

Blaser Metallbau AG

Une conversion réussie en dix ans

L'entreprise Blaser sise à Andelfingen est active dans les domaines du métal et du verre. Elle se veut un partenaire complet des maîtres d'ouvrage institutionnels et des entreprises générales. Ces dix dernières années, les frères Philipp et Heier Blaser ont transformé avec succès l'ancienne serrurerie et l'atelier de réparations en une nouvelle entreprise. **Par Michael Zollinger**

Lorsque Philipp et Heier Blaser sont entrés dans l'entreprise familiale en 1997, ils avaient une idée claire de ce qu'ils voulaient faire: réaménager entièrement l'entreprise sise dans les vignes. Leur père, Heinrich Blaser, l'avait créée en 1964 en rachetant une petite serrurerie. Trente ans plus tard, avec une dizaine d'employés, il était toujours patron de la serrurerie où il effectuait aussi des travaux sur métal, vendait des articles pour le gril et le sport équestre, réparait et construisait diverses machines. Après une formation commerciale pour Philipp et technique pour Heier, ses deux fils se sont fixé des objectifs ambitieux: créer une entreprise de 50 à 60 collaborateurs, spécialisée dans les constructions métalliques et en verre. «Nous ne voyions plus d'avenir en tant que petite entreprise dans la construction de machines. Par le passé, notre clientèle se subdivisait en six ou sept segments. Aujourd'hui, nous n'en avons plus qu'un: les maîtres d'ouvrage institutionnels et les entreprises générales», explique Heier.

Siège de la FIFA et ligne diamétrale des CFF à Zurich

La Blaser Metallbau AG est aujourd'hui spécialisée dans la construction de vitrines de magasins, d'éléments de support en verre, de vitrages isolants, de marquises, etc. «Tout ce qui combine acier et verre», explique Philipp Blaser. «Nous sommes les partenaires d'entreprises qui recherchent un service complet englobant conseils et planification, construction et production jusqu'au montage». Nous pouvons citer comme références de projets exécutés par nos soins la Maison de la FIFA inaugurée il y a six ans à Zurich ou actuellement la

magasins avec un alignement de façades de vitrines sur 2500 mètres carrés sont en train de voir le jour. L'aéroport de Zurich est l'un des principaux clients pour lesquels Blaser élabore et exécute régulièrement de nouveaux projets. Leur gamme s'étend des guichets d'enregistrement aux marquises en passant par des parois amovibles horizontales pour un magasin ou un restaurant. Blaser construit aussi souvent des centres commerciaux, par exemple aujourd'hui sous les arches de la gare de Winterthur. Elle construit aussi des rampes d'escaliers, des balcons et des portes coupe-feu, de préférence en série dans des superstructures d'une certaine importance.

Authenticité et clairvoyance

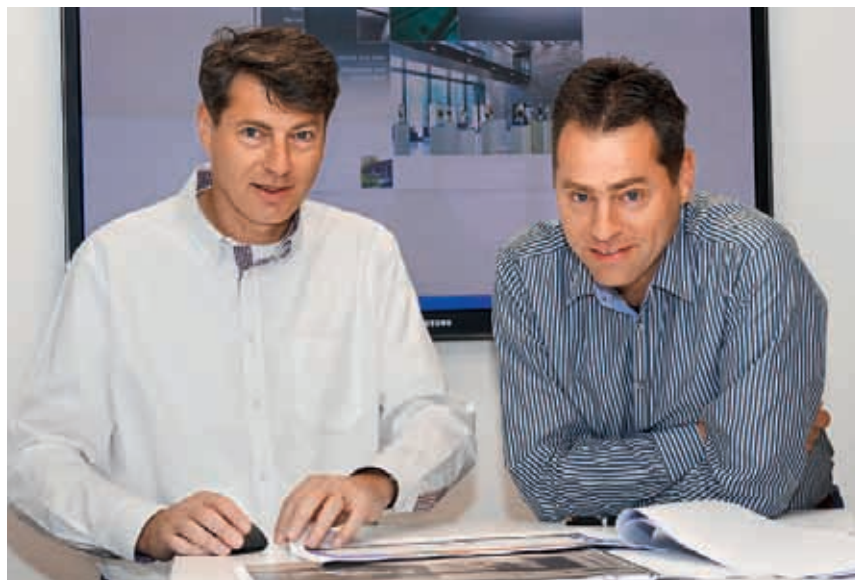
Jusqu'ici, la stratégie des deux propriétaires s'est révélée payante. L'entreprise occupe désormais plus de 50 collaborateurs et elle s'est fait une excellente

réputation avec ses solutions spécifiques dans l'agglomération zurichoise et au-delà. «Nous nous voulons l'un et l'autre authentiques et engageons notre nom avec cette entreprise. En matière de connaissances spécialisées et de gestion, nous tenons à être des modèles pour nos collaborateurs». C'est là que les deux frères voient l'un de leurs principaux facteurs de succès. Par ailleurs, ils ne se sont pas toujours préoccupés uniquement de gestion, mais ont dû aussi se battre avec les chiffres. Ils ont modernisé l'entreprise progressivement. Après avoir décidé de maintenir leur site de production à Andelfingen, ils ont inauguré en 2006 une nouvelle halle de production ainsi que, en 2012, de nouveaux bureaux aménagés sur le toit des anciens ateliers.

