

Markus Schmidhauser, Wolfensberger AG, Bauma

«Nous misons sur l'automatisation»

Après les années de turbulences qui ont suivi la crise financière et celle de l'euro, la fonderie Wolfensberger investit dans un avenir plus souriant. Pour redresser son chiffre d'affaires, cette maison familiale du Tösstal a plusieurs fers au feu. Son directeur Markus Schmidhauser nous parle des innovations grâce auxquelles il compte gagner de nouveaux marchés et nous dit sa crainte d'une limitation de l'immigration. **Interview: Daniela Baumann**

M. Schmidhauser, la fonderie Wolfensberger a été créée il y a 90 ans. Par quoi s'est-elle signalée depuis lors et continue-t-elle de le faire?

Markus Schmidhauser: Nous nous distinguons surtout par les matières que nous travaillons et dont nos clients trouvent chez nous un large éventail. De plus, nous sommes assurément, depuis 1970, la seule fonderie au monde à fournir en grandes quantités de la coulée de précision en céramique. Chez nous encore, le post-traitement des pièces de fonte est une longue tradition. Nous avons acquis un précieux savoir-faire. Le post-traitement, le recours aux matières nouvelles et la coulée de précision en céramique marquent l'histoire de notre entreprise et restent aujourd'hui nos atouts.

Que fabriquez-vous exactement, et quels sont vos clients?

Notre caractéristique «produit», c'est, en fait, nos procédés et nos connaissances pour la fabrication de pièces de fonderie destinées à l'industrie des

Nous occupons des niches. Notre offre globale, qui combine conseils, ingénierie, matériaux et procédés spéciaux, puis postproduction, nous donne une longueur d'avance sur les autres. Si nous nous contentions d'usiner, comme n'importe quel opérateur, tout se jouerait uniquement sur les prix et nous ne serions plus concurrentiels à partir de la Suisse.

L'industrie suisse de la fonderie vient de connaître des années difficiles. Wolfensberger AG a-t-elle également souffert?

La crise financière puis, celle de l'euro ont eu d'énormes conséquences. Dans les années 2000, nous avons vu notre chiffre d'affaires bondir de 30 à 80 millions de francs. Mais depuis l'année record 2008, nous allons de crise en crise, ce qui est frustrant. Sans faute de notre part, nous voyons les marchés nous échapper, par exemple celui de la construction navale, sérieusement en recul.

Avec quels effets concrets?

Nous avons dû ramener le nombre de collaborateurs de 340 à 220 et revoir notre stratégie. Une des leçons à tirer de tout cela est que nous devons rationaliser davantage. Il y avait chez nous encore trop de travail de manutention exigeant une main-d'œuvre excessive, ce qui, en Suisse, est un poison mortel compte tenu des niveaux de salaires. Nous visons dès lors l'automatisation intégrale. Nous avons mis notre premier robot en service il y a un an. Deux s'y sont ajoutés depuis lors et d'autres suivront. Notre stratégie nous a aussi inspiré de nombreux projets technologiques innovants. Car il nous faut de nouveau grandir pour rester un partenaire de taille convenable pour les grands constructeurs de machines.

Quelles innovations votre maison nous réserve-t-elle?

Pour l'heure, nous mettons au point un procédé de coulée d'acier à paroi mince. Il n'est pas facile

«Nous cultivons un style de direction ciblé sur les objectifs, mais collégial et basé sur l'équipe!»

machines. Nous sommes un fournisseur classique: le client vient chez nous avec le modèle de pièce dont il a besoin, sur quoi nous élaborons la forme adéquate pour y couler la pièce. Nos pièces ne se voient généralement pas; elles «disparaissent» dans des freins de camions et de bus, des moteurs de bateaux, etc. Le groupe allemand Voith et ABB Turbo Systems à Baden sont nos principaux clients, qui assurent ensemble la moitié de notre chiffre. Nous livrons aussi en Corée du Sud et au Japon.

