicat Unia	43
7.4. Rôle des autorités politiques	50
7.5. Mobilisation et soutien régionale	52
7.6. Revendications des grévistes et données immatérielles	53
8. Retour aux hypothèses et principaux résultats.....	58
9. Conclusion.....	66
10. Bibliographie.....	70
11. Annexes	74
11.1. Chronologie de l'entreprise	74
11.2. Schémas.....	76

1. Introduction

La grève de l'usine Swissmetal Boillat à Reconvilier n'apparaît pas du tout comme un conflit normal. Ce conflit de dix jours, en novembre 2004, a braqué les projecteurs sur ce petit village du Jura bernois et sa fonderie jusque-là inconnue du grand public. Le conflit de Reconvilier n'est pas un cas isolé en Suisse, les grèves de l'usine Filtrona de Crissier en 2004 ou de Sapal à Ecublens en 2000 constituent d'autres exemples de conflits de travail récents. Ces différents cas se rejoignent dans le sens où non seulement il s'agissait de grèves entamées par les employés en opposition aux restructurations mises en place par la direction, mais encore parce que ces restructurations mettaient en danger la pérennité de ces entreprises face à des stratégies que d'aucuns estimaient suivies dans une logique de « shareholder value », de rentabilité à court terme. Ces exemples nous interrogent quant à l'impact des marchés financiers sur les entreprises suisses.

Le conflit de travail de Reconvilier est exceptionnel sur plusieurs points, le fait de la grève, tout d'abord, dans une entreprise du secteur des machines soumise à la paix du travail de 1937, l'extraordinaire mobilisation régionale de soutien aux grévistes ainsi que la revendication principale de ceux-ci, le départ de leur directeur général. Aussi, plus de six mois après la fin du conflit, il m'a semblé légitime de m'interroger sur les causes de la grève, aussi bien les causes conjoncturelles du conflit que les causes profondes qui nous ramènent des années en arrière. En effet, le déroulement proprement dit de la grève, l'ampleur des mobilisations, la tenue des négociations ne prennent sens qu'en lien avec les années précédant la grève, années marquées par d'importantes difficultés financières, des projets de restructuration en pagaille et de nombreux changements à la tête de la direction du groupe. Le cas de Reconvilier mérite d'être étudié dans le sens où il nous ramène aux évolutions actuelles de la gouvernance d'entreprise, l'impact de la « shareholder value », la financiarisation des entreprises, les modifications au sein de l'actionnariat. Ainsi, il s'agira dans ce travail de s'interroger sur les changements au sein de Swissmetal (le holding qui regroupe l'usine Boillat à Reconvilier) dans une approche qui met l'accent sur les trois principaux « stakeholders » que sont les actionnaires, les managers et les employés. Dans cette optique, je stipule que le groupe Swissmetal en mettant en place un nouveau directeur général a décidé de suivre une logique proprement financière.

Je procéderai de la façon suivante, en exposant d'abord les grandes lignes de mon cadre théorique, ma problématique, les caractéristiques propres de l'usine Boillat, son

développement historique, avant de m'intéresser à la situation de l'entreprise ces dernières années, les difficultés financières rencontrées, les restructurations mises en place, puis le déroulement de la grève proprement dite, avant de tenter en dernier lieu de répondre à mes hypothèses de recherche.

2. Cadre théorique

Tout d'abord, il est indispensable de développer un cadre théorique cohérent pour comprendre les logiques inhérentes au conflit de Swissmetal Boillat. A cet effet, il convient en premier lieu de préciser les caractéristiques et les grandes phases de la « corporate governance », évolutions qui peuvent se retrouver dans le cas de Reconvilier. Il serait tout à fait préjudiciable de traiter cette étude de cas en mentionnant des éléments historiques sans la relier à des changements à un niveau plus macro. Ensuite, il s'agira de préciser les évolutions récentes de la « corporate governance », notamment l'impact de la « shareholder value », et l'introduction d'une logique purement financière dans la gestion des entreprises. Le prochain point consistera à donner les caractéristiques du capitalisme suisse dans cette volonté d'insérer le cadre de Reconvilier dans une réalité plus large, avant de développer deux propositions de modèle d'analyse de la « corporate governance » : premièrement, l'approche par les variétés du capitalisme de Hall et Soskice¹ et ensuite l'approche de Aguilera et Jackson², que je transposerai pour le cas de Swissmetal Boillat, approche qui se base sur trois groupes d'acteurs, actionnaires, managers et employés. Enfin, il me semble pertinent de rappeler brièvement les caractéristiques du partenariat social en Suisse pour tenter de montrer, par la suite, en quoi le cas de Reconvilier s'oppose au modèle traditionnel de relations patronat/syndicats et annonce peut-être des mutations importantes de ce modèle.

2.1. La « corporate governance » : définition et évolution

La « corporate governance » peut se traduire en français par gouvernance d'entreprise, autrement dit le mode de gestion de l'entreprise. Il est en effet nécessaire de saisir dans les grandes lignes l'évolution de la gouvernance d'entreprise durant le XXe siècle.

¹ HALL Peter A. et SOSKICE David, « Les variétés du capitalisme », in *L'année de la régulation*, vol. 6, p. 47-124, 2002.

² AGUILERA Ruth et JACKSON Gregory, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants », in *Academy of Management Review* 28(3), p. 447-466, 2003.

Laurent Batsch nous dit que « l'expression recouvre pour l'essentiel, l'organisation des relations entre les actionnaires, d'une part, et les dirigeants de l'entreprise, d'autre part. »³ Le premier modèle de « corporate governance » est à ramener au début du XXe siècle. Le modèle du capitalisme familial se caractérise notamment par une distance réduite entre la famille actionnaire de l'entreprise et les dirigeants gestionnaires. Il y a donc une véritable convergence d'intérêts entre le capital et les managers, puisqu'il s'agit souvent des mêmes personnes. Ce modèle va être mis à mal par l'ouverture du capital des sociétés anonymes, qui va conduire à la dispersion de l'actionnariat. Etant donné l'absence d'un actionnaire assez influent pour nommer la direction opérationnelle de l'entreprise, « les dirigeants s'émancipent du contrôle de leurs mandants et imposent une logique de contrôle managérial ou contrôle interne. »⁴ Ainsi, le second modèle de « corporate governance » apparaît et marque l'émergence sur le devant de la scène de la figure du dirigeant, lequel demeure l'acteur dominant reléguant l'actionnaire dans l'ombre, « victime du grand nombre et de l'anonymat. »⁵ C'est aux Etats-Unis, dès le début des années 80, que ce modèle va être remis en cause par les actionnaires. La conjonction du déclin de l'industrie américaine remettant en cause les stratégies des dirigeants et l'émergence d'une idéologie basée sur les bienfaits de la régulation par le marché marquent l'apparition d'un nouveau capitalisme dit financier. Ainsi, tous les moyens de contrôle sont utilisés pour surveiller l'action des managers. L'actionnaire redevient l'agent économique central. Son retour s'accompagne de l'apparition des investisseurs institutionnels qui deviennent progressivement des acteurs omniprésents au sein de l'actionnariat des grands groupes, ce phénomène s'observant dans tous les pays capitalistes, mais à différents degrés. Cette pression actionnariale est désormais exercée par des gérants de fonds professionnels qui surveillent activement les managers. Batsch nous informe que « les institutionnels tentent de combiner trois objectifs : la minimisation des risques, la liquidité du portefeuille et la rentabilité des investissements. »⁶ Cependant, l'impact de ce nouveau mode de gouvernance n'est pas partout identique, c'est pourquoi il est primordial, une fois développées les mutations subies par la « corporate governance » ces dernières années, de préciser les deux

³ BATSCH Laurent, « Le retour de l'actionnaire », in L. BATSCH, *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2002, p. 6.

⁴ *Ibid.*, p. 8.

⁵ *Ibid.*, p. 10.

⁶ *Ibid.*, p. 21.

modèles de capitalisme de Hall et Soskice et les caractéristiques du modèle suisse afin de montrer les différences qui peuvent exister entre économies de marché.

2.2. L'impact des marchés financiers

La « corporate governance » a subi ces dernières années d'importantes mutations qu'il convient de résumer de manière à bien saisir le contexte qui prévaut actuellement. Une nouvelle logique financière s'est affirmée aux Etats-Unis, principalement durant les années 90, marquée par l'arrivée fracassante des investisseurs institutionnels. Il s'agit d'« institutions qui gèrent ou font gérer professionnellement les fonds dont ils disposent. »⁷ Cette montée en puissance des investisseurs institutionnels a modifié l'équilibre qui existait entre le pouvoir managérial (puissance qui découle du contrôle managérial de l'entreprise) et le pouvoir capitaliste (puissance qui découle de la propriété du capital) en faveur des actionnaires.⁸ La préoccupation première devient la liquidité du capital, autrement dit sa grande circulation. Les investisseurs institutionnels poursuivent un objectif de diversification des portefeuilles, notamment pour minimiser les risques. André Orléan estime que

« l'objectif poursuivi est clair : maximiser la richesse des actionnaires en valorisant au maximum le prix de leurs actions et en augmentant les dividendes. C'est alors la création de valeur qui est imposée à la direction de l'entreprise comme finalité stratégique de la gestion. On ne peut imaginer conception plus boursière de l'entreprise : elle est un actif aux mains des financiers. »⁹

Orléan est d'avis que ces modifications de la « corporate governance » s'accompagnent de l'émergence d'une définition de l'entreprise aux seuls intérêts des actionnaires, oubliant par là même les acteurs de l'entreprise que sont les employés, les créanciers, les fournisseurs ou les autorités locales. Les investisseurs institutionnels cherchent désormais à établir un certain nombre de procédures pour assurer que les agissements des managers suivent la volonté des actionnaires. Orléan n'hésite pas à parler de financiarisation des entreprises « au sens où on redessine l'organisation interne pour qu'elle se plie aux contraintes de la rentabilité boursière. »¹⁰ C'est ainsi que le terme de

⁷ ORLEAN André, « Le gouvernement d'entreprise (chap. 4, partie 1) », in A. ORLEAN, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, p. 194-235, 1999, p. 211.

⁸ *Ibid.*, p. 194.

⁹ *Ibid.*, p. 214.

¹⁰ *Ibid.*, p. 215.

« shareholder value » est devenu très à la mode. A vrai dire, il existe plusieurs définitions de la « shareholder value », qu'on peut traduire en français par valeur actionnariale. Le caractère polysémique de ce terme réside dans le fait que nous avons affaire à un concept théorique, mais également à une idéologie. Tandis que certains estiment qu'il s'agit d'un concept visant à mesurer la création de valeur d'une entreprise, d'autres sont d'avis qu'il s'agit d'une idéologie destructrice pour le tissu industriel puisqu'elle suit le seul principe de la valorisation de l'action en bourse sur le court terme. Michel Aglietta et Antoine Reberieux, auteurs de l'ouvrage *Dérives du capitalisme financier*, se sont attachés à démontrer les fondements de la valeur actionnariale. Ils estiment que l'émergence de ce paradigme ne se base guère sur une rationalité économique, mais sur un certain nombre de postulats idéologiques. Selon eux, la représentation du capitalisme financier qui prévaut dans les milieux académiques et politiques se résume en deux propositions :

- L'approfondissement de la logique financière permet une meilleure répartition du risque et une meilleure efficacité économique dans l'allocation du capital.
- La suprématie des actionnaires met fin aux usurpations de pouvoir du capitalisme managérial. Elle rétablit le respect de la propriété privée, pivot du capitalisme.¹¹

Les auteurs soulignent que la « shareholder value » propose une vision erronée de l'entreprise, en ne se focalisant que sur la satisfaction des intérêts des actionnaires. « La direction de la firme doit s'exercer dans l'intérêt de l'entité elle-même, et non pas dans l'intérêt de l'une de ses constituantes. »¹² Qu'en est-il en Suisse ? Une publication de la FTMH¹³ s'insurgeait contre l'impact de la « shareholder value » sur le tissu économique suisse. A travers le cas de cinq grandes entreprises suisses, Rieter, ABB, Algroup, Ascom et Sulzer, cette publication mettait en avant un véritable processus de démantèlement industriel. Leur analyse stipule que le rendement des fonds propres sert de référence pour la cotation actuelle des actions en bourse. Selon eux, les rendements accrus des fonds propres s'obtiennent par divers mécanismes comme des licenciements, la réduction des charges de personnel, l'abandon des branches au rendement inférieur à

¹¹ AGLIETTA Michel et REBERIOUX Antoine, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2005, p. 9.

¹² *Ibid.*, p. 70.

¹³ SYNDICAT FTMH, *Shareholder value. Cinq cas dans l'industrie suisse des machines : Rieter, ABB, Algroup, Ascom et Sulzer. Stratégies syndicales contre le démantèlement industriel*, Publication de la FTMH, 2000.

la moyenne ou la réalisation de fusions. Le rendement des fonds propres augmente alors de manière artificielle, ce qui permet de réaliser d'importantes plus-values boursières. Néanmoins, cette mesure ne révèle en rien la situation réelle de l'entreprise. Cette manière de procéder influence directement la structure des entreprises cotées en bourse. Le syndicat FTMH l'a résumé en quatre épisodes. Premièrement, des raiders achètent massivement des actions, indiquant une tendance générale suivie par d'autres financiers. Deuxièmement, ils imposent immédiatement une « shareholder value » accrue. Troisièmement, les grands actionnaires imposent des regroupements d'entreprise, des restructurations qui s'accompagnent de licenciements et d'une augmentation importante du rendement des fonds propres. Enfin, les raiders réalisent d'importantes plus-values boursières avant de revendre la plus grande partie de leurs actions. Catherine Sauviat considère que ce nouveau modèle d'entreprise « montre une fragilité endogène, car très fortement corrélé à la performance boursière et au fonctionnement des marchés financiers, et porteur d'une instabilité à plus ou moins long terme. »¹⁴

2.3. Approche par les variétés du capitalisme

Il convient à présent d'envisager les façons d'appréhender la « corporate governance ». La littérature consacrée à la « corporate governance » met souvent en avant l'existence de deux grands modèles de gouvernance. Le modèle d'économie libéral, ou anglo-saxon, se caractérise par

« de nombreuses sociétés cotées, une base d'actionnaires nombreux et dispersés, un marché des capitaux liquide où la propriété et les droits de contrôle sont fréquemment négociés, la clarté et la transparence des droits des actionnaires, une séparation de la propriété et du contrôle, peu de participations croisées, un environnement où les rachats hostiles ne sont pas rares et un pouvoir bancaire faible. »¹⁵

Le modèle d'économie coordonnée, ou modèle rhénan, se caractérise par

« un faible nombre de sociétés cotées, une base d'actionnaires faibles et concentrés, un marché des capitaux peu liquide où la propriété et les droits de contrôle sont

¹⁴ SAUVIAT Catherine, « Nouveau pouvoir financier et modèle d'entreprise : une source de fragilité systémique », in *Revue de l'IRES*, No 40, 30p., 2002, p. 26.

¹⁵ ORLEAN André, « Le gouvernement d'entreprise », *op. cit.*, p. 203.

faiblement négociés, une clarté et une transparence des droits des actionnaires beaucoup moins nette, un système de participations croisées relativement complexe, un environnement peu favorable aux rachats hostiles et un pouvoir bancaire fort. »¹⁶

L'approche des variétés du capitalisme de Hall et Soskice marque la volonté de créer un modèle d'analyse qui mettrait l'accent sur les différences, les spécificités propres à chaque pays. Ce cadre d'analyse fait une distinction nette entre les économies de marché libérales et les économies de marché coordonnées. A la base de cette démarche, il y a la constatation que certaines caractéristiques des Etats rendent parfois plus difficiles la mise en œuvre de certaines politiques économiques, ainsi les institutions comptent et l'Etat joue un rôle clé dans des domaines comme les systèmes de réglementation de la main-d'œuvre, l'éducation, la formation professionnelle ou la gouvernance des entreprises. Les auteurs défendent une approche « centrée sur l'entreprise et considèrent celle-ci comme l'acteur fondamental de l'économie capitaliste. Les entreprises sont les principaux agents de l'ajustement face aux défis du changement technologique ou de la concurrence internationale. »¹⁷ Hall et Soskice placent l'entreprise dans une perspective relationnelle, c'est-à-dire que l'entreprise doit établir des relations de qualité avec un certain nombre d'acteurs, « tant au niveau interne avec ses propres salariés, qu'externe, avec un éventail d'autres acteurs incluant fournisseurs, clients, collaborateurs, actionnaires, syndicats, organisations patronales et gouvernements. »¹⁸ A cet effet, ils identifient cinq sphères d'activité primordiales pour l'entreprise, les relations industrielles (négociations avec les salariés de l'entreprise, les organisations représentatives de ceux-ci et les autres employeurs), la formation professionnelle et l'éducation, la gouvernance des entreprises (financement de l'entreprise et exigence des investisseurs), les relations inter-entreprises (les relations avec d'autres firmes) et enfin les relations avec leurs propres salariés. Ainsi, à partir des manières dont sont réglées les relations avec ces cinq sphères d'activité, Hall et Soskice identifient deux idéaux-types d'économie de marché.

Dans les économies de marché coordonnées, dont l'Allemagne serait l'exemple type, le financement des entreprises se fait par des mécanismes relativement indépendants de l'information financière standard, le problème étant dès lors d'accéder à des sources d'information viable pour évaluer la situation de l'entreprise. Dans cette optique, le

¹⁶ *Ibid.*, p. 203.

¹⁷ HALL Peter A. et SOSKICE David, « Les variétés du capitalisme », *op. cit.*, p. 53.

¹⁸ *Ibid.*, p. 53.

critère de réputation et la présence de réseaux inter-entreprises sont censés assurer un partage d'information suffisant et viable. Une autre caractéristique du modèle allemand est le fait que les dirigeants ne peuvent pas prendre des décisions de façon unilatérale, des instances de contrôle réunissant des représentants des salariés et des principaux actionnaires doivent donner leur accord en dernière instance pour toute décision majeure. Ce modèle favorise ainsi le consensus par l'intégration des employés dans la stratégie de l'entreprise. A cela s'ajoute le fait que certaines entreprises font « appel à une main-d'œuvre hautement qualifiée bénéficiant d'une large autonomie dans son travail, encouragée à partager l'information acquise afin de générer des améliorations continues dans les lignes de produits et les procédés de production. »¹⁹ Ainsi, dans ce cadre, les entreprises sont dépendantes d'un système d'éducation et de formation professionnelle apte à former une main-d'œuvre dotée de qualifications spécifiques à un domaine de production.

Par contre, dans le cas des économies de marché libérales, dont l'exemple type serait les Etats-Unis, les entreprises ont plus recours au marché pour résoudre les problèmes de coordination avec les cinq sphères citées précédemment. Le système financier encourage « les entreprises à prêter une grande attention aux résultats de l'exercice courant et au cours de leurs actions sur les marchés boursiers. »²⁰ Au niveau des relations industrielles, on constate que les dirigeants ne sont pas soumis à une instance de contrôle et peuvent donc imposer leurs décisions unilatéralement, que les syndicats ont peu de pouvoir et que les relations avec la main d'œuvre s'organisent entre le salarié individuel et l'employeur. La main-d'œuvre est donc moins protégée face aux licenciements, tandis que le système de formation professionnelle contribue à l'acquisition de qualifications générales. Les relations inter-entreprises, quant à elles, sont moins denses que dans le cas des économies de marché coordonnées, elles se limitent à des relations de marché standardisées.

En conclusion de cette présentation de l'approche par les variétés du capitalisme, il paraît nécessaire de s'interroger sur la pertinence actuelle de cette distinction entre économies de marché coordonnées, d'un côté, et libérales, de l'autre, sachant l'impact récent des marchés financiers et les mutations subies par la « corporate governance » dans le sens d'une convergence des modèles vers le modèle anglo-saxon. Néanmoins, il

¹⁹ HALL Peter A. et SOSKICE David, « Les variétés du capitalisme », *op. cit.*, p. 75.

²⁰ *Ibid.*, p. 79.

convient de prendre en compte les spécificités de chaque nation de manière à maintenir un certain degré de complexité dans l'analyse de la « corporate governance ».

2.4. Caractéristiques de la « corporate governance » suisse

Le modèle suisse est à inscrire dans le modèle d'économie coordonnée. Cependant, il possède des caractéristiques propres qui le rendent uniques à bien des égards. Il est donc nécessaire de préciser les spécificités du capitalisme suisse, avant de mettre en exergue les sources de tension, les pressions auxquelles il est soumis. Thomas David, André Mach et Gerhard Schnyder²¹ ont établi un bon résumé des caractéristiques générales de la « corporate governance » suisse et des évolutions subies par celle-ci. La Suisse est donc à classer parmi le modèle d'économie coordonnée, notamment du fait des fortes relations qui existent entre les banques et l'industrie, du système de « proxy voting » qui permet aux banques de représenter les intérêts d'actionnaires privés lors de l'assemblée générale des actionnaires, de la forte concentration de l'actionnariat et de la faiblesse des droits des actionnaires minoritaires. Tous ces éléments rapprochent le cas suisse du cas allemand. Néanmoins, le cas suisse possède des caractéristiques propres, comme la haute densité des participations croisées (« interlocking directorates ») et des mécanismes de protection préservant les entreprises suisses d'une prise de contrôle étrangère. Les auteurs parlent ainsi de protectionnisme sélectif, notamment par des mécanismes qui permettent à un actionnaire de contrôler une entreprise alors qu'il ne possède qu'un nombre limité de ses actions, renforçant et stabilisant, par ce biais, la concentration de la propriété. Par conséquent, « this system allows a small group of owners, very often family owners, to retain the control of the firm and the right to determine their strategy independently, even when they float their companies on the market to raise funds from the public. »²² Une autre caractéristique de la « corporate governance » suisse est le relatif laxisme, au niveau législatif, quant aux exigences de présentation des comptes des entreprises. Cette faible transparence a permis aux entreprises l'accumulation d'importantes réserves cachées, « that were supposed to preserve the long term development of the companies in times of recession and crisis. »²³ Cependant, la présence de ces réserves cachées, rendues possibles par un droit

²¹ DAVID Thomas, MACH André et SCHNYDER Gerhard, « Swiss corporate governance in a changing world : challenges and reactions », in NOLLERT Michael, SCHOLT Hanno et ZILTENER Patrick (éds.), *Die gesellschaft der Wirtschaft (Sammelband Wirtschaftssoziologie)*, p. 151-172, 2004.

²² *Ibid.*, p. 6.

²³ *Ibid.*

suisse peu contraignant, a eu des conséquences préjudiciables sur l'évaluation des entreprises suisses sur le marché boursier.

Ce système suisse est depuis plusieurs années sous forte pression, notamment du fait de la libéralisation des marchés financiers et du changement de stratégie des acteurs domestiques. En effet, des changements considérables semblent affecter actuellement la « corporate governance » suisse dans le sens d'une certaine convergence des modèles vers le modèle anglo-saxon. « The growth of the market capitalisation seems to indicate the increasing importance of stock markets as capital providers for companies, a growing role of institutional investors in controlling companies, and a less important financing role of banks as well as less internal generation of capital. »²⁴ Ces transformations ont affecté le fonctionnement traditionnel de la « corporate governance » suisse en affaiblissant le procédé du « vinkulierung »²⁵ et en accentuant les pressions sur le droit suisse pour davantage de transparence au niveau de la comptabilité. En conclusion, ces changements indiquent bien une tendance du modèle suisse vers un rapprochement du modèle anglo-saxon, même s'il apparaît que les éléments de protectionnisme sélectif et la concentration de la structure actionnariale sont toujours à la base de la « corporate governance » suisse.

