

*Employeur et responsabilité: Wenger Fenster AG*

## S'engager est toujours enrichissant

Conduire une entreprise au succès ne signifie pas seulement gagner de l'argent. La société Wenger Fenster à Wimmis en donne l'exemple avec ses 135 collaborateurs. Malgré une pression concurrentielle croissante, la PME emploie, par exemple, jusqu'à dix personnes handicapées et tient à sa production indigène. Sur le plan du personnel également, elle est fière de sa longévité: la 4<sup>e</sup> génération de la famille Wenger est dans les starting-blocks. **Par Daniela Baumann**

Chez Wenger Fenster AG, la prise en compte de la responsabilité sociale est traditionnellement aussi importante que la poursuite des objectifs économiques. Ainsi, dans les années 1960 déjà, une personne malentendante faisait partie des effectifs qui comptaient à peine dix collaborateurs. «A la campagne notamment, c'était une époque où les gens se souciaient plus les uns des autres que de nos jours», souligne Markus Wenger, l'actuel président de la direction. «Nous sommes restés fidèles à cette culture».

A 56 ans, M. Wenger représente la troisième génération à diriger cette entreprise de l'Oberland bernois, dont le siège est à Wimmis, tandis que la quatrième est également représentée au plus haut niveau de la direction. La première pierre a été posée en 1932 par le grand-père de Markus Wenger avec la fondation d'une petite menuiserie. Son père et son oncle ont agrandi l'affaire et commencé à produire des fenêtres également. Aujourd'hui, l'entreprise familiale s'est spécialisée dans le vitrage exclusivement et emploie 135 personnes.

### Diminuer les obstacles pour les employeurs

Huit à dix employés souffrant d'un handicap travaillent à la production dans l'une des deux usines, à Wimmis et Blumenstein. «Ils ont, par exemple, des antécédents d'alcoolisme ou de drogue, ou nous sont adressés par l'institution psychiatrique», explique Markus Wenger. En règle générale, cela fonctionne bien: «Nous avons engagé de nombreuses personnes de ce genre, qui travaillent chez nous sans problème et pour un salaire normal». Nicole Wenger, responsable personnel et marketing, cite le



PHOTOS: M. & D.

*L'entreprise familiale s'est spécialisée aujourd'hui dans le vitrage exclusivement et emploie 135 personnes.*

cas d'un malentendant comme exemple d'intégration pleinement réussie: «Il a terminé une période d'essai de trois mois, rémunérée par l'AI. Nous nous sommes rendu compte que cela jouait sans le soutien de l'AI et l'avons alors engagé normalement».

Toutefois, les Wenger connaissent aussi des situations frustrantes: des directives rigides, comme celles figurant dans la convention collective de travail en matière de salaire minimal, rendent parfois impossible l'engagement de personnes ne satisfaisant pas à des exigences élémentaires. «On voudrait, par exemple, donner une seconde chance à un collaborateur qui arrive fréquemment en retard et dont les prestations ne sont pas bonnes, mais nous serions obligés par la CCT de lui verser le sa-

laire minimum de 5050 francs, malgré une performance insuffisante. Au prix de coûteuses démarches, nous pourrions au mieux continuer de l'employer moyennant un salaire légèrement diminué», explique Markus Wenger. Pour lui, il est donc évident qu'avec des salaires minimums légaux, les postes de travail adaptés à des personnes aux performances réduites seraient finalement supprimés. Et sa nièce Nicole Wenger d'ajouter: «Les employeurs qui font un effort social ne devraient pas trouver des obstacles supplémentaires sur leur chemin».

### Une évolution novatrice

L'entreprise Wenger Fenster développe et produit aussi, en plus des fenêtres, des portes coulissantes et des vitrages

de toit, ainsi que différentes exécutions spéciales. Les trois-quarts des commandes proviennent de l'Espace Mittelland – la plupart de propriétaires privés, mais aussi d'architectes et de quelques entreprises générales. La revente constitue 20 pour cent du volume.

Selon son patron actuel, le développement du système de fenêtres «Eiger» est à présent l'étape la plus importante dans l'histoire de l'entreprise. Il a vu le jour en 1997 et s'est si bien vendu que l'effectif du personnel a doublé en l'espace de trois ans. L'innovation, dans ces fenêtres, réside dans le fait qu'elles n'ont pas d'ouvrants apparents, ce qui en facilite l'entretien. Dans les nouveaux produits de la ligne Eiger, le verre est directement collé au cadre, de sorte qu'on ne voit que la vitre de l'extérieur. La plus grande surface vitrée offre des avantages supplémentaires en matière d'efficacité énergétique. Les fenêtres Eiger sont aujourd'hui reconnues comme les meilleures en termes d'économie d'énergie, suivies uniquement, selon Markus Wenger, par des imitations. Avec cette réalisation, l'entreprise assure les trois-quarts de son chiffre d'affaires.