En quoi vous distinguez-vous des autres fonderies?

de travailler l'acier, matière visqueuse, en fines épaisseurs. Nous sommes persuadés qu'un nouveau débouché s'ouvre ici pour nous. Car l'industrie automobile doit construire des voitures toujours plus légères et plus efficaces. D'un côté, nous développons avec un constructeur allemand une pièce de carrosserie qui sera moins lourde tout en offrant une meilleure résistance que la solution actuelle. De l'autre, nous élaborons des composants particulièrement résistants pour moteurs, puisque ceux-ci, toujours plus performants, produisent aussi davantage de chaleur. Enfin nous inaugurons un nouveau secteur d'activité avec la fabrication additive: en plus de la fonte, nous visons l'impression en 3D, technologie du futur s'il en est.

Comment parvenez-vous à satisfaire vos besoins en spécialistes pour la recherche et le développement?

Il est difficile de s'attacher de bons spécialistes. Nous avons certes des ingénieurs suisses, mais au niveau qui est le nôtre, il nous est impossible de recruter dans le pays pour le secteur fonderie. Ces spécialistes n'existent tout simplement pas chez nous. Notre chance est d'avoir à nos portes une industrie allemande de la fonderie leader mondiale et de pouvoir accueillir ainsi de nombreux professionnels allemands.

En d'autres termes, la limitation de l'immigration vous pose un problème.

Sans immigration, nous n'avons aucune chance de trouver le personnel nécessaire. Si des contingents sont introduits, je tremble à l'idée de savoir comment ils seront répartis. Car nous ne serons certainement pas parmi les secteurs prioritaires, contrairement à l'industrie pharmaceutique, aux banques et aux assurances.

Quelle importance attribuez-vous à la formation?

Nous avons en moyenne douze apprentis par année: huit polymécaniciens et trois ou quatre technologues de fonderie. Pour ces derniers, il est difficile de trouver de bons candidats. Et les bons continuent de se former, de sorte qu'ils quittent le métier tôt ou tard. Pour beaucoup, le travail en fonderie, bruyant,



Markus Schmidhauser est le représentant de la troisième génération à la tête de Wolfensberger AG. Son grand père Jakob Wolfensberger avait créé la fonderie en 1924 non loin du siège actuel à Bauma. L'épouse et les deux enfants de Markus Schmidhauser, qui préside également l'Association des fonderies suisses, travaillent dans l'exploitation. Il attache beaucoup d'importance au temps consacré à la famille et apprécie les vacances, le tennis et la musique.

chaud et poussiéreux, ne fait pas de nous l'employeur le plus séduisant. Vus de l'extérieur, les aspects intéressants et exigeants de notre métier sont très sous-estimés.

Comment dirigez-vous vos collaborateurs?

Nous cultivons un style de direction ciblé sur les objectifs, mais collégial et basé sur l'équipe. Nos hiérarchies sont douces. En tant qu'entreprise familiale, nous nous voyons aussi comme une grande famille. Nous mettons l'accent sur la motivation personnelle et le plaisir des collaborateurs à atteindre des buts ensemble. Les problèmes sont traités aux niveaux des équipes plutôt que de haut en bas. Autre élément important: une communication transparente. Depuis peu, nous publions «la bonne nouvelle de semaine», en réaction à la tendance qui veut qu'on ne parle plus que des problèmes.

Comment développez-vous le climat familial dans l'entreprise?

Ce climat était encore plus intense auparavant, puisqu'on se retrouvait aussi

pendant les loisirs au village, par exemple pour des parties de football. Nous organisons tout de même diverses activités aujourd'hui, comme des cours de cuisine, ou un séminaire de brasseur de bière. Mais c'est surtout «l'esprit de famille» qui compte, dont nous donnons chaque jour l'exemple.

Quels sont les défis et des chances de demain?

Le grand défi est la mutation qui nous fera passer d'une entreprise manuelle à une entreprise automatisée. Notre avenir se joue dans les projets stratégiques que j'ai mentionnés et dont je suis sûr que l'un ou l'autre nous conduira au succès. Le potentiel est immense, mais nous sommes sollicités à l'extrême. La barre est placée haut: puisque d'ici à 2018, nous voulons augmenter de 50 pour cent notre chiffre d'affaires actuel. Ce but ambitieux nous laisserait toutefois en deçà de nos résultats d'avant la crise. ■