2.5. Cadre théorique d'Aguilera & Jackson

Il convient maintenant de construire un cadre théorique cohérent pour analyser les restructurations au sein du groupe Swissmetal, et principalement celles affectant l'usine Boillat à Reconvilier. Pour ce faire, il nous a semblé judicieux de recourir au cadre développé par Ruth V. Aguilera et Gregory Jackson.²⁶ Cet article développe un cadre d'analyse centré autour de trois groupes d'acteurs, le capital, autrement dit les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, le management, la direction opérationnelle de l'entreprise, et enfin les employés. Cette tentative de modèle théorique a pour but de décrire et d'expliquer les variations de corporate governance existant entre les économies capitalistes. Cette approche centrée sur les acteurs cherche à expliquer les différences de « corporate governance » à partir de l'échelle de base qui est l'entreprise elle-même. Comme les auteurs nous le rappellent, le véritable défi est de s'éloigner

²⁴ *Ibid.*, p. 8.

²⁵ Le processus de « vinkulierung » est à lier à l'existence de différents types d'actions qui permet à l'actionnaire majoritaire de garder un grand pouvoir de décision par rapport à la composition de l'assemblée des actionnaires.

²⁶ AGUILERA Ruth et JACKSON Gregory, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants », *op. cit.*

d'une perspective avant tout descriptive pour créer un cadre cohérent apte à expliquer les caractéristiques propres à chaque nation. « Despite the rich description found in this research literature, the challenge remains to conceptualize cross-national diversity and identify the key factors explaining these differences. »²⁷ Ainsi, ils expliquent les diversités de fonctionnement entre les nations « in terms of institutional configurations that shape how each stakeholder group relates to firm decision making and control over resources. »²⁸ Néanmoins, les institutions ne sont pas vues comme des déterminants absolus, elles sont considérées avant tout comme des cadres qui influencent les processus politiques et sociaux et la construction des intérêts de chaque stakeholder. L'intérêt d'une telle approche est de mettre en avant les conflits qui peuvent intervenir entre ces trois groupes d'acteurs, conflits qui mettent au jour une certaine complexité dans les relations existant au sein de la gouvernance d'entreprise. Nous pouvons distinguer trois sortes de conflits. Premièrement, et il s'agit sans doute du type de conflit le plus connu, le conflit dit de classe, entre d'un côté les employés, et de l'autre, les actionnaires et les managers. Les auteurs restent assez brefs sur les formes que prennent ces conflits mais mettent en valeur le fait que le capital et le management peuvent s'opposer en plusieurs points et, malgré leurs nombreuses accointances, on ne saurait les envisager comme un groupe entièrement homogène partageant les mêmes valeurs et les mêmes intérêts. Les auteurs désignent deux autres types de conflit, tout d'abord, celui qu'ils nomment « insiders/outsiders ». Ce type d'opposition, de rapports de force, sera passablement développé par la suite puisqu'il fait partie d'une des principales hypothèses de mon travail. En effet, les intérêts du « labor » et du management (« insiders ») peuvent s'opposer aux intérêts du capital (« outsiders »). Le capital, dans cette optique, suivrait une voie dite financière contraire aux intérêts du management, lequel est désireux d'assurer le développement long terme de l'entreprise et de rester en place par divers subterfuges (« vinkulierung »). Enfin, le troisième type possible de conflit est nommé « accountability conflicts », il désigne la coalition surprenante qui se forme entre le « labor » et le capital face au management dans leur volonté, soit de s'élever face à une direction qu'ils estiment peu performante, soit d'exiger davantage de transparence quant à la présentation des comptes de l'entreprise. On peut parler de coalition en finalité dans le sens où celle-ci porte sur un certain nombre de revendications, de points qui se recoupent, mais elle ne saurait apparaître comme une

²⁷ *Ibid.*, p. 447.

²⁸ *Ibid.*, p. 448.

coalition entièrement homogène puisque des zones d'ombre existent, des conflits ont lieu au sein même de ces coalitions. C'est là un des grands intérêts de l'étude de cas sur Swissmetal Boillat, dans le déroulement de la grève, étant donné que des difficultés importantes (insurmontables ?) sont intervenues lors de la stratégie mise en œuvre par la coalition gréviste entre cadres d'un côté et ouvriers de l'autre. L'arrivée du syndicat, dans ce cas précis, soulève la problématique rencontrée. Comment se mobiliser et mettre en place un vrai dialogue pour aboutir à un ensemble de revendications formelles au sein de la coalition sans que les conflits internes n'interfèrent dans leur combat ?

Il est incontestable que le cadre théorique développé par Aguilera et Jackson demeure tout à fait pertinent dans notre étude de cas, dans le sens où une analyse de science politique peut apporter un regard spécifique à certains phénomènes économiques où apparaissent clairement des rapports de force entre acteurs aux intérêts et valeurs fondamentaux divergents.

Les auteurs précisent les dimensions de la « corporate governance » affectant les groupes d'acteurs mentionnés précédemment ainsi que les domaines institutionnels qui les influencent (mais ne déterminent pas)²⁹. Tout d'abord, concentrons-nous sur les dimensions de la « corporate governance » qui ont le mérite de mettre en lumière les différences existant au sein d'un même groupe d'acteurs. Les managers sont définis comme « the stakeholders occupying positions of strategic leadership in the firm and exercising control over business activities. »³⁰ Une première distinction est faite entre « autonomy vs. commitment ». Les managers autonomes disposent d'une plus grande indépendance envers leur entreprise, tandis que les managers « committed » sont plus dépendants de relations spécifiques à leur entreprise pour poursuivre leurs intérêts. La seconde dimension est la distinction faite entre une orientation « financial » et « functional ». L'orientation financière se traduit par une stricte séparation entre la direction stratégique et opérationnelle et le contrôle de l'entreprise par des mécanismes financiers, tandis qu'une direction fonctionnelle induit une plus grande intégration des fonctions opérationnelles, soit à travers une spécialisation technique, soit par le biais d'une forte implication personnelle et d'un leadership. De là à parler de deux conceptions antagonistes de l'entreprise, il y a un pas que je ne franchirai pas, mais il convient de souligner la justesse de cette distinction pour mon étude de cas, puisque le

²⁹ Les schémas « dimensions of corporate governance » et « institutional domains shaping corporate governance » sont disponibles dans les annexes en fin de travail.

³⁰ *Ibid.*, p.457.

CEO tant décrié Martin Hellweg a réussi à concentrer un maximum de pouvoir entre ses mains, en restant quasiment seul à la direction générale de Swissmetal, après avoir réussi à évincer François Dupont COO, directeur opérationnel. Cependant, ces points seront autrement plus développés dans les parties 6 et 7 de mon travail, c'est-à-dire dans le résumé des restructurations qui ont eu lieu au sein de Swissmetal ces dernières années et dans mon analyse des principaux résultats de la recherche.

Après avoir mentionné les dimensions de la « corporate governance » pour le management, il est nécessaire de préciser les domaines institutionnels pertinents pour l'analyse. L'idéologie est utilisée dans notre approche « to show how managers legitimate their authority, perceive organizational members with a frame of reference from action. »³¹ Les idéologies peuvent se diffuser à travers des processus de mimétisme ; la formation suivie, le passage dans des groupes professionnels ou la coercition exercée par des agences externes comme l'Etat jouent un rôle clé. Les auteurs nous précisent en quoi l'idéologie est tout à fait importante. « Ideology is an institutional variable that influences management both by imposing constraints as taken-for-granted world views and by creating normative expectations that become focal points for firm decision making. »³² Ainsi, la sociologie des élites a pour démarche de base d'analyser les CV desdites élites. C'est par ce biais-là qu'il a été constaté que la plupart des tops managers actuels sont passés par la case MBA (master in business administration) aux Etats-Unis. Ces enseignements contribuent à la propagation d'idéologies spécifiques quant à la gestion d'entreprise, notamment au développement du paradigme de la « shareholder value ». L'autre dimension institutionnelle est le « career patterns » qui renvoie à la mobilité de ces tops managers. En effet, une distinction centrale peut être faite entre marchés du travail ouverts et fermés. Dans le cas de marchés fermés, comme au Japon, les managers ont tendance à rester fidèles à la même entreprise et peuvent en gravir au fur et à mesure les échelons. Tandis que dans le cas d'un marché plus ouvert, comme aux Etats-Unis, les managers tendent à être employés par plusieurs entreprises durant leur carrière, et par conséquent à être plus autonomes.

Dans le cas du capital, les auteurs identifient trois domaines institutionnels, les droits de propriété, les réseaux inter-entreprises et le système financier. Premièrement, il faut faire une distinction au sein du capital. « Capital is the stakeholder that holds property

³¹ *Ibid.*, p. 458.

³² *Ibid.*

rights, such as shareholders, or that otherwise makes financial investments in the firm, such as creditors. »³³ La première dimension identifiée est la distinction faite entre intérêts financiers et intérêts stratégiques. Les intérêts financiers sont poursuivis quand un investissement est avant tout motivé par le retour sur investissement, tandis que les intérêts stratégiques sont prédominants quand un investissement est motivé par des buts non financiers, comme le contrôle de l'entreprise, c'est typiquement le cas lorsque les shareholders sont des autres entreprises. Une seconde dimension identifiée est le degré de « liquidity » ou de « commitment ». « Liquidity refers to the ability of owners to exit by selling their stakes without a loss of price. »³⁴ Dans cette optique-là, les actionnaires préfèrent donc suivre la stratégie de l'« exit ». Au contraire, la stratégie de « commitment » revient à privilégier « la voice », le droit de vote lors des assemblées générales des actionnaires, dans des structures où l'actionnariat est plus concentré, ce qui correspond plus à des engagements de long terme. Enfin, la troisième dimension concerne la « debt » et l'« equity », c'est-à-dire le recours soit aux banques, soit aux actions pour se financer. Parmi les domaines institutionnels, les droits de propriété jouent un rôle non négligeable. Les institutions, les cadres législatifs exercent une influence importante, c'est pourquoi il est nécessaire de connaître les bases du cadre législatif de chaque nation étudiée. « Property rights define mechanisms through which shareholders exert control, such as information exchange and voting rights, and how control is balanced with managerial discretion. »³⁵ Les droits des actionnaires sont plus ou moins développés et protègent donc plus ou moins les petits actionnaires. Le système financier renvoie aux sources de financement des entreprises. Les entreprises peuvent se financer directement depuis le marché financier ou recourir à des arrangements hors marché, soit en recourant aux banques, soit aux fonds propres. « In sum, financial systems influence corporate governance through their capacity to provide different sources of capital and to affect the relationship with the firm. »³⁶ Finalement, les auteurs mentionnent l'importance du réseau inter-entreprises. En effet, des réseaux plus ou moins denses et contraignants peuvent exister, le cas des participations croisées, très développées en Suisse, est un bon exemple des relations qui peuvent exister entre les entreprises, des relations qui peuvent être de loyauté, soumises à d'importants mécanismes d'interdépendance.

³³ *Ibid.*, p. 450.

³⁴ *Ibid.*, p. 451.

³⁵ *Ibid.*, p. 453.

³⁶ *Ibid.*, p. 454.

Pour finir ce point, nous nous devons de préciser les dimensions et domaines institutionnels clés du troisième stakeholder, le « labor » (les employés). Ce stakeholder est souvent omis dans l'analyse de la corporate governance. Pourtant, il joue, à maints égards, un rôle très important, particulièrement frappant dans mon étude de cas du fait de la grève. Les auteurs conceptualisent le rôle des employés dans la corporate governance « in terms of their ability to influence corporate decision making and to control firms' resources. »³⁷ La première distinction est faite entre une stratégie de contrôle externe ou une stratégie de participation interne. Le contrôle externe se réfère à des situations où la prise de décision reste la prérogative du management, dans ce cas-là, les employés cherchent à influencer sur les décisions prises par l'entreprise de manière externe, notamment par des mécanismes d'action collective (grève). Au contraire, les employés peuvent participer à la prise de décision, dans des schémas de démocratisation de la prise de décision. Ce modèle tend à renforcer l'intégration au sein de l'entreprise ainsi qu'à privilégier le consensus et la coopération entre employés et direction. La deuxième distinction renvoie aux aptitudes, qualifications (skills) des employés. Quand ces « skills » sont spécifiques, les employés se trouvent dans une situation de plus grande dépendance envers leur entreprise, si bien qu'ils préfèrent éviter la stratégie de l'« exit », tandis que des « skills » plus générales rendent les employés plus autonomes par rapport à leur entreprise. Ensuite, les auteurs identifient trois domaines institutionnels qui peuvent influencer le « labor ». Les droits de représentation au niveau de l'entreprise concernent un droit fondamental, celui de s'organiser au sein de l'entreprise pour faire valoir ses droits et défendre ses intérêts. Celui-ci peut prendre de nombreuses formes. Deuxièmement il est fait mention du type d'organisation des salariés. Celui-ci peut se faire sur la base de la classe, du domaine ou encore des modèles d'entreprise. Ce type d'organisation des employés va influencer la stratégie suivie, c'est-à-dire les stratégies de participation interne ou de contrôle externe. Enfin, les auteurs mentionnent un dernier élément susceptible d'être important, « the skill formation », qui ramène au niveau de qualification des employés, aux formations suivies, avec comme conséquence leur grande mobilité (ou pas) au sein du monde du travail.

Ainsi, ce cadre théorique a le mérite de rétablir une certaine complexité au sein de la « corporate governance » en privilégiant une approche qui part du niveau de

³⁷ *Ibid.*, p. 455.

l'entreprise, qui souligne le rôle des institutions, qui met en exergue les différents types de conflit potentiels et qui évite l'écueil d'une approche dichotomique modèle libéral (anglo-saxon) vs. modèle continental (allemand). La suite de ma démarche consiste à rappeler les spécificités du partenariat social en Suisse, avant de développer les caractéristiques propres de l'usine qui nous intéressent, Swissmetal Boillat à partir de la base théorique développée précédemment.

Ce rapide survol doit nous permettre de lier le cas de Swissmetal à des évolutions plus larges quant à la gouvernance d'entreprise. Même si l'étude de cas ne permet pas de généraliser de manière très schématique les changements qui sont intervenus à un niveau plus macro, on ne saurait considérer le cas de Reconvilier comme un cas unique, dissocié d'une réalité économique plus large.

2.6. Le partenariat social en Suisse

Il est indispensable d'évoquer les spécificités du partenariat social en Suisse pour rester cohérent avec le cadre théorique de Aguilera et Jackson qui insiste sur le rôle des employés. Si les caractéristiques principales du capitalisme suisse ont été mentionnées, rien n'a été dit à propos du partenariat social suisse. Il est pourtant nécessaire de s'y référer pour saisir le contexte de l'entrée en grève des employés de Swissmetal Boillat. André Mach nous donne de bonnes informations sur les relations industrielles et les réglementations du marché du travail en Suisse.³⁸ C'est durant les années 30 que commencent à s'institutionnaliser les relations industrielles en Suisse. « Le début du siècle a été marqué par de nombreux conflits de travail qui atteignirent leur apogée avec la grève générale de 1918 ; par la suite, on a assisté à une pacification progressive des relations industrielles, qui se concrétisa notamment avec les accords de "paix du travail" de 1937 dans les deux principales branches industrielles (horlogerie et industrie des machines). »³⁹ Aussi, il apparaît que le processus de pacification des relations industrielles a suivi des logiques sectorielles en fonction des branches. Durant la période des années 30 et de l'après-guerre, les syndicats vont commencer à adopter une ligne plutôt réformiste qui supprime l'idée de renverser l'économie de marché. Cependant, l'influence syndicale restera assez faible comparativement à d'autres pays européens. La période de croissance, les trente glorieuses, va s'accompagner de la consolidation

³⁸ MACH André, *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes. La législation sur les cartels et les relations industrielles dans les années 90*, Thèse de science politique de l'Université de Lausanne, 2001.

³⁹ *Ibid.*, p. 244.

des CCT, mais sans amener une croissance importante du taux de syndiqués. « En ce qui concerne l'orientation des syndicats, l'importance acquise par le principe de la "paix du travail" auprès des dirigeants syndicaux, de la FTMH, en particulier, a conduit les syndicats à délaissé le travail de mobilisation sur le terrain. »⁴⁰ Bref, le caractère fortement décentralisé des syndicats et des associations d'employeurs a pesé sur l'évolution des relations industrielles en Suisse, aboutissant à la prégnance des logiques sectorielles et un à syndicalisme modéré. André Mach identifie deux caractéristiques principales du partenariat social et des relations industrielles en Suisse :

« Premièrement, les différents niveaux d'institutionnalisation et d'interaction entre acteurs syndicaux et patronaux, à savoir principalement l' "arène politique nationale" et l' "arène conventionnelle" des branches ; et deuxièmement, l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs organisés, très largement favorable aux employeurs que ce soit dans l'arène politique ou conventionnelle. »⁴¹

Ainsi, il faut faire une distinction entre l'arène nationale qui s'occupe de la législation et l'arène conventionnelle qui produit des normes conventionnelles. Il s'agit dès lors d'établir de quelle arène dépendent les réglementations du marché du travail. Cependant, là encore, il faut souligner le caractère très décentralisé des relations industrielles en Suisse. « La majeure partie des normes organisant le fonctionnement du marché du travail relève de la compétence des organisations des salariés et des employeurs, qui négocient entre eux au niveau de la branche voire de l'entreprise, les dispositions légales ne formant qu'une protection minimale des travailleurs. »⁴² C'est dans cette optique d'une asymétrie de pouvoir en faveur du patronat qu'il convient donc d'envisager le partenariat social suisse.

« Au niveau des négociations collectives de branches, si les syndicats sont devenus des partenaires sociaux reconnus par les associations d'employeurs, leur faible taux d'organisation et implication sur les lieux de travail, de même que leur maigre capacité de mobilisation pour faire aboutir leurs revendications font des organisations syndicales un acteur peu puissant par rapport aux employeurs. »⁴³

⁴⁰ *Ibid.*, p. 52.

⁴¹ *Ibid.*, p. 257.

⁴² *Ibid.*, p. 259.

⁴³ *Ibid.*, p. 260.

3. Problématique

L'axe fondamental de mon travail, s'il faut le résumer de manière lapidaire, est l'entrée d'une logique purement financière dans la gestion du groupe Swissmetal. En effet, le holding Swissmetal, Usines Métallurgiques Suisses, a été soumis à de fortes pressions ces dernières années suite à d'importants problèmes financiers qui ont failli coûter la vie à l'entreprise. De nombreux changements au sein de la direction générale, des projets de restructuration en pagaille ont émaillé la vie du groupe spécialisé dans les métaux non ferreux. Aussi, pour comprendre les enjeux des modifications abruptes intervenues ces dernières années, il est nécessaire de revenir de manière assez précise et schématique sur la vie de l'entreprise, sur ses caractéristiques propres et sur les grandes phases de son développement historique. Cependant, il est primordial d'abord de poser les bases de la problématique du travail, c'est-à-dire les hypothèses de recherche qui constitueront la clé de lecture de la suite de la recherche.

Dans le cas de ce travail, je stipule que la compréhension de la grève ne passe pas seulement par l'étude des mobilisations lors du conflit, mais aussi par les évolutions qu'ont subies le groupe notamment les restructurations entreprises ces dernières années, bref, les causes profondes de la mise en place de Martin Hellweg en 2003 à la tête de Swissmetal. Il est donc obligatoire de passer par un rappel des grands moments du holding pour comprendre les causes profondes des changements, et pas seulement les causes factuelles court terme. Bien sûr, la grève est un événement majeur, aussi bien pour Swissmetal que pour l'industrie suisse. Le déroulement de la grève, l'ampleur des mobilisations ainsi que les négociations pour le règlement du conflit dépassent le simple cadre des conséquences de la mauvaise gestion du groupe depuis 20 ans, c'est pourquoi ces éléments constituent un chapitre inévitable de ce travail.

L'axe d'analyse que j'ai rapidement résumé se prête bien, à mon avis, à une analyse de gouvernance d'entreprise basée sur les trois stakeholders que sont les actionnaires, les managers et les employés.

C'est ainsi que je pose la question de départ suivante :

Dans quelle mesure la nomination d'un nouveau directeur général aux compétences élargies à la tête du groupe Swissmetal par le conseil d'administration traduit la volonté de mettre en place une nouvelle stratégie d'entreprise ?

Je pose par conséquent l'hypothèse de base suivante :

- 1- La nomination de Martin Hellweg à la tête du groupe Swissmetal traduit la volonté du conseil d'administration, non seulement d'assurer le refinancement de l'entreprise, mais surtout d'introduire une nouvelle stratégie d'entreprise, une nouvelle gouvernance aux exigences de rentabilité accrue.

Néanmoins, Hellweg n'est pas le premier manager parachuté de l'extérieur ; c'est pourquoi il convient de se demander pourquoi la politique qu'il a entreprise a suscité un tel concert d'oppositions, en définissant les options stratégiques et les décisions concrètes qu'il a choisi de suivre.

Cette hypothèse générale amène d'autres interrogations, d'autres hypothèses plus spécifiques :

- 2- Cette exigence de rentabilité accrue se traduit par l'affirmation de la « shareholder value » comme principe de base de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire que la bonne marche de l'entreprise est avant tout considérée par le biais de la satisfaction des intérêts des actionnaires.
- 3- La mise en place de cette nouvelle stratégie d'entreprise affecte le fonctionnement interne de l'entreprise de Reconvilier, ce qui se traduit par d'importantes restructurations autant pour les cadres (licenciements, concentration de services) que pour les ouvriers (flexibilisation accrue, perte d'acquis sociaux). Une logique qu'on peut qualifier de financière entre en conflit avec une logique industrielle, aux visions de l'entreprise et aux objectifs diamétralement opposés.
- 4- La grève de Reconvilier constitue un bon exemple d'un nouveau type de conflit, entre d'une part, la direction générale représentant la position du conseil d'administration et d'autre part, les cadres et les employés de Reconvilier (conflit « outsiders/insiders »).

Il s'agira donc de mettre au jour les logiques de constitution de ces coalitions, les valeurs qui les sous-tendent ainsi que les sources de tension potentielles au sein même des coalitions.

3.1. Méthode employée

Les principaux résultats de ce travail sont le fruit d'un certain nombre d'entretiens que j'ai entrepris avec différents interlocuteurs, pour la plupart employés ou anciens employés de Boillat. En effet, les sources écrites sont nettement insuffisantes ; il s'agit avant tout de rapports de gestion, de communiqués de presse et d'articles de presse. De plus, mon approche, qui se veut qualitative, me semble bien convenir à une série d'entretiens. Ceux-ci donnent des informations importantes sur les valeurs des interlocuteurs, leur conception, leur vision de l'entreprise ou les causes de la grève. J'ai ainsi eu six entretiens.⁴⁴ J'ai rencontré tout d'abord Flavio Torti, maire du village de Reconvilier, par l'entremise de Jacqueline Henry-Bédard, co-présidente de la chambre d'économie publique du Jura bernois, qui m'a donné son point de vue sur le conflit de novembre dernier et m'a suggéré les personnes que je pourrais rencontrer dans le cadre de ma recherche. J'ai rencontré par la suite François Dupont, ancien cadre de Boillat, qui a été durant quelques mois COO avant d'être licencié par Hellweg. Le troisième interlocuteur fut Paul Sonderegger, directeur de Boillat de 1989 à 1998 et aujourd'hui retraité, qui m'a parlé de l'entreprise dans une perspective historique. Ensuite, j'ai rencontré Philippe Oudot, co-rédacteur en chef du Journal du Jura, ce qui m'a permis de discuter du suivi médiatique de la grève, et Hung-Quoc Tran, ingénieur d'application chez Boillat, démissionnaire en juin de cette année, qui s'est montré très disponible. Enfin, j'ai eu un entretien avec Mario Grünenwald, président de la délégation ouvrière, pour avoir l'avis d'une personne qui n'est pas cadre.