La réorganisation de l'entreprise passait par l'optimisation de différents processus, une gestion allégée de la production et la mise en œuvre systématique

Heier (à gauche) et Philipp Blaser:

«En tant que frères, nous nous complétons et nous entendons à merveille»



de la gestion par objectifs, c'est-à-dire par des accords d'objectifs clairs. Trois cadres extérieurs à la famille font aujourd'hui partie de la direction. Heier Blaser a renoncé à la technique et à la production. Il est devenu le CEO et délégué du conseil d'administration ainsi que le directeur du marketing et des ventes. Philipp Blaser est directeur suppléant et opérationnel, président du conseil d'administration et responsable des ressources. Un spécialiste extérieur à la famille est récemment venu compléter le conseil d'administration. «En tant que frères, nous nous complétons et nous entendons à merveille», conclut Philipp Blaser.

Protection du climat et culture d'entreprise

Ils sont également à l'unisson quand il s'agit de voir plus loin que le bout de leur nez et de prendre des décisions pour l'avenir. Philipp et Heier Blaser sont convaincus que les coûts de l'énergie pèseront de plus en plus lourd dans les budgets. Il faut donc, aujourd'hui déjà, utiliser celle-ci au mieux. Blaser Metallbau participe au modèle PME de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) et a déployé ces dernières années des efforts considérables en matière d'efficacité énergétique et de protection du climat. Résultat: malgré l'acquisition d'un nouveau centre de découpage laser à fort emploi d'énergie et grâce de nombreuses mesures, la consommation énergétique par employé a pu être réduite de 10 pour cent en l'espace de quatre ans.

Font aussi partie de la culture de la société Blaser Metallbau AG les festivités spontanées, par exemple pour célébrer une commande spéciale, lors d'apéros estivaux, de fêtes ou d'excursions d'entreprise. Chaque mois, une occasion se présente. A Andelfingen, tout le personnel participe directement au succès. Si la marche des affaires est particulièrement bonne, un 14^e salaire peut carrément être accordé, comme en 2011. L'an dernier, après une phase de forte croissance, les résultats étaient en revanche inférieurs au budget. «Dans ce cas, les collaborateurs n'obtiennent rien de plus, mais savent aussi pourquoi», explique Heier Blaser. Pour le duo, la



L'entreprise Blaser à Andelfingen est aujourd'hui spécialisée dans tout ce qui combine acier et verre.

transparence est une valeur importante. Les gens doivent savoir où en est l'évolution de l'entreprise.

Un collaborateur sur cinq est un apprenti

Un élément de la stratégie de personnel est la formation initiale et continue à l'interne, ce qui se traduit par un nombre d'apprentis supérieur à la moyenne. Actuellement, on en compte onze. «Comme il est difficile de trouver aujourd'hui des gens valables, nous les formons nous-mêmes. Cela est vrai pour les constructeurs, particulièrement difficiles à trouver, mais aussi pour les ajusteurs, les aides constructeurs métalliques et les employées de commerce. Après la fin de leur apprentissage, la plupart restent encore un certain temps chez nous. Mais nous devons aussi penser à l'ensemble de la branche. Si les commandes ne peuvent plus être exécutées faute de personnel qualifié, bois et matière plastique remplaceront le métal», estime Philipp Blaser, qui a travaillé plusieurs années à l'Union suisse du métal.

Son frère est politiquement engagé au conseil communal d'Andelfingen, où

les Blaser ont grandi et où ils habitent toujours. Certaines évolutions de la société préoccupent quelque peu Heier Blaser. Que la Suisse se porte si bien lui paraît aller beaucoup trop facilement de soi aux yeux de certains. Pour lui, les forces bourgeoises du pays devraient s'unir à nouveau et parler plus fort d'une seule voix. Malgré des réserves quant à l'avenir – en raison de la pression croissante des coûts, ou de l'impossibilité actuelle d'acheter du terrain dans la zone de l'entreprise – les deux propriétaires de la société se veulent confiants. En 2014, ils fêteront les 50 ans de celle-ci et, bien qu'ils n'aient eux-mêmes que 48 et 50 ans, ils pensent déjà à leur succession. Leurs suivants ne porteront probablement pas leur nom. Philipp Blaser n'a pas d'enfants et ceux de Heier s'orientent pour le moment vers d'autres horizons professionnels. S'ils ne comptent pas se retirer prochainement, ils souhaitent par contre préparer la transition en temps utile. Philipp Blaser: «Pour nous aussi, cela a été un grand avantage de pouvoir assumer ces responsabilités à partir de la trentaine déjà». ■