

NZZ 15.04.2006

Ce n'est pas un conflit émotionnel

Martin Hellweg – barreur déterminé chez Swissmetal. La grève "sauvage" de Reconvilier a placé le groupe Swissmetal, actif dans le traitement du cuivre, et son CEO, Martin Hellweg sous les feux de la rampe nationaux. Dans son entretien avec Angel Serna et Matthias Saxer, l'allemand de 39 ans s'exprime sur le font du conflit et l'avenir du groupe Swissmetal. (Red.)

Monsieur Hellweg, à peine deux ans après l'assainissement financier, Swissmetal fait à nouveau, voir toujours, parler d'elle. Pourquoi?

D'un point de vue opérationnel cela va moins mal que c'est souvent décrit. Swissmetal souffre par contre d'un conflit social dont l'importance est nettement plus petite que les fluctuations conjoncturelles. Le bénéfice et le chiffre d'affaires ne sont pas dans une tendance de hausse. Avant la publication du résultat annuel le 28 avril, je ne peux pas vous répondre en détail. Cependant, nous sommes dans une branche cyclique. 2005 était dans un cycle bas que nous n'aurions pas pu passer aussi bien sans les restructurations et diminution des dépenses de quelques dizaines de millions. Les chiffres des derniers neuf mois le montrent. En 2006 nous sentons même en peu de vent d'arrière conjoncturel.

Où est-ce qu'on a diminué les charges?

Nous avons enlevé tout un étage de dirigeants. Dans une petite entreprise de 100 millions à 120 millions de chiffre d'affaires, sans le coût des métaux, l'élimination d'un étage de dirigeants représente facilement 1 à 2 points de la marge. Auparavant les départements des finances, du personnel et des achats été séparés entre Dornach et Reconvilier et ont maintenant été fusionnés.

Quel est votre plus grand problème structurel?

Lors d'une croissance de l'orientation vers des spécialités, les quantités baissent et entraînent que les fonderies sont massivement sous-exploitées. Ainsi, une seule équipe est pleinement occupée dans nos deux fonderies. Dans les deux à trois ans, nous devons concentrer les déformations à chaud –fonderie et presse– qui serviront ensuite divers sites pour plusieurs déformations à froid. Dans l'intérêt de toute l'entreprise, le choix s'est porté sur Dornach ce qui à finalement amené au conflit à Reconvilier. Que cela ne se passe pas sans bruit est normal. La véhémence dans le cas de Reconvilier est due aux particularités de la région.

Quelles étaient les raisons pour le choix du site?

Dornach est traditionnellement orienté vers la production de grands produits. La presse à extrusion que nous avons décidé, en février 2005, d'acquérir, devait, en raison de la dimension et de la transportabilité des produits semi-finis, se trouver à Dornach. La fonderie à sa place à côté de la presse car elle traite les déchets de cette dernière. Nous ne pouvions pas appliquer le principe de l'arrosoir et dire : l'un reçoit la fonderie et l'autre la presse à extrusion.

De vieux rêves à Reconvilier

Mais qu'est-ce qui se cache exactement derrière ce conflit?

Le conflit à un fond très rationnel et non pas émotionnel. Un site qui ne comporte pas toutes les étapes de la chaîne de production ne peut survivre qu'en interdépendance. Ainsi le vieux rêve de l'indépendance, de la séparation de Reconvilier du groupe Swissmetal est terminé. L'argumentation qu'avancent quelques forces locales ne donne qu'un sens par une voie solitaire de Reconvilier, jamais devant le fonds d'une optimisation technique pour tout le groupe.

Par conséquent, les "tentatives autonomistes", sont-elles le cœur du problème?

Vous vous souvenez de la grève de novembre 2004 où il s'agissait du licenciement du directeur du site ? Il s'est opposé à l'introduction de SAP. La lutte était contre la transparence et l'ouverture qui aurait démontré par la suite la productivité sensiblement inférieure de leur fonderie en face de Dornach. Nous avons un concept qui attribue des compétences aux sites et qui aspire à un équilibre.

Localisez-vous des erreurs de votre côté?