Les entretiens ont été menés de façon semi-directive, en recourant à un protocole d'entretien qui contenait un certain nombre de questions sur les points importants à aborder. Cette manière de procéder permet de ne pas oublier les dimensions essentielles du travail tout en laissant une certaine marge de manœuvre aux interlocuteurs dans la discussion. Les entretiens, d'une durée comprise entre une et trois heures, ont été enregistrés, excepté le premier, avec Flavio Torti. Ce faisant, j'ai pu me concentrer sur la discussion durant l'entretien et m'assurer de ne pas oublier certaines informations fournies par mes interlocuteurs en réécoutant les entretiens. Néanmoins, ceux-ci n'ont pas été retranscrits. D'autres entretiens auraient pu être menés, notamment avec Madame Blanc-Kühn, membre du comité directeur d'Unia, que je n'ai pas pu rencontrer, avec des membres du conseil d'administration, et bien sûr, avec la direction

⁴⁴ La liste des entretiens est disponible dans la bibliographie.

générale de Swissmetal. Dans le cas de Madame Blanc-Kühn, j'ai pu m'appuyer sur son témoignage dans l'ouvrage *Quand la Boillat était en grève*⁴⁵ ainsi que sur ses nombreux témoignages dans la presse. Quant à la direction générale, je me suis avant tout appuyé sur les rapports de gestion, les communiqués de presse ainsi que sur ses interventions dans la presse pour recueillir le point de vue du CEO Martin Hellweg. Néanmoins, malgré le petit nombre des entretiens, il est intéressant de constater que de nombreux points se recoupent, reviennent plusieurs fois. Avant d'en venir aux principaux résultats de mon travail, il est nécessaire de faire un bref historique de l'entreprise Boillat et de préciser les caractéristiques de l'usine même, et ce à partir du cadre théorique de Aguilera et Jackson.

4. Historique de l'entreprise

4.1. Création et développement de l'usine : 1855-1955

L'usine Boillat célèbre cette année ses 150 ans d'existence. L'entreprise fut créée en 1855. Cette année-là quatre personnalités régionales, dont Edouard Boillat, négociant à Reconvilier, prennent la décision de créer une fonderie de laiton à Reconvilier, à l'époque un village de quelques centaines d'habitants, situé au cœur du Jura bernois. Trois ans plus tard est fondée la société anonyme Boillat SA afin de « donner plus d'extension à leur établissement pour la fabrication de laiton en planches et fils et afin de rendre cette industrie plus importante, tout en lui assignant un caractère national. »⁴⁶ A l'époque, les produits développés par l'entreprise, « des planches, des bandes, des rondelles, des barres et des fils en laiton et en cuivre » étaient destinés « presque exclusivement à la fabrication des ébauches de montres et à l'industrie de la boîte à musique. »⁴⁷ Les années qui suivirent ont vu la fonderie s'agrandir ainsi que se développer ses installations techniques. En 1917, Edouard Boillat, fils du cofondateur de l'entreprise, n'ayant lui-même pas de fils, décide de se retirer des affaires en remettant son affaire à un groupe d'industriels, amis et clients. Ainsi « en 1917 était fondée une nouvelle société, Fonderie Boillat SA. »⁴⁸ Les quatre principaux actionnaires étaient « la maison Appareillages Gardy SA à Genève, la maison Edouard Dubied & Cie à Couvet, le holding de la famille Schwob à la Chaux-de-Fonds et la fabrique

⁴⁵ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève*, Editions L'Événement syndical, Lausanne, 2005.

⁴⁶ COLLECTIF, *Fonderie Boillat SA 1855-1955*, Ouvrage publié à l'occasion du centième anniversaire de la fonderie Boillat S.A., 1955, p. 23.

⁴⁷ *Ibid.* , p. 30.

⁴⁸ *Ibid.* , p. 43.

d'ébauches de Fontainemelon SA, représentée par la famille Robbert. »⁴⁹ Au début des années 20, « une crise frappa principalement l'horlogerie suisse et conséquemment toutes les industries annexes. »⁵⁰ L'usine fut obligée de fermer durant deux jours par semaine, puis de réduire ses effectifs. C'est à cette période que le conseil d'administration décida de créer la « Fondation sociale. » « Le but de la fondation était d'améliorer le bien-être moral et matériel des employés et des ouvriers, ainsi que celui de leurs familles. Un fonds d'aide aux malades assurait également une participation aux frais médicaux et aux pertes de salaire par suite de maladie ou d'accidents. »⁵¹ Une autre œuvre d'entraide avait été créée au début du siècle, la « caisse de maladie ». En 1942, une caisse de retraite a été mise en place, qui « assure une rente de vieillesse au personnel ayant atteint l'âge de 65 ans, ainsi qu'un capital au décès. »⁵² Ces œuvres sociales traduisent la volonté de la direction d'encadrer de près les employés, ce qui fait qu'on peut parler d'une gestion paternaliste de la direction. Aussi, il conviendra de voir si ce paternalisme qui encourage l'attachement à l'entreprise a perduré à travers les années. J'y reviendrai plus tard. Au milieu des années 20, la situation commence à s'améliorer progressivement, la fonderie poursuit son plan de modernisation des machines, avec comme finalité la substitution de l'électricité au coke et au bois dans l'alimentation des fours. L'entreprise fut, quelques années après, frappée de plein fouet par la crise de 29 qui engendra une importante baisse du prix du cuivre. Néanmoins, à la fin des années 30, la course aux armements améliora rapidement une situation jugée grave, une activité intense s'affirma dans la fabrication et la vente des matières premières. Dans les mois d'après-guerre, l'activité de l'entreprise devint particulièrement intense, procédant à de nombreuses transformations techniques au sein de l'usine.

4.2. Modernisation de l'entreprise : 1955-1985

Pourquoi choisir cette périodisation ? Pour deux raisons qui peuvent faciliter la compréhension de l'évolution de Boillat. Premièrement, la date de 1955 est une date importante, l'anniversaire des 100 ans de l'entreprise. Deuxièmement, celle-ci voit se moderniser ses structures ainsi que son mode de fonctionnement de manière importante depuis les années 60. Pour évoquer les grands changements survenus à cette époque, les

⁴⁹ *Ibid.*, p. 46.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 48.

⁵¹ *Ibid.*, p. 49.

⁵² *Ibid.*, p. 49.

sources que j'ai pu me procurer sont plutôt maigres. C'est pourquoi, pour ce bref compte-rendu, je me baserai principalement sur les informations données par Paul Sonderegger, jeune employé de commerce lors de son entrée dans l'entreprise en 1960, qui gravit tous les échelons jusqu'à occuper la direction de l'usine de 1989 jusqu'en 1998, année de son départ en retraite. M. Sonderegger m'a avoué qu'il est entré à Boillat « à un moment fondamental de l'entreprise puisque tout a été restructuré. Avant, on avait une entreprise de type patriarcal où tout était décidé par les deux directeurs généraux en place, la nouvelle équipe a contribué à rendre l'entreprise plus ouverte. »⁵³ L'entreprise était de type familial dans le sens où tout le monde se connaissait dans l'usine et qu'il existait un fort attachement des employés à l'entreprise. Les quatre grands actionnaires évoqués précédemment sont restés en place jusque dans les années 70. L'entreprise Boillat a fait partie d'un cartel qui a duré jusqu'à la fin des années 70. Selon Sonderegger, « il s'agissait d'un cartel assez braconnier où les entreprises s'étaient partagé de manière précise le marché. »⁵⁴ Des pénalités étaient même prévues si les conditions du cartel n'étaient pas suivies, ce qui désavantageait Reconvilier qui était l'entreprise la plus rentable. Il me confirme les caractéristiques propres du site de Reconvilier. L'entreprise était au départ très fermée et n'a commencé à donner des informations sur la bonne marche des affaires qu'à partir des années 75/76. Il m'informe du fait que l'entreprise a été historiquement peu syndiquée jusqu'à récemment, les conflits potentiels qui pouvaient intervenir à l'occasion étaient réglés à l'interne, c'est-à-dire entre la direction et les employés sans présence syndicale. Il me confie même l'anecdote qu'un délégué syndical s'était vu interdire l'accès à une réunion durant les années 70. Bref, la période en question voit Boillat considérablement modifier ses structures, avec une direction plus ouverte, un développement important de la production qui voit venir l'entreprise devenir un acteur clé au niveau du tissu économique régional ainsi que dans des régions comme la Forêt Noire ou la Haute-Savoie. Enfin, c'est durant cette période que Boillat acquiert son statut particulier, par sa spécialisation dans les produits de décolletage, la production de niche, à haute valeur ajoutée, par sa fiabilité question qualité, par ses délais de livraison ainsi que par la disponibilité de ces services de vente. Au début des années 80, Boillat est devenu un véritable patrimoine industriel, l'entreprise suisse la plus rentable dans les métaux non ferreux.

⁵³ Entretien avec Paul Sonderegger.

⁵⁴ *Ibid.*

4.3. Création de UMS Usines Métallurgiques Suisses en 1986

La création de Usines Métallurgiques Suisses intervient en 1986. Ce holding regroupe trois sites de production, Reconvilier, Dornach, localité située dans le canton de Soleure à proximité de la frontière allemande, et Selve, entreprise se situant à Thoune. Il semble que la création de ce holding s'inscrivait dans la logique du développement de l'industrie du cuivre, qu'elle suivait le début d'intégration initié par le cartel du cuivre. Cette intégration s'est déroulée sous l'égide du célèbre financier Werner K. Rey⁵⁵, qui avait auparavant racheté l'entreprise de Selve. Elle correspondait aux souhaits de toutes les parties contractantes. Les propos de François Dupont le confirment : « La création du holding était logique dans une volonté de réorganisation du groupe et d'optimisation de la production. »⁵⁶ C'est ainsi que les cadres de Selve ont pris le contrôle du groupe. Selon les dires de Paul Sonderegger, « la fusion ne posait pas de problèmes à Reconvilier, une concentration devait être bénéfique. Reconvilier était l'entreprise la plus rentable, ce qui nous donnait une certaine assurance. »⁵⁷ Le holding Swissmetal est fondé proprement dit en 1989, les usines fusionnant et perdant ainsi véritablement leur indépendance juridique. A ce moment, les principaux actionnaires sont les tréfileries de Cossonay, les Ateliers de construction mécaniques de Vevey et la Société de Banque Suisse.⁵⁸ Le groupe va rapidement rencontrer de graves problèmes financiers, suite à l'effondrement de l'empire de Werner K. Rey. La décision est prise, en 1991, de fermer le site de Selve. A l'époque, il y eut hésitation s'il fallait fermer Dornach ou Selve. Si Boillat était spécialisée dans la petite dimension, Dornach concevait majoritairement des produits standards, tandis que Selve disposait de quelques spécialités comme des articles d'écriture. Selve se situait au cœur de la ville de Thoune, mais disposait d'une fonderie obsolète avec des bâtiments vétustes et mal entretenus. A la même époque, une usine fut conçue à Uentendorf, dans la banlieue de Thoune. Globalement, on peut dire que le site de Reconvilier était peu impliqué dans ces débats, puisqu'il n'avait jamais été question de sa fermeture. La seule implication importante de Boillat fut de transférer les clients de Selve chez eux, ce qui constituait pour eux un marché intéressant. Ainsi,

⁵⁵ Werner K. Rey est devenu célèbre pour être le responsable de l'une des plus retentissantes faillites que la Suisse a connues. La société qu'il a créée, Omni, va brusquement s'effondrer au début des années 90, en laissant une ardoise de plusieurs milliards de francs. K. Rey s'était fait le spécialiste d'une technique qui consistait à éblouir ses partenaires en embellissant ses propres affaires, grâce à des procédés comptables sans rapport avec la réalité.

⁵⁶ Entretien avec François Dupont.

⁵⁷ Entretien avec Paul Sonderegger.

⁵⁸ L'histoire de Swissmetal, www.swissmetal.ch.

malgré d'importantes pressions financières, le groupe Swissmetal tint bon. De nombreux changements intervinrent également dans la structure de l'actionnariat puisque les tréfileries de Cortaillod et de Cossonay fusionnèrent. Aussi, on peut véritablement parler d'un réseau entre ces usines spécialisées dans les métaux non ferreux. Les usines métallurgiques de Dornach avaient racheté, sur ordre des tréfileries de Cossonay, les participations de Boillat de la maison Dubied, qui avait rencontré d'importants problèmes financiers dans les années 70. Ainsi, la fermeture de Selve avait obligé le groupe à un aménagement complet de leur situation financière. C'est ainsi que de nouveaux acheteurs furent recherchés par le groupe, qui opta finalement pour des petits placements (caisses de pension, etc.) qui donnèrent de bons résultats. Le groupe réussit donc à assurer son avenir au début des années 90, malgré la fermeture de Selve. Aussi, il est clair qu'à cette période les entreprises de Reconvilier et de Dornach suivaient des chemins assez indépendants. En 1996, la bourse électronique suisse SWX s'ouvrit à Zurich. A cette occasion, le capital-actions fut redistribué. La Société de Banque Suisse (plus tard UBS), Arlington Capital Management Ltd. (GB) et Alcatel (succession de Cossonay) devinrent les actionnaires principaux.⁵⁹

5. Caractéristiques de l'entreprise Swissmetal Boillat

Il convient à présent de s'intéresser aux caractéristiques propres de l'usine Boillat de Reconvilier, notamment, selon l'axe d'analyse proposé par Aguilera et Jackson, à son type de production, aux spécificités de son actionnariat, à sa place dans le tissu économique régional et à la place des employés dans l'entreprise. Il me semble pertinent de commencer par son type de production. L'entreprise a tiré grand bénéfice de sa spécialisation au niveau de la production, spécialisation initiée dès les années 60, en se focalisant sur des produits, dits de niche, à haute valeur ajoutée, dans des secteurs comme l'électronique, l'électrotechnique et les ateliers de tournage. Ainsi, Boillat s'est spécialisé dans le décolletage, certains n'hésitant pas à parler de production sur mesure, tandis que le site de Dornach consacre environ 70% de sa production à des produits standards. Pour appuyer ces propos, le témoignage de Francis Jeanneret, directeur de l'entreprise de décolletage Codec à Dombresson et un des dix principaux clients de Boillat, est tout à fait parlant : « Je suis dans un domaine où la pression sur les prix est énorme. J'ai souvent des clients, dans l'automobile ou la connectique, qui me suggèrent

⁵⁹ *Ibid.*

d'aller vers des fournisseurs meilleur marché, en Italie, en Orient ou aux Etats-Unis. On a tout essayé, mais on est toujours revenu chez Boillat ! »⁶⁰ Et cela, avant tout pour des raisons de qualité : « Pour les alliages spéciaux, l'usine de Reconvilier fournit des métaux d'une stabilité que les concurrents n'arrivent tout simplement pas à égaler. »⁶¹ C'est ainsi que Boillat est devenu leader mondial dans certains secteurs, notamment dans les articles d'écriture (les stylos à bille) et dans l'aéronautique où un ancien cadre me confiait que Boeing parlait de la norme Boillat.

Les propos de Hung-Quoc Tran, ingénieur d'application à Reconvilier, sur la culture d'entreprise de Boillat permet de faire le lien avec leurs types de production. Celui-ci établit une distinction entre philosophie et culture d'entreprise. « Cette philosophie se veut être au service de la clientèle au maximum, ça induit des efforts énormes pour satisfaire les demandes des clients. C'est la vente qui tire tout le monde vers sa philosophie, et puis, si le 100% des employés accepte cette philosophie et travaille avec cette orientation, ça devient une culture. »⁶²

Un autre point qu'il convient de souligner est que cette culture est avant tout familiale, non pas dans le sens où la même famille a toujours dirigé l'entreprise, puisque Edouard Boillat a vendu ses actions à ses quatre plus grands actionnaires en 1917, mais plutôt dans celui où tout le monde se connaît au sein de l'entreprise, laquelle occupe environ 400 personnes dans un village de quelque 2000 habitants. Ainsi, la majorité des employés viennent de la région et y sont établis, ce qui suscite un très fort attachement à l'usine. Nous sommes dans une optique bien différente de celle des salariés de l'usine de Dornach, qui sont en majorité des frontaliers sans un même lien affectif pour leur entreprise.

Aussi convient-il de s'intéresser à la place des employés au sein de l'entreprise. Nous avons déjà parlé de paternalisme, puisque la direction historique du début du 20^{ème} siècle avait créé un certain nombre d'œuvres d'entraide pour les employés. Ces structures, qui ont été incontestablement paternalistes, ont-elles perduré à travers les années, voire jusqu'à aujourd'hui ? A ce propos, les avis divergent. Avant l'arrivée de Martin Hellweg, les salariés de Boillat disposaient d'un certain nombre d'acquis sociaux, certains de longue date. On peut citer notamment la présence d'un service de ressources humaines à Reconvilier, des prix plus avantageux au niveau de l'essence,

⁶⁰ *L'Hebdo*, 2 décembre 2004, p. 64.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Entretien avec Hung-Quoc Tran.

une infirmière d'entreprise, une participation aux frais médicaux et dentaires. Nombre de ces acquis ont été supprimés de manière plutôt radicale. Faut-il y voir la cause de la grève ? Je reviendrai sur ce point lors de la discussion des principaux résultats. Cependant, la suppression de ces acquis semble plutôt s'inscrire dans le cadre de revendications plus générales, notamment la quasi-disparition du dialogue et de la confiance entre la direction générale et les employés. Tous les cadres rencontrés ont corroboré les mêmes éléments, Boillat était, jusqu'à ces dernières années, une entreprise où les conflits se réglaient à l'interne, autrement dit une entreprise peu syndiquée, où les syndicats étaient souvent même absents des principales négociations. L'arrivée massive des syndicats et l'augmentation importante des syndiqués au sein de l'entreprise correspond au durcissement de la situation et à la disparition progressive du dialogue entre salariés et direction.

Il existe deux commissions du personnel au sein de Swissmetal Boillat. Tout d'abord, la commission du personnel, qui représente le personnel administratif dont des cadres intermédiaires, mais aussi la commission ouvrière qui représente tout le personnel de production.⁶³ Cette deuxième commission a été créée dans les années 70, durant la crise horlogère, pour défendre les intérêts propres aux ouvriers. Quant à l'actionnariat de Swissmetal, il a subi d'importantes évolutions depuis les années 70. En effet, il est passé de compact, constitué par un nombre limité de gros actionnaires qui formaient un bloc pour maintenir les structures en place, à un actionnariat dispersé, où désormais les plus grands actionnaires possèdent environ 5% des actions. Cette dispersion de l'actionnariat s'est encore accentué lors de l'accord de refinancement de juin 2003.

Afin de bien saisir les caractéristiques principales de l'entreprise, il me paraît légitime de récapituler de façon systématique et synthétique les spécificités de Boillat, dans son modèle classique⁶⁴, en suivant le cadre théorique d'Aguilera & Jackson.

La direction se caractérisait par un fort engagement envers l'entreprise puisque les dirigeants restaient en place durant de nombreuses années. Le cas de Paul Sonderegger est parlant puisque celui-ci a passé presque 40 ans au sein de Boillat en y franchissant tous les échelons pour devenir directeur du site. Le capital se caractérisait, quant à lui, par la poursuite d'intérêts stratégiques, de buts non financiers qui visaient la stabilité, le développement long terme de l'entreprise. L'actionnariat de Boillat était ainsi concentré

⁶³ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève, op. cit.* , p. 44.

⁶⁴ Par modèle classique, j'entends le modèle d'entreprise tel qu'il apparaît dans la phase de développement de Boillat avant la création du holding, autrement dit dans les années 70.

autour des quatre grands actionnaires mentionnés précédemment (la maison Appareillages Gardy SA à Genève, la maison Edouard Dubied & Cie à Couvet, le holding de la famille Schwob à la Chaux-de-Fonds et la fabrique d'ébauches de Fontainemelon SA, représentée par la famille Robbert.) Ceux-ci privilégiaient la « voice » à l' « exit » comme stratégie et se montraient prudents sur les décisions à prendre quant à l'avenir de l'usine.

Enfin, les employés s'organisaient au sein des commissions du personnel, lesquelles avaient pour mission de régler les conflits à l'interne avec la direction. Les syndicats jouaient donc un rôle relativement marginal étant donné la faible conflictualité. La gestion de l'entreprise était paternaliste puisque la direction encadrait les employés à tous les niveaux par la mise en place d'un certain nombre d'acquis sociaux. Cela a contribué à renforcer l'attachement des employés à leur entreprise, attachement déjà fort étant donné la place particulière de l'entreprise, aussi bien dans le village de Reconvilier que dans la région.

6. Restructurations au sein de Swissmetal : 1996-2005

6.1. Difficultés financières

Lorsqu'on parle des difficultés financières rencontrées par Swissmetal au cours des vingt dernières années, une décision controversée est immédiatement pointée du doigt : le rachat par le groupe, au début des années 90, de l'entreprise allemande Busch Jaeger. Tous les interlocuteurs que j'ai rencontrés insistent pour dire que ça été une grave erreur, lourde de conséquences. Cette entreprise, semble-t-il assez vétuste, avait été achetée pour deux raisons principales : tout d'abord pour manger ce concurrent qui faisait du tort en cassant les prix, mais aussi pour avoir un pied en Europe dans le marché commun. Juste après, le groupe décide de mettre en place une nouvelle presse en Allemagne, alors que celles de Reconvilier et de Dornach étaient plus anciennes. Aussi, tous les cadres interviewés considéraient que la direction et le conseil d'administration de l'époque n'avaient pas su développer une stratégie de développement pour les trois sites, avec comme conséquence des conflits importants entre les sites de production non complémentaires. On est ainsi arrivé au stade où des sites de production d'un même groupe étaient en concurrence. M. Sonderegger estime qu' « on a trop laissé faire et qu'on n'a pas créé une politique de groupe. La direction de Busch Jaeger a été laissée en place et l'intégration dans le groupe ne s'est jamais

faite. »⁶⁵ M. Hung-Quoc Tran souligne le même état de fait : « D'un point de vue commercial, si vous avez trois sites de production qui ne sont pas complètement complémentaires, si le conseil n'arrive pas à mener des politiques claires, au moins qu'il mandate la direction pour qu'elle fasse le boulot à leur place, pour décider qui fait quoi de manière claire, pour qu'il n'y ait pas de concurrence entre sites du même groupe. »⁶⁶ Or, il apparaît que ce problème n'a jamais été résolu par les différentes directions en place. Pour certains, 1996 est une date clé dans l'histoire de Swissmetal puisqu'un nouveau directeur, Peter Schneuwly, est nommé à la tête de Swissmetal en remplacement de Joseph Flach, parti en retraite. 1996 voit aussi l'entrée de Swissmetal en bourse, ce qui pour certains a eu d'importantes conséquences, un intérêt accru s'affirmant pour l'évolution du cours de l'action Swissmetal en bourse et pour les rapports trimestriels du groupe. L'entrée en bourse de Swissmetal a, semble-t-il, renforcé la fragilité du groupe face à la conjoncture, rendant plus ardu pour les différentes directions l'élaboration d'un développement long terme de l'entreprise. De plus, elle a contribué à disperser davantage l'actionnariat au risque de signifier l'absence d'actionnaires suffisamment forts pour développer le groupe. Peter Schneuwly est remplacé en 2000 par la Française Nadine Minnerath. Ces années avant la venue de Martin Hellweg apparaissent assez chaotiques avec l'élaboration de nombreux projets de réorganisation du groupe sous l'égide de McKinsey, projets qui n'aboutiront pas. Ainsi, les deux précédents directeurs généraux, Nadine Minnerath et Peter Schneuwly, ne réussiront pas à donner un rôle clair, une stratégie spécifique à chacun des trois sites de production, ce qui plongera le groupe dans de graves problèmes financiers.