Les fenêtres de toit pour installations solaires sont aussi un succès. Elles sont proposées en coopération avec le fabricant de systèmes solaires Meyer Burger. «Nous avons initialement prévu 30 pièces par an. Or, 100 exemplaires ont déjà été livrés sur les 18 premiers mois», précise M. Wenger.

### Maintenir les postes de travail dans l'Oberland bernois

Bien que la demande existe et que les commandes se portent bien, le bât blesse actuellement sous l'angle de la rentabilité. «L'an dernier, nous avons atteint les mêmes volumes qu'en 2011, mais notre chiffre d'affaires a diminué», explique Markus Wenger, tout en précisant que, pour son entreprise, les taux de change défavorables sont à l'origine de cette situation. La pression s'est nettement accrue puisque depuis deux ans, nos concurrents étrangers sont devenus d'un coup 20 pour cent plus avantageux suite à la hausse du franc. De plus, de nombreux fournisseurs suisses font produire à l'étranger. M. Wenger: «Nous voulons continuer à



Markus Wenger représente la 3<sup>e</sup> génération à diriger cette entreprise.

fabriquer des fenêtres dans l'Oberland bernois». Il est socialement important d'offrir toujours, ici, des emplois artisanaux. Dans le même temps, notre entreprise ne doit pas assumer des coûts de transport considérables pour des fenêtres importées de Pologne ou de Macédoine.

La décision récente d'investir plus de trois millions de francs pour de nouvelles installations techniques dans l'usine de Wimmis montre l'attachement du conseil d'administration aux racines de l'entreprise. Grâce à ces nouvelles installations, le temps de passage en machine des fenêtres sera réduit de moitié d'ici à la fin de l'année. M. Wenger en est convaincu: «La possibilité de produire plus rapidement de manière standard nous procurera un avantage par rapport à la concurrence étrangère».

### Le calcul purement économique n'est pas tout

Le directeur voit aussi des avantages économiques certains dans les principes écologiques et sociaux bien ancrés dans la culture d'entreprise. Grâce à cela, il dispose d'une base de clientèle solide qui exprime sa préférence pour les produits régionaux. Les distinctions «Swiss award for business ethics» et «Thuner Sozial-Oskar» qu'elle a reçues pour l'insertion de travailleurs de faible capacité et la gestion exemplaire de son personnel ont valu à l'entreprise des commandes supplémentaires. Finalement, l'ouverture aux personnes de capacité réduite est payante, ne serait-ce qu'en raison de leur loyauté: «Une fois bien

intégrées, ces personnes restent fidèles à l'entreprise souvent jusqu'à l'âge de la retraite», relève Markus Wenger, qui ajoute que l'engagement de l'entreprise ne peut porter du fruit que s'il repose sur autre chose que des considérations purement économiques. «Pour les cadres supérieurs tout au moins, cela doit être un véritable enjeu.» De toute façon, leur attitude doit être absolument exemplaire. Chez Wenger, ils ne conduisent pas de somptueuses limousines, mais se rendent au travail le plus souvent à vélo. Même remarque pour les salaires qui, dans cette maison, sont tous raisonnables et crédibles.

Les rapports de proximité entre la direction et les collaborateurs se révèlent aussi dans la pratique qui consiste à consulter les employés sur les décisions importantes. «Nous sommes davantage une équipe qu'une structure hiérarchique» précise Markus Wenger, lequel ne se cache pas pour autant les difficultés de l'exercice. Mais «se parler pour régler les conflits et chercher ensemble des solutions fait partie de notre culture.»

### Une question d'attitude face à la vie

Markus Wenger ne fait pas non plus mystère des conflits qui peuvent surgir entre les diverses facettes de la responsabilité de l'entreprise. «Trouver à cet égard un équilibre n'est pas toujours facile», déclare-t-il d'expérience. Et de citer cet exemple: son sens des responsabilités environnementales et sociales lui commande d'utiliser du bois de la région, mais pour rester compétitif sur le marché actuel, il laisse au client le soin de décider s'il veut acheter des fenêtres en bois de l'UE ou alors – moyennant un petit supplément – des fenêtres en bois suisse. «Dans ce cas précis, nous faisons passer la sécurité de nos emplois avant les considérations écologiques. C'est qu'il faut bien faire des bénéfices pour assurer l'avenir de l'entreprise.»

Finalement, la question de savoir comment on assume ses responsabilités sociales en tant qu'entrepreneur est une question d'attitude face à la vie: «Mon but est-il d'être un jour le mort le plus riche du cimetière?» déclare en souriant Markus Wenger pour résumer sa position personnelle. ■