On a trop longtemps toléré que les cadres puissent arroser les collaborateurs avec des messages différents. La direction locale a persuadé les gens que la direction du groupe nourri des mauvaises intentions. Cette campagne de peur a effarouché le monde. Mais nous n'avons pas eu le courage de mettre plus tôt les 21 cadres à la porte, que nous devons maintenant licencier en catastrophe. Les deux derniers mois étaient un processus douloureux. Nous avons libéré Swissmetal d'un mal qui en mars 2002 déjà a amené l'entreprise au bord de l'insolvabilité.

Que voulez-vous dire par là?

L'entreprise a vécu pendant dix ans, en raison d'intérêts particuliers liés aux sites, une agonie en tranches. Chaque année le chiffre d'affaires était en baisse sans que la direction du groupe puisse imposer quelque chose de sensé. En 2002, l'ancienne direction a conduit Busch-Jaeger Metallwerke à Lüdenscheid à la faillite dans l'espoir absurde qu'elle disparaisse à jamais et de pouvoir ensuite répartir les produits entre Reconvilier et Dornach. Aujourd'hui c'est une entreprise florissante aux meilleurs chiffres que Reconvilier et Dornach n'ont jamais eu.

Le rôle de la politique

La Suisse n'est pas connue pour les conflits du travail.

Je le reconnais, il s'agit d'un conflit inhabituel pour la Suisse. Néanmoins, la région est aussi un peu particulière. Les politiciens bernois et jurassiens surenchérisent, non sans que ce soit dans leur intérêt, dans le rôle de saint protecteur de la région. Ceci a contribué à faire chauffer le conflit.

Quelle importance attribuez-vous à la médiation?

Nous apprécions la médiation puisque c'est un moyen de guérir les blessures, d'atténuer l'émotivité et peut-être d'encourager le dialogue. Néanmoins, elle ne dispense pas le conseil d'administration de la responsabilité pour l'entreprise dans son intégralité. Celle-ci est aussi valable envers des gens de Dornach. Il y a de la mauvaise humeur car Reconvilier a dans le passé toujours obtenu un traitement particulier. Dans un groupe intégré avec une fonderie et presse commune, c'est intolérable.

Qu'est qui s'oppose à une vente de Reconvilier?

Pour nous ça serait totalement absurde. Plutôt envisager un déplacement depuis Reconvilier des activités de déformation à froid. Nous aurions avec Dornach et Lüdenscheid deux sites excellents qui seraient bien chargés et plus de concurrence d'un troisième site. Néanmoins, notre but est de redémarrer la déformation à froid à Reconvilier. Nous travaillons avec toute notre force sur ce scénario.

Avancez-vous bien?

En ce qui concerne la «grève perlée» qui a succédé à la reprise du travail, nous constatons une amélioration. On s'engage plus depuis que l'entreprise a des perspectives claires. Certains clients ne veulent toutefois plus de Reconvilier comme unique source d'approvisionnement. C'est un chemin épineux.

Pas un capitaliste de casino

Personnellement, avez-vous été abattu par le conflit?

Les deux derniers mois étaient sans doute les plus désagréables de ma vie. On vous met en lien avec la discussion des *Heuschrecken* (sauterelles). Pourtant, dans ma vie je n'ai jamais travaillé comme représentant de la finance ni pour une boutique financière. S'il agissait vraiment d'optimiser le cours de la bourse, nous n'aurions pas cherché la controverse. Nous aurions dit : on améliore un peu, on le fait briller, optimise les sites et puis on vend le tout.

Quand Swissmetal va-t-il sortir du trou?

Les premiers résultats ne se feront pas voir avant 2007/2008. En tant qu'entreprise leader dans le traitement des cuivreux au centre de l'Europe nous voulons grandir à un chiffre d'affaires de 300 millions (sans métal). Cela nous donnerait la masse critique pour exploiter pleinement la fonderie et la presse. Nos spécialités sont déjà exportées à moitié vers les marchés nord-américain et asiatique. Ce sont des marchés de croissance auxquelles Reconvilier participe avec toute sorte de produits –pour l'aéronautique, l'électroménager, les téléphones portables, les ordinateurs. Nos collaborateurs doivent à nouveau croire en la réussite et retrouver l'estime d'eux-mêmes. Reconvilier se battra ensuite probablement moins durement pour une fonderie qui fait désormais partie du passé.