L'année 1999 est mitigée pour le groupe, en effet il enregistre un recul du chiffre d'affaires de près de 10% à 303,7 millions.⁶⁷ Swissmetal veut désormais se concentrer davantage sur ses spécialités, qui ne représentent qu'une partie du volume d'affaires, les marchés visés sont l'industrie électronique et les biens de consommation durables (horlogerie, instruments d'écriture, lunetterie). Il apparaît que les produits standards (barres métalliques, profilés), destinés à la construction et aux transports, souffrent toujours d'une demande cyclique, les marges étant plus faibles que pour les produits de niche. Swissmetal redresse la barre en 2000, le bénéfice opérationnel est en hausse de

⁶⁵ Entretien avec Paul Sonderegger.

⁶⁶ Entretien avec Hung-Quoc Tran.

⁶⁷ Dépêche de presse, 4 mai 2000.

plus de 30% à 41,5 millions (1999 : 31,1 millions) et le bénéfice net a décuplé à 13,7 millions (1,3 millions).⁶⁸ Cependant, le groupe s'affirme extrêmement vulnérable face aux variations conjoncturelles, notamment l'évolution du prix du métal. L'année 2001 est particulièrement catastrophique pour Swissmetal qui enregistre un recul de 8% de son chiffre d'affaires brut, à 170 millions. Sur l'ensemble de l'année 2001, les livraisons ont atteint 55'000 tonnes, soit un recul de 15% par rapport à l'année précédente⁶⁹, si bien que l'année suivante le groupe licencie environ 200 employés sur ses trois sites de production durant l'année et introduit même le chômage partiel⁷⁰. L'année 2003 voit l'obligation de changer de cap pour éviter la faillite. C'est ainsi que l'entreprise allemande Busch Jaeger est mise en faillite au début de l'année 2003.

6.2. Nomination de Martin Hellweg

En mai 2003 Swissmetal annonce avoir conclu un accord avec un consortium de banques lui assurant son financement jusqu'au 30 juin 2004. L'an dernier, le groupe avait plongé dans le rouge, accusant alors une perte après impôt de 55 millions de francs. Cet accord provisoire signé avec les banques est censé permettre à Swissmetal de trouver un plan pour assurer son refinancement, et donc sa survie.⁷¹ Un nouveau directeur général est mis en place en juin 2003, l'Allemand Martin Hellweg, qui remplace avec effet immédiat Nadine Minnerath à la tête de Swissmetal, qui a perdu en un an le tiers de ses effectifs, suite à la faillite de Busch Jaeger notamment, pour les ramener à quelque 750 employés au total. Il convient également de noter que Hellweg est secondé dans sa tâche par un directeur général adjoint François Dupont. Il est utile de s'intéresser rapidement au parcours, à la formation de Martin Hellweg pour montrer à quel genre de manager il appartient.

Né en 1967, il étudie l'économie et le business administration à la Ruhruniversität de Bochum avant de passer par la William E. Simon Graduate School of Business and Administration de l'Université américaine de Rochester. Par la suite, il passera par ArthurD. Little Inc., puis par le Ally Management Group avant d'entrer à Swissmetal en 2003.⁷² Auparavant, il avait fait partie de l'équipe qui avait opéré les restructurations

⁶⁸ Dépêche de presse, 18 avril 2001.

⁶⁹ Dépêche de presse, 21 février 2002.

⁷⁰ Dépêche de presse, 25 octobre 2002.

⁷¹ Dépêche de presse, 8 mai 2003.

⁷² Communiqué de presse de Swissmetal, CV de Martin Hellweg.

des céramiques de Laufon en 1999⁷³. Martin Hellweg, spécialiste du « turnaround »⁷⁴, est entré à Swissmetal pour assurer une mission spécifique qui est celle de son refinancement. A l'origine, il n'était donc guère prévu qu'il reste en place une fois le refinancement assuré. Cependant, celui-ci a réussi à se montrer indispensable, notamment en centralisant de nombreux pouvoirs autour de sa personne. Dès juillet, Hellweg reprend la responsabilité des finances avec effet immédiat avec comme objectif d'améliorer l'efficacité de 10 à 20%⁷⁵. En novembre, Swissmetal simplifie dans le cadre de sa restructuration sa hiérarchie. Les fonctions les plus importantes de l'entreprise seront désormais directement rattachées à Hellweg. Le poste de directeur opérationnel (chief operating officer, COO), occupé par François Dupont passe à la trappe. En quelques mois, Martin Hellweg se constitue un pouvoir important, bien supérieur aux anciens directeurs, puisqu'il est en même temps CEO et membre du conseil d'administration. Ce spécialiste de la restructuration financière a réussi, par un certain nombre de mécanismes qu'il convient d'interroger, à asseoir son pouvoir dans une entreprise où il était censé rester pour une période déterminée avec une mission spécifique.

6.3. Plan de refinancement du groupe

La nomination de Martin Hellweg à la tête de Swissmetal a donc été entreprise avec pour objectif d'assainir l'entreprise et d'assurer son plan de refinancement. Le plan proposé par Hellweg a été approuvé lors de l'assemblée générale des actionnaires le 30 juin 2004 à Berne. Ce plan de refinancement amena en outre une augmentation de capital de 51,3 millions⁷⁶. Ce plan de refinancement s'est fait sur la base de l'abandon de créances de CHF 6,3 millions par les banques créditrices, d'une réduction de capital par le biais d'une réduction de la valeur nominale en deux étapes de CHF 100,00 à CHF 9,00 par action au porteur. Hellweg a donc réussi sa mission, assurer l'assainissement de la situation financière du groupe par une dévalorisation de l'action et recapitaliser le groupe autour de 50 millions de francs.⁷⁷ Un autre point à souligner est l'énorme

⁷³ Hellweg faisait partie de l'équipe emmenée par Ueli Roost, président du conseil d'administration du Ally Management Group, qui a restructuré l'entreprise Keramik Laufon en 1999, en la vendant au groupe espagnol Roca. Roost, Hellweg et Jan Lipton ont touché environ 3,9 millions en guise de dédommagement. (cf. *Cash* du 29 septembre 2000)

⁷⁴ Terme utilisé pour désigner les restructurations d'entreprise.

⁷⁵ Dépêche de presse, 2 juillet 2003.

⁷⁶ Communiqué de presse de Swissmetal, *Adoption du plan de refinancement*, 30 juin 2004.

⁷⁷ Communiqué de presse de Swissmetal, *Solution de refinancement de Swissmetal Assemblée générale du 30 juin 2004*, 9 juin 2004.

circulation des actions Swissmetal. En effet, les trois plus gros actionnaires du groupe, l'UBS, l'entreprise Relag et European Renaissance Fund Ltd n'ont pas suivi le plan de refinancement. Les plus grands actionnaires, au 31 décembre 2004, étaient European Renaissance Fund Ltd, Julius Baer Multistock SICAV et OZ Bankers⁷⁸ avec chacun autour de 5%. Nous avons donc affaire à un actionnariat extrêmement dispersé.

Reste à savoir comment Hellweg a réussi à rester en place une fois sa mission achevée. Le conseil d'administration a-t-il décidé de le maintenir en place, enthousiasmé par sa gestion de la situation et la conviction de ses propos, ou Hellweg a-t-il réussi à se rendre indispensable auprès des nouveaux actionnaires ? Une chose est sûre : Hellweg a réussi à rester en place en se constituant le maximum de pouvoirs possibles. Cependant, il est incontestable que Hellweg a réussi avec succès la mission qui lui avait été confiée. Il a assuré l'avenir du groupe, passé tout près de la faillite. Comment expliquer dès lors son maintien à la tête du groupe ? Swissmetal a connu des années difficiles au cours desquelles les précédentes directions générales n'ont guère réussi à améliorer la situation du groupe. De nombreux projets de restructuration n'ont pas abouti. Il est possible de penser que le conseil d'administration s'est laissé abuser par la réussite du refinancement et qu'il a décidé ainsi d'accorder une confiance aveugle en Martin Hellweg, en oubliant que celui-ci ne connaissait rien au domaine de production de Swissmetal, n'avait pas d'expérience au niveau organisationnel et qu'il était avant tout un financier.

6.4. Restructurations : nouvelle stratégie de la direction générale

Il convient de s'intéresser à la politique entreprise par Martin Hellweg une fois l'accord de refinancement voté et l'avenir moyen terme du site assuré. Bref, il s'agit dans cette partie de voir quelles sont les causes conjoncturelles de la grève de novembre 2004 du site de production de Reconvilier. Comment les employés de l'entreprise, jusque-là peu habitués aux conflits de travail, sont arrivés à ce stade où la grève est apparue comme la dernière possibilité, comme l'unique moyen pour faire entendre ses droits ? Martin Hellweg s'est rendu très rapidement impopulaire auprès des employés de Boillat à cause des décisions qu'il a prises. En effet, si de nombreux cadres estimaient que la grève était la conséquence des erreurs de gestion du conseil d'administration et de la direction générale, Hellweg a joué un rôle clé dans le déclenchement du conflit. Une chose est

⁷⁸ Swissmetal.ch, structure de l'actionnariat.

sûre : on ne peut lui reprocher d'avoir maintenu le statu quo, lui qui a toujours affirmé vouloir unifier la culture Swissmetal en intégrant davantage les sites de production de Dornach et de Reconvilier. Hellweg insiste sur cet état de fait : « en fait si les deux sites de Reconvilier et de Dornach ont été regroupés depuis plusieurs années au sein de Swissmetal, les deux entités ont continué chacun de leur côté. »⁷⁹ Les propos de Sam V. Furrer, responsable des ressources humaines et plus proche collaborateur de Hellweg vont dans le même sens : « Avec la globalisation, le monde est en constant changement et il faut savoir réagir très vite. Et pour pouvoir le faire, il faut une structure de direction intégrée et simplifiée. C'est justement la stratégie que nous sommes en train d'appliquer. »⁸⁰ Parmi les premières décisions prises, il a y le point qu'on a déjà mentionné précédemment, Hellweg a réussi en quelque sorte à s'arroger les pleins pouvoirs du groupe, en devenant CEO d'une direction générale très épurée. De plus, il est devenu membre du conseil d'administration lors du vote du plan de refinancement de juin 2004 qui a vu l'élection d'un nouveau conseil constitué de cinq nouveaux membres. Outre la présence de Martin Hellweg, les nouveaux membres sont Walter Häusermann, conseiller indépendant, Dominik Koechlin, notamment membre du conseil d'administration de SAM AG, M2 AG et Corris AG, Max Locher, directeur d'Aluminium Laufen AG et J. Friedrich Sauerländer, ancien CEO de André & Cie SA et de Rolex SA.⁸¹ Si le nouveau CEO s'est rendu aussi impopulaire, c'est aussi bien par les décisions prises que par la façon dont celles-ci ont été imposées. En effet, tous les employés de Swissmetal ont souligné l'autoritarisme de la nouvelle direction générale, son refus du dialogue. Un autre point qui est revenu de la part de tous mes interlocuteurs est le fait qu'Hellweg est étranger au secteur de Swissmetal, qu'il ne connaît rien au business en question, ce qui ne l'empêche pas pourtant d'imposer ses décisions unilatéralement. Ainsi l'avis de M. Tran sur la stratégie de Hellweg : « Il ne connaît pas le métier et il prétend définir des stratégies d'expansion, pendant une phase on a même entendu que Swissmetal aurait 5 à 7 sites de production répartis partout dans le monde, ça aux yeux des investisseurs, c'est très appétissant. Il a même prévu d'avoir un site de production aux Etats-Unis, en Chine, il l'a très bien vendu et puis tout le monde a bien marché, si la législation suisse est suffisamment claire et qu'on a suffisamment de

⁷⁹ *Le Journal du Jura*, 23 novembre 2004.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Communiqué de Swissmetal, *Swissmetal : Sept candidatures au conseil d'administration*, 24 juin 2004.

preuves, on peut le poursuivre pour gestion déloyale. »⁸² Un point qu'il convient de souligner avant de préciser les mesures prises par Hellweg est le fait que la direction générale du groupe se trouve à Dornach, autrement dit sur un des sites de production. Cette mesure prise par Peter Schneuwly à la fin des années 90 s'expliquait pour des raisons de coût, néanmoins, elle a contribué à attiser les conflits, les tensions entre les deux sites de production.

Une des décisions les plus controversées de Martin Hellweg est d'avoir installé un nouveau système de gestion, de planification du groupe, le SAP. La mise en place de ce nouveau système a suscité un grand nombre d'oppositions de la part des employés de Reconvilier. Reconvilier, semble-t-il, disposait d'un système efficace tandis que Dornach avait des problèmes d'organisation. Le nouveau système est mis en place et provoque nombreux blocages sur le site de Reconvilier. Un ancien cadre insiste sur ce point : « résultat : l'usine a des problèmes pour livrer les clients alors qu'avant 98% des délais étaient tenus et que l'entreprise pouvait être flexible. » L'avis de M. Sonderegger est sensiblement le même, il estime que le problème dans ce cas-là n'est pas le changement en soi mais la façon dont il a été mis en place, et qu'avant d'être sûr du nouveau système de planification, il fallait poursuivre les deux en parallèle pour éviter de créer des blocages à la production.

Un élément à souligner dans la nouvelle stratégie de la direction générale est la volonté de concentration des services en un seul lieu. La concentration de la direction n'est pas un thème récent puisqu'il remonte au milieu des années 90 déjà. Hellweg a entrepris la concentration de nombreux services sur le site de Dornach comme la comptabilité ou le service de ventes. La décision de concentrer le service de ventes à Olten a suscité de nombreuses oppositions de la part des employés de Reconvilier. Telle est l'opinion de Hung-Quoc Tran, qui prit fermement position face à la politique de Hellweg et sa décision de concentrer le service commercial à Olten : « C'est l'expression de la volonté d'unifier la culture Swissmetal et c'est inapproprié, car nous devons être proches de nos clients. Nous devons réaliser du sur-mesure, prendre en compte les requêtes très pointues de nos clients décolleteurs. Impossible, dans ces conditions, d'être détaché de la production. Tout est intégré chez nous. La force de Boillat repose sur la somme des compétences. Martin Hellweg nie tout cela. »⁸³ M. Tran a également souligné lors de notre entretien les nombreux départs de cadres en raison de leurs mécontentements face

⁸² Entretien avec Hung-Quoc Tran.

⁸³ *Le Temps*, 23 novembre 2004.

à la politique de Hellweg. « Le patrimoine le plus cher, et carrément inestimable, c'est le savoir-faire des collaborateurs de Boillat, les licenciements de ces collaborateurs sont liés à la restructuration, donc non remplacés, sans transfert de savoir-faire, ça c'est une perte indéniable. Maintenant un peu avant la grève et surtout un peu après la grève, il y a des cadres tels que moi qui partent, qui sont mécontents, qui ne sont pas d'accord avec cette direction. »⁸⁴ Un autre point à souligner est la perte abrupte de certains acquis sociaux propres aux employés de Boillat. A cet égard, on peut mentionner la disparition du service de ressources humaines de Boillat, du poste d'infirmière d'entreprise, des chèques Reka, des participations aux frais dentaires, des tarifs préférentiels du prix de l'essence. Sans doute pas la raison centrale de la grève, mais la suppression radicale, sans dialogue, de ces acquis n'a fait qu'accentuer la méfiance envers une direction distante et qui impose ses décisions unilatéralement. De plus, les employés de Reconvilier ont eu le sentiment désagréable que la direction générale privilégiait le site de Dornach à celui de Reconvilier. En conclusion, si certains se contentent de dire que Hellweg, depuis son accession à la tête de Swissmetal a fait n'importe quoi, on peut souligner sa volonté d'unifier la culture Swissmetal en concentrant de nombreux services, de réduire au maximum les coûts, tout cela de manière autoritaire, quelques fois sans la moindre consultation des principaux intéressés, avec pour conséquence la grève de tous les employés de Reconvilier, lesquels réclamèrent rien de moins que le départ du CEO. Je reviendrai sur la politique entreprise par Hellweg dans la section suivante, le retour aux hypothèses, où il s'agira de voir dans quelle mesure Hellweg a suivi une logique financière dans la gestion de l'entreprise. Néanmoins, si on reprend les cinq sphères d'activité primordiales pour l'entreprise⁸⁵ définies par Hall et Soskice, on se rend compte que la gestion de Martin Hellweg a considérablement affaibli trois d'entre elles. En effet, la politique entreprise par Hellweg a modifié les relations industrielles dans le sens où les syndicats sont devenus omniprésents dans l'entreprise, les conflits ne se réglant plus à l'interne entre la direction et les commissions du personnel. De plus, sa gestion a eu une incidence sur la sphère de la formation professionnelle et de l'éducation. En se séparant de cadres expérimentés et compétents, Martin Hellweg a taillé dans la somme de compétences qui fait la force de l'entreprise. Tous les interlocuteurs rencontrés mettaient l'accent sur l'importance d'un savoir-faire

⁸⁴ Entretien avec Hung-Quoc Tran.

⁸⁵ Cf. le sous-chapitre 2.3. « Approche par les variétés du capitalisme », p. 7 à 10, dans le chapitre 2 « Cadre théorique ».

spécifique, propre au domaine de l'entreprise qui ne s'acquiert que par l'expérience. Les licenciements et départs volontaires d'employés ont engendré une perte importante du capital humain de Boillat. Enfin, les relations avec les salariés se sont dégradées au point de provoquer l'entrée en grève de Boillat. La politique menée par la direction générale a occasionné un fossé entre la direction et les employés, la confiance et le dialogue étant définitivement rompus. Ainsi, il est tout à fait pertinent d'envisager l'entreprise dans cette perspective relationnelle, car celle-ci a le mérite d'éviter une approche strictement économique, chiffrée et de souligner les différentes relations qu'une direction doit soigner pour assurer la bonne santé d'une entreprise.

En conclusion de cette section, il apparaît que nous avons affaire à un modèle de « corporate governance » bien différent du modèle traditionnel de Boillat. Ces changements majeurs ne sauraient s'expliquer que par l'arrivée de Martin Hellweg, mais doivent être compris dans une optique plus large.

Ainsi, au niveau du capital, des modifications importantes sont à noter. Martin Hellweg est représentatif de ce nouveau genre de manager « hors-sol », spécialisé dans les restructurations d'entreprise. Sa formation de financier, complétée d'un MBA aux Etats-Unis, est très éloignée du précédent modèle, dans le sens où désormais ce sont des personnes venues de l'extérieur, pour une période déterminée – l'engagement envers l'entreprise étant moindre – qui sont à la tête de l'entreprise. Dans cette optique, des canevas de gestion sont appliqués, sans considération pour le domaine de production de l'entreprise concernée. Quant au capital, il est incontestable que des changements décisifs ont eu lieu. L'actionnariat de Swissmetal est devenu extrêmement dispersé. Cette dispersion de l'actionnariat se traduit par une très grande liquidité des actions Swissmetal. Ces modifications sont à mettre sur le compte de la création du holding Swissmetal ainsi que de l'entrée en bourse du groupe en 1996. Les actionnaires privilégient de ce fait la stratégie de l'« exit » (la vente des actions) à la stratégie de la « voice » (participation à l'AG des actionnaires).

Enfin, les relations avec les employés ont bien évolué par rapport au modèle standard. La conflictualité s'est fortement accrue. Par conséquent, les syndicats jouent désormais un rôle important au sein de l'entreprise, les conflits ne se réglant plus à l'interne entre la direction et les commissions du personnel représentant les employés. La création du holding n'a pas sensiblement modifié le fonctionnement de Boillat, l'entreprise conservant une grande autonomie. C'est l'arrivée de Martin Hellweg et la mise en place

de sa stratégie qui ont considérablement accentué le niveau de conflictualité au sein de l'entreprise.

7. La grève de Reconvilier : un conflit pas comme les autres

Il convient maintenant de s'intéresser au déroulement de la grève de Reconvilier proprement dit, que j'ai laissé de côté jusque-là. En effet, il me semble primordial de préciser le déroulement, les raisons et l'issue de ce conflit pas comme les autres. Les raisons profondes de la grève ont déjà été abordées précédemment dans le chapitre consacré aux restructurations de Swissmetal. Aussi, pour comprendre au mieux les enjeux du conflit, j'ai décidé de privilégier une approche thématique de la grève. Premièrement, il s'agira de rappeler les principaux faits de façon succincte. Dans cette optique, les nombreux articles de presse lors du conflit constituent un bon point de départ. Ensuite, dans une approche plus analytique, il s'agira de mettre en exergue le rôle joué par certains acteurs spécifiques, notamment le syndicat Unia, un acteur de premier plan, qui n'a joué aucun rôle à vrai dire dans le déclenchement du conflit, mais qui est devenu indispensable dans les négociations avec la direction générale et dans le rôle de soutien aux grévistes. Le fait de considérer l'action des syndicats me donnera l'opportunité de poser la question de la grève comme moyen d'action dans un secteur soumis à la fameuse « paix du travail ». Grève illégale comme le clamait le patronat et la direction ou moyen d'action légitime quand elle reste l'unique possibilité de faire valoir ses intérêts ? Le rôle d'un autre acteur important est à questionner, celui d'Elizabeth Zölch, ministre bernoise de l'économie et médiatrice, avec succès, du conflit. Plus largement il est nécessaire d'établir le rôle des acteurs politiques, régionaux ou nationaux. Il me semble pertinent de s'interroger sur le rôle de ceux-ci dans la mesure où le cadre théorique d'Aguilera et Jackson ne les mentionne pas. Ceux-ci ont-ils pu faire pression à différents niveaux lors des négociations où se sont-ils contentés de mettre des gens en réseau et de soutenir le mouvement initié par les grévistes, dans le cas des élus régionaux ? Enfin, il faudra préciser les raisons et les conséquences de l'ampleur de la mobilisation régionale en faveur des employés de Boillat. Celle-ci a-t-elle dépassé le simple rôle de soutien et pesé sur l'issue du conflit ? Enfin, il est tout à fait judicieux de s'interroger sur les revendications des grévistes. Ceux-ci ne réclamaient pas moins que le départ du directeur général. Des divergences ont-elles été constaté entre grévistes, entre ouvriers d'un côté et cadres de l'autre ? Il est donc important de savoir comment la grève s'est déclenchée et surtout de savoir comment des

données immatérielles, que je rappellerai – dignité et respect du travailleur – se sont transformées au fur et à mesure de la grève en un ensemble de revendications précises à négocier avec la direction générale dans l’optique de la reprise du travail.

7.1. Rappel des événements

Avant toute chose, il est nécessaire de rappeler de façon succincte le déroulement du conflit avant de l’aborder d’une manière plus analytique. Dans ce but, il me semble utile de revenir de façon systématique sur les grandes phases de ce conflit largement médiatisé. Tout commence le mardi 16 novembre 2004 lorsque le licenciement du directeur du site de Reconvilier, André Willemin, provoque l’entrée en grève de tous les employés de l’usine Boillat. *Le Journal du Jura*, premier journal sur les lieux, titre « Le ras-le-bol débouche sur l’épreuve de force »⁸⁶ et insiste sur le fait que « le feu couvait depuis longtemps, mais que c’est le licenciement du directeur qui a mis le feu aux poudres. »⁸⁷ Bref, c’est le licenciement du directeur du site qui provoque l’entrée en grève de près de 400 employés, qu’ils soient cadres ou ouvriers. Le jour même, « plus de 250 personnes se sont retrouvées à 16 heures sur le parking devant le siège de l’usine, à Reconvilier, à l’invitation de la commission d’entreprise, de la représentation des employés et du syndicat Unia-FTMH. »⁸⁸ En soirée, une rencontre a lieu entre direction, syndicat et commissions d’entreprise, mais elle ne donne rien et ne peut donc empêcher la poursuite du conflit. Ainsi, le déclenchement de la grève apparaît comme très spontané et n’est pas suivi immédiatement de revendications claires. La réaction de Martin Hellweg est à ce sujet explicite, il avoue ne pas comprendre cette grève qui est une violation de la paix du travail et souligne le fait que Swissmetal a traversé une phase très difficile et que le groupe s’est engagé dans un plan de restructuration sur trois ans auquel tous les membres de la direction ont souscrit. De plus il ajoute « que nous sommes sur le chemin de la réussite. »⁸⁹ En effet, Swissmetal a vu sa situation nettement s’améliorer au cours des neuf premiers mois. « Son chiffre d’affaires a augmenté de 22% et sa rentabilité notablement progressé au regard de la même période de l’an dernier. »⁹⁰ Bref, c’est l’incompréhension ! Les grévistes, quant à eux, affirment un immense ras-le-bol face à leur direction générale. « La direction à Dornach joue les

⁸⁶ *Le Journal du Jura*, 17 novembre 2004.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Le Quotidien Jurassien*, 23 novembre 2004.

dictateurs et le dialogue est impossible ! On supprime les postes de cadres à Reconvilier pour tout concentrer à Dornach. »⁹¹ « La direction générale cherche à couper les ailes à notre usine de Reconvilier. »⁹² Tandis que d'autres employés estiment que le conflit ouvert était inévitable et aurait même pu avoir lieu avant. Ils exigent désormais le départ de Hellweg et ne veulent plus discuter avec la direction générale, mais directement avec le conseil d'administration. Un point à souligner est le traitement médiatique différencié qui a été fait de la grève. Si les journaux régionaux ont vite affiché leur solidarité avec le mouvement initié par les grévistes, certains journaux avouaient, du moins au début du conflit, ne pas comprendre. Ainsi Jean-Claude Pécelet, dans *le Temps* du 18 novembre, affichait son incompréhension face à la grève. « L'usine est-elle transférée en Chine, ou les salaires ont-ils massivement baissé ? Pas du tout. Les commandes affluent, et Swissmetal retrouve confiance dans l'avenir après être passé à deux doigts du gouffre. On cerne d'ailleurs mal ce que veulent les employés – à part le départ préalable du patron, rien que ça –, puisqu'ils n'ont pas pris la peine de spécifier leurs griefs avant de déterrer la hache de guerre. »⁹³ L'auteur finit par conclure qu'il y a pas mal d'irrationnel et de démagogie dans cette grève. Bref, le conflit de Reconvilier a suscité des réactions fortes et il apparaît que la perception du conflit a évolué au fur et à mesure de la grève. Le personnel décide la poursuite du mouvement le jour suivant, le mercredi 17 novembre, tandis que le syndicat Unia et les commissions d'entreprise exigent de discuter avec le conseil d'administration, sans Martin Hellweg⁹⁴. La situation apparaît alors comme bloquée, le jeudi 18, la direction de Swissmetal donne une conférence de presse à Olten et annonce sa volonté d'entamer le dialogue. A cet effet est définie la composition des diverses délégations. « Deux délégués syndicaux, huit représentants des commissions d'entreprise et trois membres du conseil d'administration, dont Martin Hellweg y prendront part le jour suivant à Olten. »⁹⁵ Les négociations, qui se tiennent à Olten le vendredi, durent cinq heures, mais se soldent par un échec. Elles ont porté sur différents points. Si le conseil d'administration a manifesté une grande attention à la question des salaires et des acquis sociaux, il est resté intraitable sur la question du départ du CEO. De nouvelles négociations débutent à Olten le samedi 20 et aboutissent à un protocole d'accord qui prévoit des

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

⁹³ *Le Temps*, 18 novembre 2004.

⁹⁴ *Le Quotidien Jurassien*, 19 novembre 2004.

⁹⁵ *Le Quotidien Jurassien*, 22 novembre 2004.

investissements futurs pour le site de Reconvilier, la nomination d'un nouveau directeur de site, le renforcement de la fonction des ressources humaines, l'assurance que la direction renonce à toute mesure de représailles et la tenue prochaine de négociations salariales. Cependant le dimanche 21, cet accord est refusé à l'unanimité par les employés de Boillat qui votent massivement la poursuite de la grève. L'accord a été refusé parce que les employés ne voyaient pas satisfaite leur principale revendication, le départ de Martin Hellweg. De plus certains employés estimaient que les propositions étaient trop vagues et insuffisantes. Dans un communiqué de presse, les salariés de Swissmetal Boillat expliquent les raisons de leur refus catégorique :

« En réduisant l'origine du conflit à une simple revendication salariale, les déclarations et communiqués de presse émanant de Martin Hellweg, et plus généralement du conseil d'administration, marquent leur refus de la réalité. Le problème est beaucoup plus grave et profond. La revendication salariale est conséquence du management déplorable de Swissmetal, elle n'est pas à l'origine de l'arrêt du travail observé depuis le 16 novembre par l'ensemble des salariés de Swissmetal Boillat. »⁹⁶

A ce moment, les grévistes semblent être dans l'impasse puisque le conseil d'administration n'est pas prêt à revenir sur la principale revendication des grévistes, le départ du CEO. Boillat entame ainsi sa deuxième semaine de grève, les négociations reprennent à Olten où des cadres de Reconvilier sont reçus par Hellweg et J. Friedrich Sauerländer, membre du conseil d'administration, tandis que le syndicat Unia obtient un nouveau mandat de la part des commissions du personnel et de l'entreprise pour entamer de nouvelles négociations. Suite au refus de l'accord, le syndicat Unia intervient auprès d'Elizabeth Zölch, directrice de l'économie publique du canton de Berne, pour lui demander de tenter une médiation entre les parties. Celle-ci accepte cette mission et reçoit le mardi 23 une délégation des 400 grévistes et de la direction séparément. Les négociations entreprises par Madame Zölch se poursuivent le jour suivant et finalement débouchent à un accord accepté le jeudi 25 par le personnel, accord signifiant la fin de la grève. En effet, l'accord a été accepté par 269 voix contre 80 et 9 abstentions⁹⁷. Aussi, je reviendrai ultérieurement sur les points contenus dans l'accord dans la partie consacrée aux revendications des grévistes. Toutefois, les

⁹⁶ *Le Journal du Jura*, 22 novembre 2004.

⁹⁷ *Le Journal du Jura*, 26 novembre 2004.

sentiments sont mitigés chez les grévistes à l'issue de la reprise du travail. Le titre du *Quotidien Jurassien* du 26 novembre résume bien l'ambiance au sein des employés : « le travail a repris chez Swissmetal, mais à contrecœur pour beaucoup » ou *Le Temps* qui parle d'employés « tiraillés entre fierté et frustration. » Il est vrai que leur revendication principale, le départ de Hellweg, n'a pas été satisfaite, que l'accord porte sur des points assez vagues, qui doivent être, par la suite, matérialisés dans des mesures plus concrètes. Néanmoins, les grévistes ont lancé un vaste mouvement qui a eu une grande résonance. Il convient à présent de considérer cet événement majeur qu'est la grève dans une perspective plus conceptuelle, en soulignant le rôle des différents acteurs dans le déroulement du conflit.

7.2. Retour sur le déclenchement du conflit

Qui est véritablement à l'origine du déclenchement de la grève ? On a parlé d'une grève quasi spontanée, provoquée par un véritable ras-le-bol des employés face à leur direction générale. Il convient de revenir quelque temps avant le licenciement d'André Willemin, qui a déclenché le conflit. Tous les employés s'accordent à dire que la situation était préoccupante depuis plusieurs mois. A l'origine, une lettre écrite par tous les cadres de Swissmetal Boillat et envoyée à François Carrard, président du conseil d'administration, qui fait part des difficultés rencontrées par Boillat – difficultés pour livrer les clients, démotivation, détérioration des conditions de travail – suite au management de Hellweg. Cette lettre, signée par les 38 cadres du site de Reconvilier, comprenait le contenu suivant : « ses décisions (celles de Martin Hellweg) sont autoritaires, brutales, incohérentes et déconnectées de la réalité du terrain. Sa méconnaissance de notre branche industrielle va tuer Swissmetal. »⁹⁸ Hung-Quoc Tran m'a donné des informations que j'ignorais et m'a révélé les véritables raisons du licenciement d'André Willemin : « la grève pouvait arriver avant le licenciement de Monsieur Willemin. Je dirais même que c'est parce qu'il était encore là qu'il n'y avait pas de grève. Personnellement, j'attendais son licenciement, je l'ai même dit, je l'ai anticipé plusieurs fois. »⁹⁹ Il m'a avoué avoir encouragé M. Willemin à chercher à résoudre les problèmes de Swissmetal, qu'ils estimaient dans une situation catastrophique. Ainsi, M. Willemin a pris contact avec des membres du conseil d'administration pour les convaincre que le management de Martin Hellweg faisait

⁹⁸ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève*, op. cit. , p. 16.

⁹⁹ Entretien avec Hung-Quoc Tran.

courir Swissmetal à sa perte. M. Tran n'hésite pas à dire à ce sujet : « Il y avait deux options, soit c'est M. Willemin, soit c'est Hellweg. »¹⁰⁰ Finalement, Martin Hellweg va se séparer d'André Willemin pour « divergences de vue quant à la stratégie d'entreprise »¹⁰¹. Et c'est ce licenciement qui va mettre le feu aux poudres. Réputé pour son exigence envers le personnel et son style intransigeant, André Willemin, selon Nicolas Wuillemin, président de la délégation du personnel, « était perçu comme le dernier rempart contre la mainmise de la finance sur le site de Reconvilier. Le mettre à la porte, c'était confirmer la volonté du directeur général d'asseoir sa politique consistant à démanteler nos conditions de travail et le partenariat social, à piloter notre usine à distance et à imposer ses méthodes unilatérales. »¹⁰² Bref, il apparaît pour les employés que ce licenciement est le licenciement de trop, ce qui provoque cet énorme ras-le-bol qui déclenche la grève. Quinze minutes après l'annonce du licenciement de M. Willemin, l'arrêt de travail est prononcé. Si les cadres ont joué un rôle clé dans le déclenchement du conflit, il est faux de prétendre qu'ils ont imposé l'arrêt du travail, il y avait en effet une unanimité parmi les employés de Boillat sur ce point-là. Martin Hellweg estimait par contre que la grève était le fait de « certains princes ou roitelets qui ont peur de perdre leurs privilèges et qui influencent l'ensemble du personnel en faisant passer notre stratégie d'intégration comme une menace alors qu'elle vise au contraire à renforcer les deux sites de Reconvilier et de Dornach où nous sommes prêts à investir plus de 50 millions ces prochaines années. »¹⁰³ De plus, il déplorait qu'aucune revendication claire n'ait été formulée de la part des grévistes. En conclusion de cette section, il apparaît que la grève de Reconvilier était vraiment le résultat d'un phénoménal ras-le-bol de la part du personnel et qu'elle a été décidée à l'interne, le syndicat étant le premier surpris de la tournure que prirent les événements. Ainsi, la grève a réuni aussi bien cadres qu'ouvriers pour tenter de renverser le CEO du groupe, revendication extraordinaire !

7.3. Un défi pour le syndicat Unia

Le syndicat Unia, principalement par l'entremise de Madame Blanc-Kühn, membre du comité directeur, a joué un rôle clé dans la résolution du conflit de travail de Reconvilier. Aussi, pour mieux saisir son action, est-il nécessaire de revenir sur le

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Le Journal du Jura*, 17 novembre 2004.

¹⁰² NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève, op. cit.* , p. 13.

¹⁰³ *Le Journal du Jura*, 23 novembre 2004.

contexte plus large de l'action syndicale ces dernières années et des mutations qu'elle a subies. Premièrement, il faut prendre note de la fusion début 2004 « des syndicats SIB (industrie, bâtiment), FTMH (métallurgie, horlogerie), Unia (tertiaire) et FCTA (commerce, transp., aliment.), pour former la plus puissante organisation du genre en Suisse. »¹⁰⁴ Sans pour autant émettre un jugement de valeur, il est incontestable que la grève de Swissmetal Boillat constituait un challenge majeur pour l'action du nouveau syndicat, aussi bien dans son rôle de médiateur que de soutien aux grévistes. En effet, les transformations de la structure syndicale engendrent des défis importants quant au rôle des syndicats. « Pour les syndicats, cet activisme est une question de crédibilité. Ils ont vu leur influence s'éroder ces trente dernières années. »¹⁰⁵ De plus, ils ont manqué le virage de l'évolution du monde du travail en ne créant qu'en 95 le syndicat du tertiaire Unia et ils n'ont pas pu empêcher un accroissement de la flexibilité dans le secteur des machines durant les années 90. Le défi du nouveau syndicat consiste donc à définir une ligne homogène tout en respectant les cultures très différentes des diverses sections. Dans le cas de Reconvilier, il faut rappeler que le syndicat n'a joué aucun rôle dans le déclenchement du conflit. Pour comprendre l'action syndicale, l'ouvrage *Quand la Boillat était en grève*, édité par *L'Événement syndical* fournit des informations intéressantes grâce au témoignage de Madame Fabienne Blanc-Kühn, membre du comité directeur d'Unia, responsable de l'industrie. Celle-ci est arrivée sur le site le jour même de l'entrée en grève, après avoir reçu un appel téléphonique de Nicolas Willemin, président de la délégation du personnel. Le personnel a voulu immédiatement savoir si le syndicat Unia-FTMH soutiendrait les grévistes. Madame Blanc-Kühn affirme que « le soutien du syndicat aux grévistes a été accordé par le comité central d'Unia en raison de la très forte implication du personnel et des commissions d'entreprise pour résoudre des problèmes que la direction elle-même n'arrivait pas à résoudre et du fort taux de syndicalisation de l'entreprise. »¹⁰⁶ La grève de Reconvilier a été déclarée illégale par la direction et l'association patronale Swissmem. Ce problème renvoie donc à la paix du travail et à ses différentes interprétations, élément que nous développerons par la suite. L'action syndicale s'est basée sur deux points, un rôle de médiation entre les employés et la direction en soutenant les revendications des grévistes dans le cadre de négociations ayant comme

¹⁰⁴ *Bilan*, n. 175, février 2005, p. 40.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève*, op. cit. , p. 43.

but l'élaboration d'un accord entre les parties prenantes pour la reprise du travail ainsi qu'un rôle de soutien aux grévistes. A ce propos Philippe Oudot, journaliste au *Journal du Jura*, estimait que « les syndicats n'ont jamais pris la direction des choses, ils se sont contentés de conseiller et d'appuyer. »¹⁰⁷ Néanmoins, le rôle du syndicat a été tout à fait primordial dans l'issue de la grève. Certaines personnes, notamment des cadres de Boillat, se sont montrées extrêmement critiques face à son action, estimant notamment qu'Unia était le seul vrai vainqueur de l'issue du conflit puisque il s'était fait une énorme publicité dans son rôle de médiateur sans pour autant résoudre les problèmes profonds inhérents à Swissmetal Boillat. Paul Sonderegger, quant à lui, souligne que la grève représentait un défi difficile à gérer pour les syndicats, plus habitués à se battre pour des revendications salariales que sur des données immatérielles comme la dignité des travailleurs. Selon lui, la présence fréquente du syndicat à Boillat depuis l'arrivée de Martin Hellweg constitue la preuve d'une détérioration progressive et irrésistible du dialogue entre les employés et la direction provoquant l'impossibilité de régler les conflits en interne, comme c'était auparavant le cas. Je reviendrai sur ce point en évoquant ultérieurement les revendications des grévistes et l'action du syndicat pour les satisfaire. Quoiqu'il en soit, Unia a répondu positivement au défi suscité par la grève de Reconvilier en devenant un acteur incontournable dans les négociations et en contribuant grandement à la reprise du travail. Néanmoins, le conflit a fait une grande publicité pour le syndicat, lequel a aussi vu le taux de syndicalisation de l'entreprise fortement augmenter durant le conflit et fleurir les drapeaux et casquettes Unia durant les mobilisations.

Evoquer l'action du syndicat dans le cas de la grève de Reconvilier nous oblige à nous interroger sur l'évolution du partenariat social en Suisse durant ces dernières années. Le cas de Boillat a en effet été suivi par la grève de l'entreprise Filtrona, suscitant chez certains, l'idée d'un durcissement du combat social en Suisse avec la généralisation ou du moins l'apparition plus fréquente de la grève comme moyen d'action. Qu'en est-il réellement ? Rien ne nous permet d'affirmer cette hypothèse, suscitée par le rapprochement de ceux cas fortement médiatisés mais pas en tout point semblables. Il semble que « des deux côtés, les partenaires sociaux affirment tenir à la paix sociale et aux accords conventionnels. »¹⁰⁸ Un début de réponse se trouve peut-être dans les transformations du profil des dirigeants des syndicats et du patronat. Le journaliste

¹⁰⁷ Entretien avec Philippe Oudot.

¹⁰⁸ *Bilan*, n. 175, février 2005, p. 43.

Michel Bühner souligne que « les dirigeants syndicaux viennent de moins en moins des professions qu'ils représentent. Le cas est typique à la FTMH où, depuis, 1988 tous les membres du comité directeur sauf un sont issus de filières universitaires. Leur formation en fait des interlocuteurs sans doute plus coriaces, au risque d'être plus éloignés de leur base. »¹⁰⁹ Quant au patronat, Bühner remarque que « les nouveaux managers, drillés à la performance financière, sont parfois considérés comme moins ouverts au partenariat social que l'ancienne génération, même dans des milieux patronaux. »¹¹⁰ Le cas de Hellweg est, à cet égard, tout à fait parlant, lui qui représente ce nouveau type de managers « hors sol » spécialisé dans les restructurations. J'avais mentionné le fait que l'omniprésence des syndicats à Boillat correspondait à l'arrivée de Hellweg. Il est plausible que ce durcissement social – qui reste à vérifier – ait comme cause possible l'arrivée massive d'un nouveau type de managers, moins au fait des conventions collectives, managers définis par une idéologie spécifique en reprenant la typologie proposée par Aguilera et Jackson. Madame Blanc-Kühn souligne que « de nombreux chefs d'entreprise connaissent mal les CCT et ne veulent pas entendre parler des syndicats. Ils préfèrent négocier avec leur commission d'entreprise. Mais c'était exactement la situation qui prévalait à Reconvilier. Nous prônons le dialogue avant que les crises éclatent. Il y a vingt ans, dans un cas comme Swissmetal, la FTMH, ne serait pas sortie de ses bureaux. Aujourd'hui, nous sommes constamment sur le terrain, nous allons dans les entreprises, c'est peut-être là que les directions voient un durcissement. »¹¹¹ Si trop peu d'éléments nous permettent d'affirmer qu'il y a bien un durcissement social en Suisse, des changements au sein des élites managériales semblent avoir pu affecter le bon fonctionnement du partenariat social.

La grève pose immédiatement le problème de sa légalité et du partenariat social en général. Swissmetal appartient au secteur de l'industrie des machines et à cet effet est soumis à la fameuse paix du travail de 1937. En lien avec les interrogations précédentes sur les transformations supposées du partenariat social vers une radicalisation de l'action syndicale, il importe de poser la question de la légalité de la grève ainsi que de sa pertinence à l'heure actuelle auprès du syndicat. Le livre *Quand la Boillat était en grève* contient le témoignage, l'opinion de nombreux dirigeants syndicalistes. Fabienne

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 42.

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 42.

¹¹¹ *Ibid.*, p. 43.

Blanc-Kühn mentionne l'article 2 alinéas 1, 2 et 3 de la paix du travail, points qu'il convient de rappeler pour comprendre la position syndicale.

« Les parties contractantes reconnaissent la valeur de la paix du travail et s'engagent à la respecter de manière intégrale et à user de leur influence pour qu'elle la respecte. Toutes mesures de combat sont par conséquent exclues. Même pour des questions non respectées par la convention.

Cette obligation absolue de respecter la paix du travail vaut également à titre individuel pour les travailleurs et les travailleuses et les employeurs.

Les divergences d'opinion et les conflits doivent être réglés conformément aux dispositions de la convention. »¹¹²

Les principaux dirigeants syndicaux justifient la grève en donnant une réinterprétation de la paix du travail. Fabienne Blanc-Kühn mentionne le fait que la direction générale a souvent violé les conventions collectives du travail : « Je connais bien l'entreprise Swissmetal et ses commissions. Cela fait un an que nous travaillons ensemble contre un projet de déréglementation du temps de travail et des salaires déposés par Martin Hellweg. »¹¹³ « La désorganisation générale de l'entreprise a pesé lourd dans la décision du personnel et des commissions d'entreprise d'entamer un mouvement de protestation. »¹¹⁴ Par ces propos, elle confirme le rôle du syndicat qui était de participer aux négociations entre le personnel et la direction en veillant au respect des conventions collectives. Le syndicat n'a donc nullement entamé ou incité un mouvement de grève, se contentant d'appuyer les grévistes lors du conflit. Madame Blanc-Kühn nous interpelle sur sa première rencontre le mercredi 17 novembre avec des représentants de l'association patronale Swissmem, à laquelle appartient Swissmetal. Ceux-ci lui demandent de confirmer l'illégalité de cette grève, contraire à la paix du travail, elle répond ainsi : « Ceci me permet de mettre en évidence le non-respect des dispositions conventionnelles par la direction sur un nombre important de points et que si celle-ci ne montre pas l'exemple à son personnel, celui-ci s'estime libre de réagir comme il l'entend, convention collective du travail ou pas. »¹¹⁵ André Daguët, membre du comité directeur d'Unia et conseiller national revient sur le même thème – la question de l'illégalité de cette grève et donc de la violation des conventions collectives – il

¹¹² NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève, op. cit.* , p. 42.

¹¹³ *Ibid.* , p. 42.

¹¹⁴ *Ibid.* , p. 43.

¹¹⁵ *Ibid.* , p. 43.

reconnaît que la grève de Reconvilier fut une grève « sauvage », violant la convention collective en vigueur dans l'industrie des machines. Cependant, il affirme également que « l'important n'est pas qu'une grève soit sauvage ou pas, mais que l'arrêt collectif de travail ait eu des motifs légitimes. »

« Rappelons que la paix du travail est toujours relative. Même si le patronat insiste pour que règne la paix absolue du travail. Dès qu'un employeur ne respecte pas les dispositions conventionnelles ou agit contre l'esprit de la CCT, le caractère sauvage ou non de la grève devient secondaire dans la discussion entre fédération patronale et syndicats. »¹¹⁶

Daguet, de même, nous fait part de son sentiment sur la pertinence de la grève comme moyen d'action : « La grève n'est en aucun cas un instrument de lutte politique dont le syndicat se servirait contre la volonté des travailleurs. Elle ne constitue pas non plus un but de la lutte, mais l'ultime moyen d'action en cas d'échec des négociations entre employeurs, salariés et syndicats. »¹¹⁷ Enfin pour finir sur ce point, il est pertinent de mentionner les réflexions de Paul Rechsteiner, président de l'Union syndicale suisse, sur la grève considérée comme un droit fondamental. Il n'hésite pas à qualifier de désuète la conception traditionnelle de la paix du travail : « La paix du travail ne s'applique plus de manière absolue. Il est temps de le faire enfin savoir clairement. Le caractère absolu de cette institution a toujours été fortement marqué idéologiquement et est historiquement déterminé. Ce qui explique les aspects absurdes qu'elle a toujours eus. »¹¹⁸

Le cas de Reconvilier est-il annonciateur du retour de la grève comme moyen d'action collective ? La paix du travail en sort-elle vidée de tout son sens ? Rappelons tout d'abord que nous parlons d'une simple étude de cas où toute tentative de généralisation semble quelque peu risquée. Cependant, la position des partenaires sociaux sur le conflit reflète un fort antagonisme. Comme nous l'avons vu, les syndicats réaffirment la légitimité de la grève comme moyen d'action en dernier ressort, soulignent la méconnaissance, voire le mépris de certains managers pour les conventions collectives, et se distancient d'une conception rigide de la paix du travail. Les propos de Paul Rechsteiner corroborent ce dernier élément : « L'accord de paix du travail de 1937

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 65.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 66.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 78.

n'était pas une véritable convention collective, mais un règlement d'arbitrage des conflits incluant la renonciation à la grève. Il ne peut être expliqué, sous cette forme, que dans le contexte d'une situation historique particulière issue d'une crise de longue durée conjuguée à la menace représentée par le régime nazi et le fascisme. »¹¹⁹ Du côté patronal, on a tout de suite condamné cette grève illégale. Durant le conflit de Reconvilier, plus exactement le 24 novembre, le journal *24 heures* titrait un article « Paix du travail malmenée » et s'interrogeait sur le phénomène de généralisation de la grève comme moyen d'action. Certains syndicalistes semblaient se réjouir du durcissement du conflit et justifier ce nouveau comportement par la disparition de partenaires de confiance pour maintenir des relations sociales pacifiées. Quant au patronat, s'il estime qu'il est trop tôt pour affirmer ce durcissement, il souligne que la paix du travail est un élément clé de la compétitivité suisse au niveau international et qu'elle ne saurait être remise en cause. Bref, les années à venir vont peut-être être décisives pour l'évolution des relations entre patronat et syndicats.

Il est incontestable que la grève de Reconvilier et son issue (positive ?) constituent une victoire pour le nouveau syndicat Unia. De manière pragmatique, on peut souligner que le syndicat est entré dans Boillat, une entreprise où jusque-là les conflits se réglaient à l'interne entre les différentes commissions du personnel et la direction, pour devenir un acteur incontournable, de même que l'entreprise a vu son taux de syndicalisation considérablement augmenté, de 50 à 90% suite au conflit. Surtout elle a permis au syndicat Unia, outre de lui faire une forte publicité, d'affirmer une certaine complémentarité entre les différentes branches, objectif recherché lors de la création du nouveau syndicat. Jean-Claude Rennwald, membre du comité directeur d'Unia, responsable de l'horlogerie, se réjouit de cet état de fait : « Qu'ils s'occupent de l'horlogerie, de l'artisanat, de la construction ou du secteur tertiaire privé, la quasi-totalité des permanents des syndicats FTMH et SIB ont pratiquement tout laissé tomber durant une dizaine de jours pour épauler leurs collègues des machines et les travailleurs de Swissmetal. (...) D'un point de vue interne, la grève de Swissmetal a donc été un bon test pour Unia. »¹²⁰

¹¹⁹ *Ibid.*, p. 78.

¹²⁰ NOVERREAZ Pierre et al., *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève*, op. cit., p. 75.

7.4. Rôle des autorités politiques

Qu'en est-il des politiques ? Comme je l'ai mentionné précédemment, les politiques ne sont pas inclus dans le cadre théorique conçu par Aguilera et Jackson. Ils n'en exercent pas moins un rôle décisif puisqu'ils sont à la base du cadre législatif qui structure le champ des possibles des différents acteurs impliqués dans la « corporate governance ». Cependant, il est légitime de se poser la question de savoir si les autorités politiques, qu'elles soient locales, régionales ou cantonales, ont pesé de leur poids durant les négociations, si elles ont pu exercer une certaine pression sur les parties prenantes pour résoudre au plus vite le conflit. Un conflit de l'ampleur de la grève de Reconvilier se caractérise aussi par l'arrivée d'acteurs externes à l'entreprise, syndicats, associations patronales, soutiens locaux, et même soutien de la part de certains industriels de la région. Je reviendrai sur ces différents acteurs lors du prochain point sur les mobilisations.

Premièrement, il convient de préciser le rôle d'Elizabeth Zölch, ministre bernoise de l'économie publique, apparentée UDC, intervenue comme médiatrice à la demande d'Unia suite au refus du premier accord par le personnel. Celle-ci est parvenue à un accord qui a permis la reprise du travail, son travail de médiatrice a donc réussi puisqu'un compromis a été accepté aussi bien par le conseil d'administration, les commissions du personnel et les syndicats que par le personnel lui-même. Précisons à cette fin la façon dont ont été menées les médiations. Madame Zölch est donc intervenue à la demande d'Unia suite à la situation d'impasse provoquée par le refus du premier accord. Il s'agissait d'un rôle important, difficile à gérer : « Pour rassurer les milieux économiques, elle se doit de défendre au mieux les intérêts du conseil d'administration. Si elle ne veut pas être prise en grippe par tout le Jura bernois, elle doit permettre aux grévistes de sortir la tête haute. »¹²¹ Comme nous le rappelle *Le Journal du Jura*, « la conseillère d'Etat a donné son accord à deux conditions. Tout d'abord, que son intervention soit acceptée par les deux parties – grévistes d'une part, et direction et conseil d'administration de l'autre »¹²², ce qui fut aussitôt accepté par les deux parties. Par la suite, Madame Zölch a exigé de rencontrer séparément les deux délégations afin de bien saisir leurs revendications ainsi que les points négociables et ceux inflexibles. Plusieurs rencontres ont suivi pour connaître la position de chaque partie et permettre d'élaborer un projet de compromis qui finalement sera accepté par

¹²¹ *Le Temps*, 24 novembre 2004.

¹²² *Le Journal du Jura*, 24 novembre 2004.

tous et marquera ainsi la reprise du travail. En résumé, l'arrivée d'un médiateur a permis de débloquent une situation tendue. La clé de ce succès réside dans le choix du médiateur, une personne respectée par toutes les parties et considérée comme neutre, ainsi que dans le déroulement de la médiation, les parties étant reçues séparément, avec un temps de parole suffisant pour exposer leur points de vues, leurs revendications et leurs positions. Le contenu de l'accord sera analysé dans le point sur les revendications des grévistes. Néanmoins, si le succès de la médiation entreprise par Madame Zölch a été salué, on peut quelque peu relativiser son rôle. Tout d'abord, l'objectif de sa médiation est tout à fait clair à ce sujet, il s'agissait de trouver un accord pour signifier la fin de la grève, nullement d'interférer dans les affaires internes de l'entreprise pour défendre l'avenir du site de Reconvilier ou d'exercer une pression sur le conseil d'administration pour que celui-ci mette fin à la stratégie d'entreprise mise en place par Martin Hellweg. Son rôle était donc déterminé, tenter une médiation pour mettre fin à la grève, nullement résoudre les problèmes de management de Swissmetal. Enfin, si Madame Zölch a joué le rôle qu'on attendait d'elle, il n'est pas pour autant certain qu'elle en tirera des bénéfices politiques. Aussi, elle a récemment pris la décision de ne pas se représenter au conseil d'Etat.

Qu'en est-il des autres acteurs politiques ? Au niveau national, Joseph Deiss, alors Président de la Confédération, s'était dit préoccupé par le conflit à Reconvilier et affirmait regretter la logique d'affrontement qui y prévalait. Durant la grève, « le chef du département fédéral de l'économie s'est montré déçu par la dureté du conflit. Ce dernier ne s'inscrit pas dans la tradition helvétique du dialogue entre partenaires sociaux. »¹²³ De nombreux acteurs politiques ont suivi de près le déroulement de la grève. Les élus locaux ont manifesté avec vigueur leur soutien à la cause des grévistes, soutiens qui s'inscrivent dans le cadre de l'intense mobilisation régionale, point qui sera traité juste après. Ainsi Flavio Torti, maire de Reconvilier, très au fait de ce qui se passe chez Boillat et ardent défenseur des intérêts de l'usine, m'a indiqué les différentes possibilités d'action dont il disposait en tant que maire, tout d'abord un soutien politique fort envers les employés de Boillat ainsi que la mise en réseau d'individus, étant donné la confiance dont il jouit des employés. Néanmoins, d'une manière générale, les politiques n'ont pas joué un rôle décisif dans le conflit, mais s'inscrivent

¹²³ *Le Journal du Jura*, 23 novembre 2004.

plutôt dans la masse d'acteurs externes intervenus lors du conflit excepté Madame Zölch qui a participé aux négociations mais tenu un rôle spécifique, celui de médiatrice.

7.5. Mobilisation et soutien régionale

Il est nécessaire de mentionner l'exceptionnelle mobilisation régionale en faveur des grévistes. A cet égard, il s'agira d'abord d'énumérer tous les acteurs qui se sont mobilisés ainsi que les actions qu'ils ont entreprises pour affirmer leurs soutiens aux employés de Boillat. Ensuite, il faudra expliquer les raisons d'une telle mobilisation ainsi que l'impact que celle-ci a pu exercer sur l'issue du conflit.

Premièrement, intéressons-nous aux mobilisations locales en faveur du mouvement initié par les grévistes. On peut mentionner le soutien, l'aide de tout un village pour les employés de Boillat. Tout d'abord, il y a les commerçants, le boulanger, le boucher, la fleuriste ou encore le pasteur du village. D'une manière générale, toute une population intervient pour apporter un soutien, notamment à l'intérieur de l'usine où de grands repas sont organisés. L'autre aspect de la mobilisation passe par une manifestation, un défilé organisé, durant la grève, à chaque fin d'après-midi et qui réunit le mercredi 25 novembre environ 5000 personnes. Parmi les nombreux autres messages de soutien, on peut notamment mentionner les organisations suivantes, Uniterre, le syndicat des enseignants du Jura bernois, le syndicat interprofessionnel Syna ou encore l'association solidarité du monde du travail du Jura.¹²⁴ Il est également intéressant de constater le soutien affiché par les milieux économiques régionaux. Jacqueline Henry-Bédard, coprésidente de la Chambre d'économie publique du Jura bernois, adressa une lettre durant la grève à François Carrard, président du conseil d'administration de Swissmetal, pour le sensibiliser aux conséquences désastreuses que la grève risquait d'avoir sur le tissu économique régional. Secrétaire générale de l'association des fabricants de décolletage et de taillage, Jean-Daniel Rengli informa le conseil d'administration que cette grève provoque des gros soucis chez de nombreux sous-traitants. « Rien que dans la région, le secteur du décolletage occupe 4000 personnes. C'est dire le poids économique de cette branche. Et si certaines entreprises ont encore un peu de matière en réserve, d'autres sont déjà en rupture de stock et devront sans doute introduire le chômage technique s'ils ne sont pas livrés prochainement. Une paralysie prolongée de

¹²⁴ *Le Journal du Jura*, 24 novembre 2005.

Swissmetal Boillat pourrait ainsi mettre en péril de nombreux emplois dans la région. »¹²⁵

Ces éléments confirment deux éléments déjà mentionnés lors du chapitre sur les caractéristiques de l'entreprise. Tout d'abord, l'usine Boillat occupe une place centrale dans la vie du village de Reconvilier. Sa longue histoire – Boillat compte 150 ans d'existence en 2005 – ainsi que son impact économique et affectif pour le village – Boillat compte environ 400 employés dans un village de 2000 habitants – explique en grande partie l'intense soutien de toute une population pour son usine. Deuxièmement, la mobilisation et le soutien régional s'expliquent par la place importante de Boillat pour le tissu économique de la région, ce qui fait que certains parlent de poumon économique. Aussi la fermeture de Swissmetal Boillat aurait-elle eu à coup sûr des conséquences très néfastes pour toute la région. C'est donc bien toute une région qui s'est mobilisée pour soutenir Boillat !

Quant au rôle que ces mobilisations ont eu, il reste difficile à déterminer. A coup sûr, elles ont constitué un apport non négligeable pour les grévistes, un soutien fort pour poursuivre le combat et la preuve qu'une grande partie de la population comprenait et partageait leurs ras-le-bol et leurs préoccupations quant à l'avenir du site. De plus, ces mobilisations ont peut-être contribué à médiatiser davantage le conflit. Cependant, rien ne nous permet d'affirmer que celles-ci ont exercé une pression sur la direction générale et le conseil d'administration en vue de faire machine arrière et de remettre en cause la stratégie d'entreprise mise en place depuis plusieurs mois.

7.6. Revendications des grévistes et données immatérielles

Pourquoi est-il indispensable de s'intéresser aux revendications des grévistes ? Celles-ci n'étaient-elles pas suffisamment claires, à savoir principalement le départ du CEO ? Il importe de mettre en exergue les revendications des grévistes, sans pour autant rappeler les restructurations entreprises par Martin Hellweg, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, on a pu constater durant le conflit, et surtout durant les négociations, un glissement progressif d'une exigence non négociable, le départ de Martin Hellweg, à un ensemble de revendications précises susceptibles d'être acceptées par toutes les parties pour la reprise du travail. Ensuite, un des éléments qui a fait que la grève de Reconvilier n'était pas une grève comme les autres est la présence de revendications, de données

¹²⁵ *Ibid.*

immatérielles comme la dignité et le respect du travailleur. Dès lors, il importe de se demander comment ces données immatérielles ont pu être matérialisées dans un accord constitué de points concrets.

L'entrée des employés en grève s'est focalisée autour de la personnalité de Martin Hellweg, accusé de tous les maux, si bien que la plupart des grévistes refusaient de négocier avec lui, et préféraient discuter directement avec des membres du conseil d'administration. Cependant, Hellweg cumulait les postes de CEO et de membre du conseil d'administration (depuis juin 2004), de telle sorte qu'il ne pouvait être officiellement démis de ses fonctions que par l'assemblée générale des actionnaires. Aussi, la perte de dialogue et de confiance entre la direction et les employés était-elle telle que la situation paraissait particulièrement compromise. Jean-Claude Rennwald a précisé la position des grévistes ainsi : « Dès le début du conflit, il est apparu que les travailleuses et les travailleurs de Swissmetal se sont davantage battus pour défendre leurs emplois, leur outil de production et leur dignité que pour obtenir quelques améliorations matérielles, notamment salariales, même si celles-ci n'étaient pas totalement absentes de leurs revendications. »¹²⁶ J'ai constaté durant les entretiens et la lecture des différents articles de presse qu'on identifiait deux causes générales de l'entrée en grève, tout d'abord la dignité et le respect des travailleurs. En effet, l'autoritarisme du CEO ainsi que ses actes controversés – licenciement de cadres non remplacés, suppression des acquis sociaux, violation répétée des conventions collectives, conditions de travail revues à la baisse – ont suscité la révolte des employés de Boillat qui réclamaient le respect pour leur personne et leur travail et soulignaient la dimension humaine du travail dans l'entreprise, niée selon eux par Hellweg. Un autre point à souligner est l'argument d'assurer l'avenir d'un site menacé par un management absurde. Ces deux éléments se retrouvent dans le discours de tous les grévistes. Cependant, j'ai pu observer grâce aux entretiens que les cadres insistaient davantage sur la volonté d'assurer la pérennité du site de production. Ils envisageaient la grève comme la conséquence des erreurs de gestion des précédentes directions, incapables d'assurer la complémentarité des deux sites de production de Swissmetal et de maintenir un appareil de production performant. De plus, ils soulignaient leur incompréhension de ne pas mettre en valeur la direction du site de Reconvilier, mieux organisé, point reconnu par le conseil d'administration, que celui de Dornach. Est-il pour autant possible de parler

¹²⁶ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève, op. cit.* , p. 74.

d'une vision différente de la grève entre cadres, d'un côté et employés de l'autre ? Non, il faut rappeler à cet égard qu'il s'agissait d'une grève approuvée par tous les acteurs, aussi bien cols blancs que cols bleus, que les deux arguments mentionnés précédemment étaient évoqués des deux côtés et que tous exigeaient le départ du CEO. Néanmoins, le départ de Hellweg n'était pas négociable, ce qui laissait deux possibilités d'action pour les grévistes, soit le bras de fer avec le conseil d'administration jusqu'à ce que celui-ci cède, quitte à ce que la grève dure longtemps, soit la mise en place de négociations. Dans le cas du bras de fer, y avait-il véritablement moyen de forcer le conseil d'administration à éjecter Hellweg ? Nul ne peut répondre, nous sommes dans le domaine des suppositions sur ce qui aurait pu advenir en cas de poursuite de la grève. En tout cas, le départ de Hellweg n'aurait pas pu être négocié. L'arrivée d'acteurs externes et la poursuite du conflit ont changé la donne. En effet, l'intérêt des acteurs externes comme Unia, Swissmem ou les autorités politiques étaient la reprise du travail et tous les employés n'étaient pas prêts à se lancer dans un affrontement frontal de plusieurs semaines, voire plusieurs mois. L'avis de M. Tran est tout à fait intéressant à ce sujet :

« Il y a tellement d'acteurs qui sont intervenus dans la grève qu'on n'a pas pu obtenir gain de cause, on dépassait le point de non-retour, parce que j'estime que l'histoire de Swissmetal devait être réglé à l'interne entre les grévistes et la direction, voire le conseil ; les syndicats, les pouvoirs publics à savoir Madame Zölch ou Swissmem, à mon avis, ces acteurs n'ont rien à faire dans notre grève. »¹²⁷

Il avouait ainsi une certaine déception sur ce qui était advenu de la grève : « Je suis resté jusqu'aux négociations avec les membres du conseil, et puis là je sens très clairement que l'intérêt du syndicat, c'est de trouver un compromis pour que tout le monde reprenne le travail. »¹²⁸ Se pose ainsi la question de l'issue du conflit : comment sortir de la grève dignement pour les employés, en sachant que rien ne permet de croire que le directeur général va devoir s'en aller ? Pour comprendre la résolution du conflit, revenons au déroulement des négociations et au refus par les employés du premier protocole d'accord le dimanche 21 novembre. Cet accord prévoyait les points suivants, que des investissements seraient prévus pour le site de Reconvilier, qu'un nouveau

¹²⁷ Entretien avec Hung-Quoc Tran.

¹²⁸ *Ibid.*

directeur industriel, accepté par le personnel, serait nommé, que les ressources humaines seraient renforcées, que des négociations salariales en vue d'une augmentation des salaires seraient prévues et enfin que la direction renoncerait à toute mesure de représailles. Néanmoins, l'accord fut refusé à l'unanimité par les employés de Boillat, qui estimaient ces mesures insuffisantes. C'est à ce moment qu'intervint la médiation de Madame Zölch pour sortir de l'impasse. Ainsi, on est passé d'une exigence extraordinaire, le départ du CEO, à un ensemble de revendications pour assurer l'avenir du site. Il n'y avait en effet aucune assurance de parvenir à éjecter Hellweg, c'est pourquoi la voie des négociations a été suivie. On constate la difficulté de transformer une grève portant sur les données immatérielles que j'ai mentionnées en un ensemble de points suffisamment précis pour donner des garanties quant à la pérennité du site et rétablir certains acquis. Cependant, il est peu probable qu'un tel accord rétablisse la confiance entre la direction et les employés. Ce constat sera confirmé par l'évaluation que je ferai, six mois après la grève, de l'accord de reprise du travail dans la partie conclusive. Il est temps de s'intéresser précisément à l'accord signé le 25 novembre qui marque la fin du conflit et un grand soulagement pour de nombreux acteurs. Cet accord compte les six points que voici :

1. Confirmation du site de Reconvilier, développement dans l'ensemble du groupe Swissmetal ; investissements prévus à Reconvilier.
2. Renforcement de la fonction des ressources humaines.
3. Négociations salariales (but : augmentation des salaires).
4. La direction renonce à toute mesure de représailles vis-à-vis des grévistes.
5. Nomination
 - d'un directeur du site de Reconvilier
 - d'un directeur du site de Dornach
 - d'un directeur des ventes pour Swissmetal
6. Représentation équitable des deux sites dans la direction¹²⁹.

Cette proposition fut donc acceptée par 269 voix contre 80¹³⁰, ce qui signifia la fin de la grève. On constate que de nombreux points de l'accord étaient déjà présents dans le protocole précédent, à l'exception des points 5 et 6 qui prévoient la nomination d'un

¹²⁹ NOVERREAZ Pierre et al. , *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève, op. cit.* , p. 34.

¹³⁰ *Ibid.*

directeur pour chaque site et d'un pour les ventes ainsi que la représentation équitable de Reconvilier au sein de la direction générale. Il apparaît que cet accord porte sur des points généraux, c'est pourquoi Madame Zölch avait promis aux grévistes de veiller à ce que tous les points de l'accord soient bien appliqués. Ainsi, se rendant compte de l'impossibilité d'éjecter Hellweg, les grévistes décidèrent de réclamer un certain nombre de mesures pour assurer la pérennité du site de Reconvilier (représentation dans la direction générale, investissements prévus), pour retrouver une certaine indépendance dans la direction opérationnelle de l'usine (nomination d'un nouveau directeur de site, renforcement des ressources humaines) ainsi que l'exigence d'entamer des négociations sur les salaires en vue de leurs augmentations.

Il importe à présent de donner les raisons d'un tel vote et de faire part de l'opinion des grévistes sur l'accord qui signifia la fin de la grève. Les réactions étaient pour le moins contrastées. David Iau, ouvrier, estimait l'issue du conflit très positive : « C'est une grande victoire, nous avons réussi à nous faire respecter, à nous faire entendre et on ne pourra plus jamais nous écraser comme avant ».¹³¹ Mario Grünenwald, qui avait participé aux négociations en tant que président de la commission ouvrière, déclarait quant à lui : « Je ne dis pas que c'est un très bon accord. C'est un bon accord. Mais en tout cas nous ne sortons pas de cette grève par la petite porte. Bien sûr, il y a une certaine déception parce que Martin Hellweg reste à la direction. Mais il est mis sous tutelle. Il ne l'acceptera pas facilement et s'en ira de lui-même. »¹³² Nicolas Wuillemin, président de la délégation du personnel, soulignait qu' : « au vu de l'impossibilité d'éjecter Martin Hellweg, cette solution était un compromis acceptable, dans la mesure où il n'aura plus de réel pouvoir sur la gestion des sites. »¹³³ Un ex-gréviste ne partageait pas cet avis : « La situation va se calmer pendant quelques mois. Puis tout recommencera. Pour moi, il est impossible de continuer à travailler sous la direction de ce monsieur. Je vais donc chercher un autre emploi. Dès que je l'aurai trouvé, je quitterai immédiatement Swissmetal Boillat. »¹³⁴ Hung-Quoc Tran faisait remarquer le paradoxe que tout le monde voulait que le travail reprenne sauf les employés eux-mêmes.

De l'extérieur, les avis étaient mitigés. Philippe Oudot était d'avis que la poursuite de la grève amènerait un risque potentiel de fermeture du site et que le conseil

¹³¹ *Ibid.* , p. 34.

¹³² *Le Quotidien Jurassien*, 26 novembre 2004.

¹³³ *Le Journal du Jura*, 26 novembre 2004.

¹³⁴ *Ibid.*

d'administration ne pourrait se séparer de Hellweg sans perdre la face. Quant à Paul Sonderegger, il estimait aussi qu'il y avait des risques pour le site et que, bien que les grévistes aient obtenu très peu, il semblait difficile d'obtenir un meilleur accord.

Ainsi, du côté du résultat, il est clair que les avis divergent. Cependant, qu'en est-il du déroulement, de la manière ? Comme certains le pensaient, le cas de Boillat risque de faire réfléchir bon nombre de conseils d'administration. De plus, il souligne l'importance du dialogue entre une direction et ses employés. Néanmoins, on ne peut que saluer la solidarité interne (les employés de Boillat) et externe (soutien régional, voire national). Et si l'accord obtenu n'a pas concrétisé toutes les attentes, ce combat pour la dignité a rapproché les personnes dans l'entreprise, si bien qu'un employé parlait d'une solidarité nouvelle au sein de l'entreprise qui permet de parler plus librement des choses. Néanmoins, le constat de la portée de l'accord six mois après est mitigé, la confiance n'ayant pas été rétabli et la question de l'avenir du site restant en suspens !

8. Retour aux hypothèses et principaux résultats

Martin Hellweg a-t-il suivi une logique purement financière dans sa gestion du groupe Swissmetal ? Comment a-t-il pu créer autant d'oppositions en si peu de temps dans une usine, un secteur, une région, peu célèbre pour ses conflits de travail ? Avant de tenter de répondre à cette question, il me semble pertinent de rappeler rapidement l'axe d'analyse du travail avec ses différentes hypothèses. L'hypothèse 1 stipulait que la mise en place de Martin Hellweg à la tête de Swissmetal traduisait la volonté du conseil d'administration d'introduire une nouvelle stratégie d'entreprise, une nouvelle gouvernance aux exigences de rentabilité accrue. Aussi, pour conserver la complexité des résultats obtenus, me semble-t-il judicieux de subdiviser cette hypothèse en deux questions. Premièrement, la politique menée par Hellweg suit-elle la volonté du conseil d'administration qui a donné une impulsion claire quant aux options stratégiques à suivre ? Deuxièmement, Hellweg suit-il une logique purement financière, de rentabilité court terme dans la gestion du groupe Swissmetal ?

Répondons d'abord à la première question. La nouvelle politique menée résulte-t-elle de l'impulsion du conseil d'administration, désireux de suivre une politique de rentabilité accrue ou de la volonté du nouveau CEO, Martin Hellweg ? Pour répondre à cette question, il convient de constater que la mise en place de Martin Hellweg à la tête de Swissmetal en juin 2003 est le résultat d'une période, d'un moment extraordinaire. Dans

un contexte où l'entreprise affichait un déficit de plus de 50 millions de francs, il s'agissait d'assurer la survie du groupe, alors dans une situation très précaire. Hellweg, spécialiste du « turnaround », des restructurations d'entreprise, avait pour mission de convaincre les investisseurs de renoncer à une partie de leurs créances par une dévalorisation de leurs actions ainsi que de recapitaliser le groupe autour de 50 millions de francs. Son arrivée est donc le résultat d'un contexte particulier et est soumise à la réussite d'une mission à durée déterminée, spécifique, assurer le refinancement de l'entreprise. Un autre point à éclaircir, comme je l'ai déjà mentionné, est de savoir comment il a réussi à se maintenir en place à la tête de Swissmetal. Il apparaît que la politique entreprise est véritablement la volonté de Hellweg en personne. Les opinions que j'ai pu récolter dans les entretiens insistent sur le « désengagement » du conseil d'administration, qui n'a jamais semblé très impliqué dans la bonne marche des affaires de Swissmetal. Ainsi, M. Sonderegger déplore n'avoir jamais reçu, durant ses 9 ans à la tête de Boillat, le président du conseil d'administration, François Carrard, à Reconvilier et est d'avis que celui-ci ne s'est jamais intéressé à l'usine, à l'entreprise. M. Tran insiste sur le statut des actionnaires. « Je crois qu'il faut souligner qu'en Suisse on a des conseils d'administration qui sont des administrateurs délégués, donc on n'a pas une législation claire pour définir leur responsabilité. »¹³⁵ Il n'hésite pas à affirmer que : « le conseil est là pour représenter les investisseurs, il faut voir la masse d'argent sous gestion, il y a les investisseurs privés, institutionnels ou autre c'est énorme et puis la part investie chez Swissmetal est infime, infiniment petite comparée à la masse d'argent sous gestion, ce qui fait que Swissmetal vit bien ou meurt, personne n'en a rien à faire, et ça donne beaucoup moins de responsabilité aux membres du conseil. »¹³⁶ François Dupont, très critique face au conseil d'administration, estime que celui-ci a commis deux fautes graves, tout d'abord en se coupant de l'entreprise, ensuite en nommant les mauvaises personnes à la tête du groupe. Peter Schneuwly et Nadine Minnerath n'ont pas su définir une stratégie de groupe claire pour chaque site de production et Martin Hellweg a pris des décisions aberrantes, ce qui a abouti à la grève. Il reste à expliquer cet absentéisme prononcé du conseil d'administration. François Carrard est membre du conseil d'administration de Swissmetal depuis 1990. Avocat de renom, il est surtout connu pour avoir été secrétaire général du CIO (comité international olympique) durant de nombreuses années. Il est en outre président des conseils d'administration de

¹³⁵ Entretien avec Hung-Quoc Tran.

¹³⁶ *Ibid.*

Vaudoises Assurances, Beau Rivages Palace SA et membre des conseils d'administration de Cie Financière Tradition SA, de ING Bank et membre du conseil de surveillance de Kamps AG.¹³⁷ On lui a beaucoup reproché son absence durant la grève. En effet, il est incontestable que les membres du conseil d'administration ont sous-estimé la détérioration du climat au sein de Boillat et ont contribué au déclenchement de la grève en ne donnant pas suite à la lettre que leur ont envoyée les cadres de Boillat pour les informer que le feu couvait. Ainsi, en examinant le rôle joué par le conseil d'administration ces dernières années, il apparaît que la politique menée par la direction générale de Swissmetal est bien le résultat des choix, des convictions de Martin Hellweg plus que d'un conseil d'administration bien discret.

Reste à savoir comment Hellweg s'est maintenu en place. Certains ont parlé de chantage de sa part, d'autres ont souligné que le conseil avait été aveuglé par son projet ambitieux, tandis que d'autres insistent sur le côté alléchant pour les investisseurs du projet de Hellweg de créer plusieurs sites de production à travers le monde. En tout cas, un financier, sans connaissances du secteur de Swissmetal et qui devait assurer un rôle déterminé, a réussi à rester en place avec d'importantes prérogatives par des mécanismes qui restent obscurs, puisque secrets. A travers la formation suivie, les objectifs affirmés ainsi que les principales mesures prises, il est pertinent d'affirmer que Martin Hellweg a suivi et continue de suivre une logique financière. Pour justifier cette affirmation, pour tenter de répondre à cette question, il me semble légitime de passer à l'hypothèse 2, qui est intimement lié à la deuxième partie de l'hypothèse 1.

L'hypothèse 2 stipule que l'exigence de rentabilité accrue de la nouvelle direction de Swissmetal se traduit par l'affirmation du principe de la « shareholder value » comme principe de base de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire que la bonne marche de l'entreprise est avant tout considérée par le biais de la satisfaction des intérêts des actionnaires. J'ai déjà répondu à la question précédente en affirmant que la politique menée par Hellweg ne correspondait pas aux pressions, aux impulsions claires du conseil d'administration. Néanmoins, il est essentiel de répondre à la question de savoir quelle politique mène Martin Hellweg. Bref, il convient de s'interroger sur sa conception, sa vision de l'entreprise. Quelles sont les valeurs fondatrices de son action de CEO ? En mai dernier est sorti un ouvrage, édité par *L'Événement syndical*. Ce livre, qui adopte le point de vue des syndicats (normal vu l'éditeur), voit Hellweg comme un

¹³⁷ Communiqué de presse de Swissmetal, *Swissmetal : Sept candidatures au conseil d'administration*, 24 juin 2004.

manager qui « a cultivé sa carrière dans le jardin du néolibéralisme pur et dur, en aiguisant ses dents notamment à la William E. Simon Graduate School of Business and Administration de l'Université américaine de Rochester. Il est membre de Ally Management, un groupe de consultants spécialisés dans les restructurations d'entreprises et la gestion financière transactionnelle. »¹³⁸ Aussi, n'a-t-il pas de connaissances du business, du secteur en question, les produits semi-finis, les alliages en cuivre. Il fait preuve de mobilité dans son parcours professionnel, puisqu'il n'est jamais resté plus de quelques années au sein de la même entreprise. Suit-il une politique animée par le principe de « shareholder value » ? Premièrement, il convient de constater que Swissmetal n'a pas été une entreprise très alléchante du point de vue des actionnaires. En effet, certaines années particulièrement mauvaises ont vu les actionnaires ne pas recevoir le moindre dividende. Et si la politique menée par Hellweg ne correspond pas à une forte pression des actionnaires, il est incontestable que Hellweg soutient une politique d'expansion, de développement spécifique. Selon M. Sonderegger, Hellweg applique bien le principe de la « shareholder value » et n'a jamais entendu parler de « stakeholder value ». Il existe dans ce sens une sorte de consensus aussi bien dans les milieux syndicaux que chez les employés de Boillat pour dire que le CEO applique un management tourné vers la rentabilité court terme, vers le profit immédiat au mépris des logiques industrielles du long terme. Cependant, j'ai rencontré certains avis divergents. M. Dupont estime que, si Hellweg représente bien par certains aspects une logique financière ; pour ce dernier il s'agit avant tout d'une logique de « turnaround » mais sans compétences suffisantes du business. Voilà un point qui est revenu très souvent, principalement chez les cadres. Martin Hellweg ne connaît rien à Swissmetal, à ses produits, à ses systèmes de vente, à ses employés et ne cherche pas en savoir davantage en imposant unilatéralement ses décisions. Sa méconnaissance du secteur, ainsi que son incapacité à déléguer risque de conduire le groupe à la faillite, selon de nombreuses personnes. S'il n'est pas de mon ressort de juger de la pertinence des décisions prises par la direction générale, il est en tout cas clair que des conceptions de l'entreprise opposées sont en lutte. Ainsi, François Dupont souligne qu'une entreprise incapable de bien gérer ses ressources humaines est dans l'impasse. Paul Sonderegger remarquait qu' « il faut maintenir un dialogue constructif entre salariés et direction de l'entreprise, le personnel, c'est le capital le plus important

¹³⁸ NOVERREAZ Pierre et al. , *Quand la Boillat était en grève* , *op. cit.* , p. 15.

d'une entreprise, tout le monde dit qu'il faut en tenir compte, mais personne ne le fait. »¹³⁹ Aussi, tous les interlocuteurs rencontrés soulignaient-ils que Hellweg ne songe plus au long terme pour Swissmetal, dans un secteur où le coût des infrastructures est très lourd et où les investissements prennent des années à être mis en place. D'aucuns ont craint le fait qu'on ne prépare plus l'avenir, ce qui provoquerait une mort lente pour Boillat. Ainsi, Martin Hellweg suit bien, à certains égards, une logique financière dans le sens où il est davantage préoccupé par une rentabilité court terme, trimestrielle, par le cours de la bourse que par le bien-être long terme de l'entreprise. De plus, sa méconnaissance du domaine, son autoritarisme et son refus du dialogue ont vite amené à l'impasse dans les relations entre direction générale et employés.

Il est temps de passer à la troisième hypothèse que je vais rappeler de manière succincte. Elle stipulait que la nouvelle stratégie de la direction de Swissmetal affectait le fonctionnement interne de l'entreprise, de manière tout à fait concrète et ce à plusieurs niveaux. J'ai déjà répondu en partie à cette question en donnant des informations sur les mesures prises par la direction générale. En effet, la politique du CEO ne se traduit pas seulement dans les discours, dans les objectifs à réaliser, mais aussi dans le fonctionnement à l'interne de la production, de la vente, dans l'organisation de l'usine. Ainsi, les importantes restructurations imposées par Hellweg ont eu aussi bien des conséquences sur les cadres que sur les ouvriers. Tout d'abord, il me semble utile de suggérer le cas des cadres. A cet égard, il faut mentionner les nombreux licenciements. Ceux-ci ont été faits soit dans une volonté de concentration des services, d'intégration des sites de production, soit dans l'optique de se séparer de tous les opposants, réfractaires, contestataires de la nouvelle politique. Pierre Noverreaz rappelle les principaux reproches adressés à l'encontre du directeur général. « C'est vrai que Martin Hellweg, à coups de démantèlements social et salarial, de violations répétées de la convention collective, de flexibilisation démesurée des horaires de travail, de mépris de la culture industrielle du site, a réussi à faire l'unanimité contre lui à tous les échelons de la hiérarchie, du simple ouvrier au cadre supérieur. Vrai aussi qu'il a licencié une dizaine des quarante cadres de Reconvilier et dévitalisé le département local des ressources humaines, désormais réduit à peau de chagrin. »¹⁴⁰ Ces licenciements correspondent donc à des postes non remplacés, dans une entreprise où chaque employé insistait sur l'importance de la connaissance du domaine de production,

¹³⁹ Entretien avec Paul Sonderegger.

¹⁴⁰ NOVERREAZ Pierre et al. , *Quand la Boillat était en grève, op.cit.* , p. 15.

sur l'expérience, sur la culture d'entreprise. La nouvelle stratégie d'entreprise a aussi eu des répercussions néfastes pour les ouvriers. Premièrement, on peut mentionner la suppression des acquis sociaux. Mario Grünenwald, président de la commission ouvrière, souligne le rôle important de ces acquis notamment pour les petits salaires. Un autre sujet controversé est la question de la flexibilisation du temps de travail. Qu'en est-il exactement ? La direction générale a-t-elle imposée des cadences intenable au mépris des conventions collectives. En avril de cette année a été refusé un accord sur la flexibilisation du temps de travail. Ce projet de flexibilisation du temps de travail était censé permettre aux employés « de disposer de comptes horaires individuels dans lesquels les heures supplémentaires effectuées pendant les périodes fastes pourront être utilisées comme compensations durant les périodes économiquement moins favorables. Il sera ainsi possible d'atténuer dans une bonne mesure la cyclicité que connaît Swissmetal et d'employer à long terme un plus long grand nombre de collaboratrices et collaborateurs. »¹⁴¹ Ce projet de flexibilisation du temps de travail a été accepté par les employés de Dornach mais refusé de justesse par ceux de Reconvilier. M. Tran a exposé son avis concernant ce projet : « M. Hellweg prétend que pour éviter la perte du savoir-faire, il ne faut pas licencier pendant la baisse de conjoncture. L'effectif doit être stable, et pendant les périodes de baisse de conjoncture, les personnes doivent accepter de travailler moins, ça devrait être compensé par les moments où la conjoncture est à la hausse. Ce truc est mal foutu dans le sens où Hellweg a omis de dire que les périodes de creux sont toujours plus longues que les périodes à la hausse. Il voulait rouler les ouvriers. »¹⁴² D'anciens cadres s'affirmaient surpris par le refus de ce projet et suggéraient que ce refus avait peut-être été motivé pour afficher à nouveau leur opposition à la direction générale. En tout cas, tous admettaient que les employés de Boillat étaient déjà très flexibles, notamment dans leur exigence d'être au plus près de la clientèle et qu'ils ne comptaient pas leurs samedis passés à l'usine. Un point à ajouter est le déroulement particulier de cette votation. Ce projet avait déjà été refusé au printemps 2004. Lors du nouveau vote en avril dernier, il a été décidé au dernier moment de séparer les votes des employés de Dornach de ceux de Reconvilier et de ne pas les comptabiliser ensemble. Résultat : les employés de Dornach ont dit oui au projet contrairement à ceux de Reconvilier si bien que le projet n'a été mis en place que sur le

¹⁴¹ Communiqué de presse de Swissmetal, *Introduction du temps de travail flexible chez Swissmetal à Dornach*, le 1^{er} avril 2005.

¹⁴² Entretien avec Hung-Quoc Tran.

site de Dornach. Mario Grünenwald estime que le revirement de la direction générale de séparer au dernier moment les suffrages revient à se tirer une balle dans le pied, elle qui a tant insisté sur l'importance de l'unification de la culture Swissmetal en intégrant davantage ses deux sites de production. En conclusion de ce point, il est incontestable que la stratégie du CEO ne s'est pas traduite uniquement par des discours, mais par des actes très concrets sur le fonctionnement à l'interne de l'entreprise. Tous ces éléments accumulés seront les causes directes de la grève de novembre de 2004.

Il me reste à faire part des principaux résultats que j'ai obtenus concernant la dernière hypothèse. J'estimais que le conflit de travail de Reconvilier constituait un bon exemple d'un nouveau type de conflit, entre, d'une part, la direction générale représentant la position du conseil d'administration et, d'autre part, les cadres et les employés de Reconvilier. Dans cette optique, je me basais sur la typologie de Aguilera et Jackson qui parlait de conflit « insiders/outsiders », où les actionnaires (« outsiders ») poursuivent des objectifs financiers, tandis que les managers et les employés (« insiders ») s'y opposent et préconisent le développement de l'entreprise dans une perspective de long terme et de stabilité. Aussi, pour décrire le type de conflit auquel nous avons affaire, me semble-t-il judicieux dans un premier temps de dire ce qu'il n'est pas, pour réduire le champ des possibles et préciser ses spécificités.

Tout d'abord, il faut mentionner qu'il ne s'agit pas d'un conflit de classe classique entre d'un côté les employés et de l'autre les managers et les actionnaires. L'article de L'Hebdo du 2 décembre 2004 est à cet égard éclairant. Un chef d'entreprise, un des dix principaux clients de Boillat y admet que la grève était justifiée¹⁴³. Un autre élément est l'unanimité de l'entrée en grève aussi bien des cadres que des employés, qui partageaient un même ras-le-bol, des revendications très proches. Aussi ne s'agit-il pas d'un conflit entre actionnaires et employés contre les managers pour davantage de transparence, de démocratie dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, durant la grève, le conseil d'administration a toujours affirmé défendre, soutenir la direction générale, en la personne de Martin Hellweg qui avait assuré quelques mois auparavant la survie de l'entreprise.

S'agit-il donc d'un conflit « insiders/outsiders » ? Oui, d'une certaine manière. Cependant, je pense qu'il faut rappeler la structure de Swissmetal, un holding constitué de deux sites de production, Dornach et Reconvilier, alors que le siège de la direction se

¹⁴³ L'Hebdo, 2 décembre 2004, p. 64.

trouve sur le site de Dornach. Reconvilier a été dépossédé d'une partie de son capital humain ces derniers mois par le départ de nombreux cadres qui connaissaient bien Swissmetal. De même, c'est le licenciement du directeur du site de production de Reconvilier, André Willemin, qui a marqué l'entrée en grève, le 16 novembre 2004. Cependant, plus aucun cadre ne faisait partie de la direction générale. Par conséquent, il me semble pertinent de parler d'un conflit entre un site de production et une direction générale avec à sa tête un manager « hors-sol » spécialisé dans les restructurations dans une structure particulière de holding que j'ai mentionnée. Par contre, les deux groupes en conflit peuvent représenter un affrontement entre une logique industrielle de développement long terme dans une volonté d'assurer la pérennité du site de production et une logique de rentabilité court terme.

Enfin, je me dois de souligner le caractère hors norme de cette grève. En effet, celle-ci portait sur des données immatérielles. Ces données immatérielles portaient sur le respect, la dignité des travailleurs. Ce point a posé un véritable défi au syndicat Unia, habitué aux négociations portant sur des revendications salariales. Le défi consistait donc à transformer ce ras-le-bol, ces revendications immatérielles en un ensemble de points concrets, à négocier entre les différents partis en vue d'un accord pour la reprise du travail. La situation semblait compromise quand on sait que la principale revendication était le départ du CEO Martin Hellweg, revendication impossible à négocier. C'est dans cette optique que l'analyse des revendications de la coalition gréviste prend son sens. Les cadres défendaient-ils les mêmes points que les employés ou des conflits se sont fait ressentir chez les grévistes ? Les entretiens m'ont fait constater une différence dans le discours entre cadres et ouvriers. Les cadres insistaient sur les erreurs stratégiques de la direction et du conseil d'administration et sur les conséquences néfastes du management de Hellweg pour l'avenir du site, tandis que les ouvriers insistaient sur le respect, la dignité des travailleurs tout en mentionnant également les risques pour l'avenir de l'usine. Ce point est particulièrement visible dans l'ouvrage sorti sur la grève qui souligne la dignité humaine et ne mentionne guère les erreurs stratégiques des différentes directions générales.

9. Conclusion

Avant de procéder à la conclusion proprement dite, il me paraît légitime de tirer un constat de la grève plus de six mois après la fin du conflit. Quelle est la situation actuelle de Boillat ? Les six points de l'accord stipulant la reprise du travail ont-ils été tenus ? Autrement dit, il s'agit de se poser la question de savoir si la grève a eu une incidence positive pour les employés de Boillat. Martin Hellweg a-t-il réellement été mis sous tutelle ? A cette fin, revenons sur l'accord qui signifia la reprise du travail. Le premier point de cet accord prévoyait la confirmation de l'usine de Reconvilier avec de nouveaux investissements. Or, la direction générale de Swissmetal a prévu, en février de cette année, la mise en place d'une nouvelle presse d'extrusion sur le site de Dornach, investissement d'environ 25 millions¹⁴⁴. Cette décision n'a pas contribué à rassurer les employés de Boillat sur l'avenir de leur usine. Cette nouvelle presse polyvalente fabriquera la totalité des produits importants de Swissmetal, aussi bien ceux de l'usine de Reconvilier que ceux de l'usine de Dornach. La crainte des employés que le site de Reconvilier soit laissé de côté par la direction persiste. Néanmoins, la direction a affirmé envisager l'acquisition éventuelle d'une deuxième presse pour l'usine de Reconvilier, mais rien n'a été officiellement confirmé. Le deuxième point prévoyait le renforcement des ressources humaines, revendication qui a été satisfaite. Le troisième point concernait l'augmentation des salaires. Là aussi, la revendication a été satisfaite puisque les salaires ont été augmentés en moyenne de 1,8%, avec une augmentation jusqu'à 3,5% pour les plus bas salaires¹⁴⁵. Le quatrième point stipulait que la direction renonçait à toute mesure de représailles envers les grévistes ; ce point a bien été garanti. Le cinquième point garantissait la nomination d'un directeur du site de Reconvilier, d'un directeur du site de Dornach et d'un directeur des ventes pour Swissmetal. Il s'agissait d'un point crucial de l'accord puisqu'il devait permettre à l'usine Boillat de retrouver une certaine autonomie au niveau opérationnel, perdue suite aux licenciements de cadres et à la mainmise de Hellweg sur la direction de l'usine. Henri Bols a été maintenu à la tête de l'usine de Dornach, tandis que Daniel Brendel, de langue française, a été nommé directeur des ventes en janvier 2005. Restait le problème de la direction opérationnelle du site de Reconvilier depuis le licenciement d'André Willemin qui avait déclenché la grève. Albert Gaide a été mis en place en tant que directeur ad

¹⁴⁴ Communiqué de presse de Swissmetal, *Swissmetal va investir à Dornach 25 millions de francs dans une nouvelle presse d'extrusion*, le 9 février 2005.

¹⁴⁵ Communiqué de presse de Swissmetal, *Les négociations salariales conclues avec succès*, 13 décembre 2004.

intérim en décembre 2004. De langue française et ayant assumé des fonctions de directeur dans la recherche, il a occupé ce poste en attendant de trouver la « perle rare » qui pourrait aussi bien satisfaire le conseil d'administration que les employés de Boillat. La nouvelle est tombée début juillet 2005 avec l'annonce de la nomination de Patrick Rebstein à la tête du site de Reconvilier. Il aura ainsi fallu attendre près de huit mois pour trouver un nouveau directeur de site. Patrick Rebstein était, depuis 2002, « responsable des services chargés de la logistique, de la planification et des méthodes de travail. »¹⁴⁶ Cette nomination semble avoir été bien accueillie par le personnel, puisque le conseil d'administration a choisi quelqu'un de l'entreprise. Nicolas Willemin, président de la commission du personnel, s'est réjoui de cette nouvelle : « C'est quelqu'un qui connaît bien la maison et qui a été le bras droit de l'ancien directeur André Willemin. Il connaît donc non seulement les clients, le personnel de vente, celui de production et les responsables des différents secteurs, mais il est aussi au fait des affaires qui ont secoué l'entreprise. »¹⁴⁷ Ainsi, cette nomination peut être un signe positif pour l'avenir de l'entreprise. Alors que certains estimaient que la grève n'avait rien changé à la situation, la mise en place de Patrick Rebstein laisse espérer que le site de Reconvilier retrouve une certaine autonomie de gestion et une perspective pour l'avenir. Néanmoins, Martin Hellweg n'a pas été mis sous tutelle, comme certains l'espéraient, par l'accord de reprise du travail. En effet, il est toujours à la tête du groupe en tant que CEO et membre du conseil d'administration. Il a donc, pour ainsi dire, garder les pleins pouvoirs. Toutefois, il est vraisemblable que la grève a laissé une trace dans les mémoires des principaux protagonistes sur l'importance de la communication au sein de l'entreprise et de la bonne gestion des ressources humaines. La situation du groupe, quant à elle, n'apparaît pas comme préoccupante. L'année 2004 a vu un net redressement de la santé de l'entreprise. En effet, le groupe a atteint un chiffre d'affaires brut de 204,8 millions en 2004 alors que le chiffre en 2003 était de 170,6 millions¹⁴⁸. La direction soutient que Swissmetal est sur la bonne voie dans sa phase de transformation qui s'appuie sur trois piliers « le refinancement, la restructuration – dont fait également partie la création des structures nécessaires et des bases de gestion avec le logiciel SAP introduit dans toute l'exploitation – ainsi qu'enfin les premiers pas d'un repositionnement fondamental de l'entreprise par rapport aux

¹⁴⁶ *Le Journal du Jura*, le 9 juillet 2005.

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ Swissmetal, Rapport de gestion 2004.

produits et aux marchés. »¹⁴⁹ Ce repositionnement s'appuie sur l'objectif d'élargir les activités de développement dans le domaine des spécialités de haut niveau.

Il est temps à présent de conclure ce travail sur les restructurations au sein de l'entreprise Swissmetal Boillat. En guise de rappel des principaux résultats obtenus, il faut à nouveau souligner certains points importants. L'arrivée de Martin Hellweg à la tête de Swissmetal est bien un changement majeur au sein de l'entreprise et voit l'affirmation d'un nouveau cap, d'un nouveau mode de gestion. Si sa mise en place était destinée dans un premier temps à sauver l'entreprise en assurant son refinancement, celui-ci a réussi à se maintenir à ce poste, en épurant la direction générale et en entrant dans le conseil d'administration. Il a ainsi entrepris une nouvelle politique en réduisant les coûts, en simplifiant la structure de direction, en concentrant des services, en procédant à de nombreux licenciements ainsi qu'en supprimant certains acquis sociaux. Ainsi, la politique menée ne se traduit pas seulement par des discours, des conceptions de l'entreprise, mais aussi par des mesures extrêmement concrètes qui ont une influence forte sur le fonctionnement à l'interne de l'entreprise. Aussi, cette stratégie ne correspond-elle pas à une impulsion claire des actionnaires, puisque l'actionnariat de Swissmetal est considéré comme peu présent dans les affaires de l'entreprise, les mesures prises par la direction générale sont donc la responsabilité du CEO. Enfin, j'ai aussi défini le conflit de Reconvilier comme un conflit particulier entre un site de production, soucieux de sa survie et sa direction générale. La direction générale voulait-elle à terme démanteler Boillat ? Rien ne permet de l'affirmer, néanmoins les mesures chocs de Martin Hellweg ont considérablement affaibli un site réputé pour son savoir-faire en terme d'expérience, de qualité des produits et de suivi de la clientèle. Ce problème nous ramène aux errements passés des précédentes directions générales et des précédents conseils d'administration, incapables de donner une stratégie de développement claire à chacun des sites, avec comme conséquence le vieillissement des infrastructures de production et la rivalité exacerbée entre Dornach et Boillat.

Ainsi, le cas de Reconvilier est significatif des grandes évolutions subies par la « corporate governance » telles que l'impact de la « shareholder value » et la financiarisation des entreprises. Néanmoins, le cas de Reconvilier n'est pas que l'affaire de la mise en place d'une stratégie de « shareholder value ». En effet, il apparaît qu'il n'y a pas eu de pressions actionnariales claires, mais que le conseil d'administration

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 7.

s'est signalé par son absentéisme. Dans cette optique, la grève de l'usine Boillat renvoie davantage à l'incompétence d'un CEO autoritaire, refusant le dialogue, faisant peu de cas des employés et sans connaissances du secteur et d'un conseil d'administration incapable de tenir le rôle de pilote, de direction stratégique qu'on est droit d'attendre de lui. Néanmoins, on peut parler d'un affrontement entre deux conceptions de l'entreprise, dans le sens où Hellweg appartient bien à ce nouveau genre de managers « hors-sol » spécialisé dans les restructurations et dopés à la rentabilité financière, tandis que les employés de Boillat soutiennent un développement industriel de longue durée. La direction affirme aujourd'hui « que la grève au sein de l'usine de Reconvilier en automne 2004 nous a montré que les particularités culturelles et le passé propre à chaque usine requièrent beaucoup de doigté et de patience. »¹⁵⁰ Aussi de tels conflits renvoient-ils chaque stakeholder devant ses responsabilités. En effet, administrateurs et managers devront sans doute prendre en compte de manière plus systématique la dimension humaine du travail, la bonne gestion des ressources humaines s'ils veulent éviter de nouveaux conflits de ce type. Indéniablement, le conflit de Reconvilier se résume en une extraordinaire disparition du dialogue et de la confiance entre une direction et ses employés. Cependant, on ne peut que rester songeur sur la façon dont Martin Hellweg s'est hissé à la tête de Swissmetal ainsi que sur son management. C'est sûrement dans cette perspective que le cas de Swissmetal fera date.

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 8.

10. Bibliographie

- AGLIETTA Michel et REBERIOUX Antoine, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2005.
- AGUILERA Ruth et JACKSON Gregory, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants », in *Academy of Management Review* 28(3), p. 447-466, 2003.
- BATSCH Laurent, « Le retour de l'actionnaire », in L. BATSCH, *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte, p. 6-39, 2002.
- COLLECTIF, *Fonderie Boillat SA 1855-1955*, Ouvrage publié à l'occasion du centième anniversaire de la fonderie Boillat S.A. , 1955.
- DAVID Thomas, MACH André et SCHNYDER Gerhard, « Swiss corporate governance in a changing world : challenges and reactions », in Michael NOLLERT, Hanno SCHOLT et Patrick Ziltener (éds.), *Die gesellschaft der Wirtschaft (Sammelband Wirtschaftssoziologie)*, p. 151-172, 2004.
- HALL Peter A. et SOSKICE David, « Les variétés du capitalisme », in *L'année de la régulation* vol. 6, p. 47-124, 2002.
- LAMBELET Jean-Christian, « Le droit des sociétés : un handicap en voie de résorption (chap. 11) », in J.C. LAMBELET, *L'économie suisse. Un essai d'interprétation et de synthèse*, Paris, p. 417-451, 1993.
- LORDON Frédéric, « Un cas d'école. Comment la finance a tué Moulinex », in *Le monde diplomatique*, avril 2004.
- MACH André, *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes. La législation sur les cartels et les relations industrielles dans les années 90*, Thèse de science politique de l'Université de Lausanne, 2001.
- MONTAGNE Sabine et SAUVIAT Catherine, « L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès des grandes entreprises françaises », in *Revue de l'IRES*, No 42, 112p. , 2001.
- NOVERREAZ Pierre et al., *Swissmetal Reconvilier. Quand la Boillat était en grève*, Editions L'Événement syndical, Lausanne, 2005.
- ORLEAN André, « Le gouvernement d'entreprise (chap. 4, partie 1) », in A. ORLEAN, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, p. 194-235, 1999.
- SAUVIAT Catherine, « Nouveau pouvoir financier et modèle d'entreprise : une source de fragilité systémique », in *Revue de l'IRES*, No 40, 30 p. , 2002.

SYNDICAT FTMH, *Shareholder value. Cinq cas dans l'industrie suisse des machines : Rieter, ABB, Algroup, Ascom et Sulzer. Stratégies syndicales contre le démantèlement industriel*, publication de la FTMH, 2000.

Communiqués de Swissmetal (disponibles sur www.swissmetal.ch)

Rapport de gestion 2004, juin 2005.

Rapport financier 2004, juin 2005.

Rapport de gestion 2003, juin 2004.

Rapport financier 2003, juin 2004.

Rapport trimestriel, 12 août 2004.

Rapport trimestriel, 7 juin 2004.

Communiqués de presse :

Swissmetal introduit le temps de travail flexible – Signature de la convention par toutes les parties, le 11 juillet 2005.

Swissmetal désigne un candidat interne, Patrick Rebstein, comme directeur de site des usines Swissmetal Boillat de Reconvilier, le 8 juillet 2005.

Restructuration réussie pour Swissmetal – J. Friedrich Sauerländer nouveau Président du conseil d'administration, le 9 juin 2005.

Swissmetal fusionne ses deux caisses de pension, le 30 juin 2005.

Bons résultats en 2004 – Ralentissement de la conjoncture au début du nouvel exercice comptable, le 18 mai 2005.

Introduction du temps de travail flexible chez Swissmetal à Dornach, le 1^{er} avril 2005.

Bouclément 2004 : l'optimisme est de mise, le 24 mars 2005.

Swissmetal va investir à Dornach 25 millions de francs dans une nouvelle presse d'extrusion, le 9 février 2005.

Un contrat de fourniture d'énergie et de prestations de services adaptés au marché, le 5 janvier 2005.

Les négociations salariales conclues avec succès, le 13 décembre 2004.

Le changement de direction chez Swissmetal conduit à un arrêt du travail, 16 novembre 2004.

Bouclément de l'augmentation de capital 2004, le 19 juillet 2004.

Adoption du plan de refinancement, le 30 juin 2004.

Swissmetal : sept candidatures au conseil d'administration, le 24 juin 2004.

Solution de financement de Swissmetal Assemblée générale du 30 juin 2004, le 9 juin 2004.

Articles de journaux

Le Journal du Jura :

9 juillet 2005, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 25 et 26 novembre 2004.

Le Quotidien Jurassien :

18, 19, 20, 22, 23, 25 et 26 novembre 2004.

Le Temps :

26 mars 2005, 10 et 11 février 2005, 15 décembre 2004, 10 décembre 2004, 18, 19, 20, 23, 24, 25 et 26 novembre 2004, 8 juin 2004, 12 mars 2004, 16 mai 2003, 11 novembre 2002, 5 mai 2000, 29 avril 1999, 30 avril 1998.

24 heures :

19, 23, 25 et 26 novembre 2004.

L'Hebdo :

2 décembre 2004.

Le Courrier :

23, 25 et 26 novembre 2004.

L'Événement syndical :

1^{er} décembre 2004, 24 novembre 2004.

Services publics :

10 décembre 2004.

Neue Zürcher Zeitung :

18 et 23 novembre 2004, 13 août 2004, 1^{er} et 20 juillet 2004, 8 et 25 juin 2004, 4 juillet 2003, 5 juin 2003, 23 août 2002, 29 avril 2000, 20 avril 1999, 21 avril 1998, 11 avril 1997.

L'Agefi :

26, 27 et 28 novembre 2004.

Bilan :

9 février 2005.

Cash :

29 septembre 2000.

Domaine public :

3 décembre 2004.

Schweizerische Depeschenagentur AG (SDA) :

12 mai 2005, 1^{er} avril 2005, 29 et 30 mars 2005, 11 février 2005, 16, 18, 24, 25 et 26 novembre 2004, 3 août 2004, 27 janvier 2004, 5 et 21 novembre 2003, 2 juillet 2003, 4 et 25 juin 2003, 8 et 15 mai 2003, 4 avril 2003, 13 novembre 2002, 25 octobre 2002, 22 et 23 août 2002, 23 avril 2002, 21 février 2002, 9 mai 2001, 18 avril 2001, 12 février 2001, 8 novembre 2000, 2 octobre 2000, 5 septembre 2000, 4 mai 2000, 27 avril 2000, 31 mars 2000.

Liste des entretiens

- 1) Torti Flavio, maire de Reconvilier, 21 mars 2004, Reconvilier.
- 2) Dupont François, COO de Swissmetal de juin à septembre 2003, 12 avril 2004, Sonceboz.
- 3) Sonderegger Paul, directeur de Boillat de 1989 à 1998, 14 avril 2004, Reconvilier.
- 4) Oudot Philippe, co-rédacteur en chef du Journal du Jura, 25 avril 2005, Bienne.
- 5) Tran Hung-Quoc, ingénieur d'application à Swissmetal Boillat, 4 mai 2005, Reconvilier.
- 6) Grünenwald Mario, mécanicien et président de la commission ouvrière de Swissmetal Boillat, 19 mai 2005, Reconvilier.

11. Annexes

11.1. Chronologie de l'entreprise

1986 : création de UMS Usines Métallurgiques Suisses S.A. qui regroupe les usines de Reconvilier, Dornach et de Selve.

1989 : réorganisation effective accomplie sous la marque de Swissmetal, UMS Usines Métallurgiques Suisses Holding S.A. est fondé, les usines fusionnant et perdant ainsi leur indépendance juridique.

1991 : fermeture de l'usine de Selve.

1996 : arrivée de conseillers externes à l'entreprise de Reconvilier marquant la volonté de la direction générale de restructurer le groupe. Entrée de Swissmetal en bourse.

Avril 1998 : Swissmetal n'exclut pas une acquisition, le groupe suisse se donne trois ans pour améliorer sa valeur actionnariale. Pour y parvenir, il mise surtout sur la croissance interne.

Avril 1999 : Swissmetal va supprimer 10% de ses effectifs. « Face à la mauvaise conjoncture et à la forte concurrence dans les produits standards, nous sommes obligés de rationaliser pour rester concurrentiels », relève Laurent Gremaud, responsable du marketing.

Mai/Juin 2000 : année terne pour Swissmetal, l'entreprise soleuroise a enregistré l'an dernier une baisse de son chiffre d'affaires et de son bénéfice. Swissmetal est en pleine phase de transition. L'an dernier, l'entreprise soleuroise a entrepris une réorganisation de ses activités. Nadine Minnerath prend la tête la tête du groupe en remplaçant Peter Schneuwly.

Octobre 2002 : la reprise de la demande ne revenant toujours pas, Swissmetal prend la décision de licencier 46 personnes, dont 24 à Dornach et 14 à Reconvilier. Cette mesure s'est ajoutée aux 135 suppressions d'emplois de ces douze derniers mois. Swissmetal a en outre recouru au chômage partiel pendant six mois.

Début 2003 : faillite de l'entreprise allemande Busch Jaeger, que le groupe avait rachetée en s'endettant, cette faillite amène des pertes dépassant les 50 millions de francs.

Juin 2003 : nomination de Martin Hellweg à la place de Nadine Minnerath à la tête de Swissmetal.

Juin 2004 : adoption du plan de refinancement par l'AG, élection d'un nouveau conseil d'administration constitué de sept membres.

16 novembre-25 novembre 2004 : grève de l'usine de Reconvilier

16 novembre (mardi) : début de la grève à Reconvilier suite au licenciement du directeur du site, André Willemin.

17 novembre (mercredi) : le personnel décide la poursuite du mouvement.

18 novembre (jeudi) : poursuite de la grève, un défilé à Reconvilier regroupe près de 600 participants.

19 novembre (vendredi) : début des négociations à Olten entre délégués syndicaux, représentants des commissions d'entreprise et membres du conseil d'administration, échec des négociations.

20 novembre (samedi) : poursuite de la grève, de nouvelles négociations débutent à Olten.

21 novembre (dimanche) : l'assemblée du personnel rejette le protocole d'accord conclu à Olten.

22 novembre (lundi) : suite à la demande du syndicat Unia, intervention d'Elizabeth Zölch, directrice de l'économie publique du canton de Berne pour tenter une médiation entre les parties.

23 et 24 novembre (mardi et mercredi) : négociation entre les différentes parties à Berne sous l'égide d'Elizabeth Zölch, défilé mercredi soir dans les rues de Reconvilier qui regroupe plus de 4000 personnes.

25 novembre (jeudi) : fin de la grève suite au vote du protocole, les grévistes remettent les machines en route à 13h15.

Décembre 2004 : négociations salariales conclues avec succès (un des points du protocole)

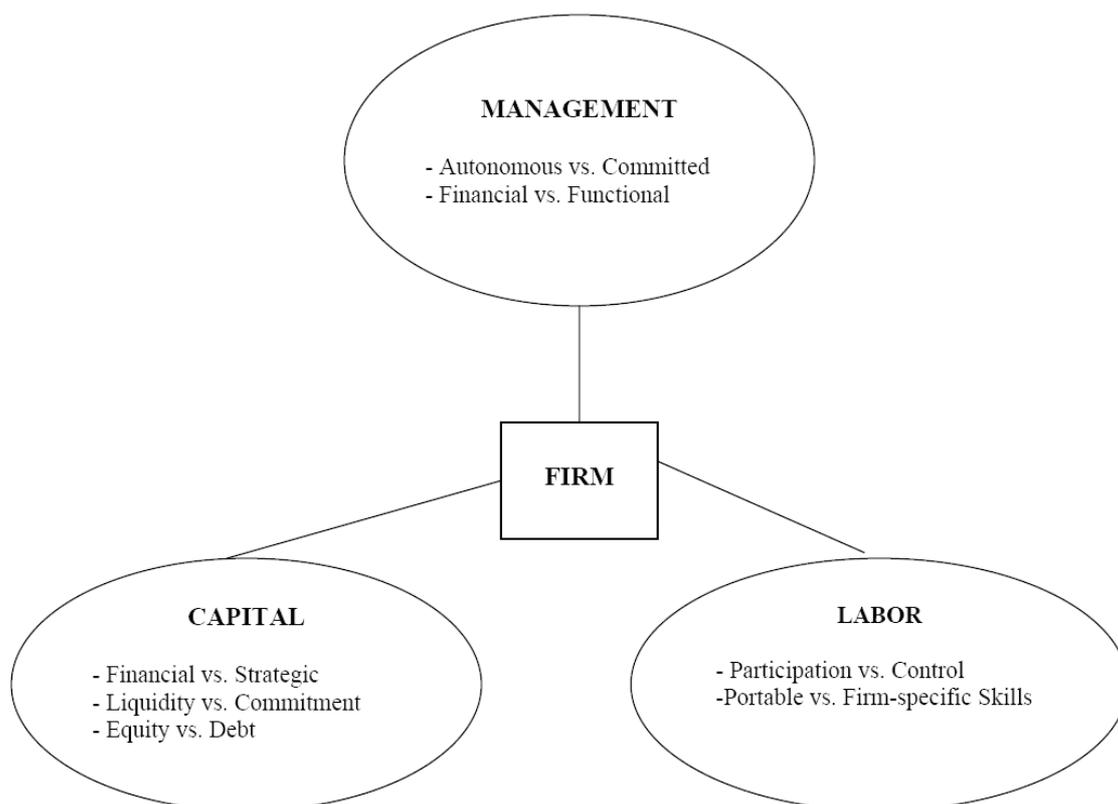
Février 2005 : investissement de 25 millions sur le site de Dornach.

Juin 2005 : J. Friedrich Sauerländer remplace François Carrard à la tête du conseil d'administration de Swissmetal.

Juillet 2005 : Swissmetal désigne un candidat interne, Patrick Rebstein, comme directeur de site des usines Swissmetal Boillat de Reconvilier.

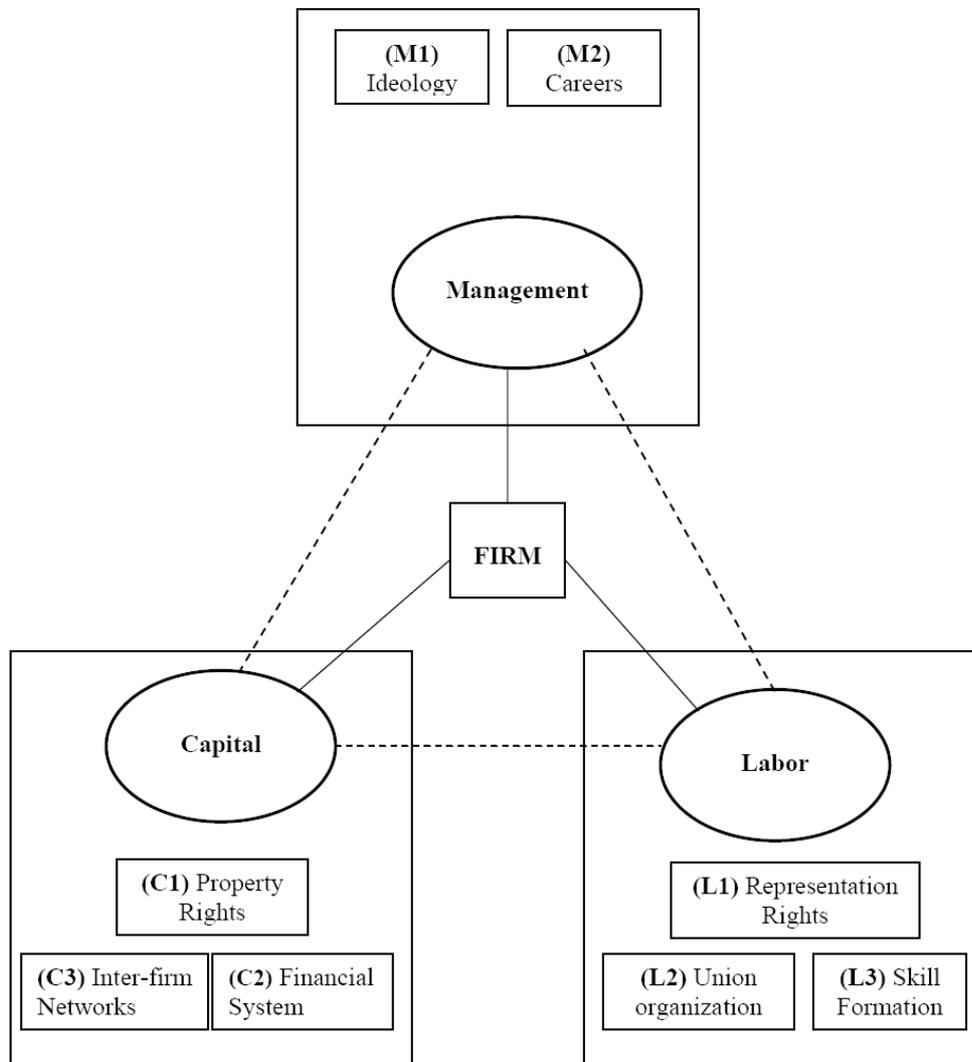
11.2. Schémas

11.2.1. Dimensions of corporate governance



In AGUILERA Ruth et JACKSON Gregory, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants », in *Academy of Management Review* 28(3), 2003, p. 451.

11.2.2. Institutional domains shaping corporate governance



In AGUILERA Ruth et JACKSON Gregory, « The Cross-National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants », in *Academy of Management Review* 28(3), 2003, p. 452.