

Entretien avec Christoph Andenmatten et Peter Herren

« Tenir compte des besoins des destinataires dans toutes les mesures »

Depuis novembre 2017, une certaine agitation règne au sein d'AM Suisse et de ses associations professionnelles. Comment réagit la direction de l'association ? Quelles sont les répercussions pour les membres ? Christoph Andenmatten, directeur d'AM Suisse et Peter Herren, directeur d'Agrotec Suisse, s'expriment sur ces points.

forum : D'après vous, quelles sont les causes de cette agitation ?

Christoph Andenmatten: L'une des raisons en est certainement nos structures complexes et difficiles à concilier. Dans notre association, il existe différents niveaux et des entités autonomes dont les compétences, les responsabilités et les missions se recoupent en partie. À cela s'ajoutent trois niveaux de direction avec trois comités directeurs, qui défendent peut-être des idées différentes. Dans le mélange des trois entités que sont AM Suisse, Metaltec Suisse et Agrotec Suisse, il peut arriver que les problèmes d'une entité débordent sur l'ensemble de l'association.

Peter Herren : Certains signes d'insécurité se sont fait sentir au sein d'Agrotec Suisse, mais à présent, des signes annonciateurs d'un retour au calme apparaissent. Il faudra néanmoins encore des efforts de toute part pour rétablir complètement la confiance. Le fait que nous ayons élu un nouveau président central, accepté et soutenu par toutes les branches, est très important.

Une meilleure communication a été demandée : quelles mesures sont-elles prévues à présent ?

Christoph Andenmatten: L'expérience révèle que le besoin d'informations de nos membres concerne rarement la politique associative, mais plutôt des aspects techniques. Dans ce domaine, la communication fonctionne bien. Nous devons concevoir nos informations internes de manière plus conviviale et les diffuser de manière ciblée.

Peter Herren: Du côté d'Agrotec Suisse, nous avons décidé d'informer les pré-

sidents de la branche deux ou trois fois par an, en fonction du degré d'urgence. Ils reçoivent des informations importantes directement de la part du comité directeur, qu'ils peuvent ensuite transmettre à la base et dont ils peuvent discuter lors de leurs assemblées. Les événements survenus nous ont appris que notre manière d'informer devait être plus ciblée. Dans une certaine mesure, la communication est aussi une chose qu'il faut aller chercher: on peut nous poser des questions à tout moment et nous allons volontiers à la rencontre des gens pour transmettre nos informations.

Le trop grand nombre de moyens de communication a cependant aussi été relevé : par oral, écrit, e-mail, etc. Comment gérez-vous les différents canaux ?

Christoph Andenmatten: C'est effectivement un dilemme, dans une certaine mesure. Tant que tout se passe bien, on nous reproche plutôt de trop informer. Ces derniers temps, c'était le contraire. Nous avons toujours recours à plusieurs canaux: le site Internet, la newsletter et les publications papier. Je pense néanmoins que nous devrions nous améliorer au niveau des organes de milice dans les régions. Comme évoqué, Agrotec le fait par le biais de courriers; Metaltec encourage de plus l'échange d'informations lors des réunions des présidents. La communication reste un exercice d'équilibriste: trop ou trop peu? La méthode qui fonctionne le mieux reste celle du face à face. Nous nous rendons donc aux assemblées générales régionales et en-

Christoph Andenmatten est juriste et membre de la direction d'AM Suisse depuis 1990. Il occupe la fonction de directeur d'AM Suisse depuis janvier 2014.

Peter Herren est maître mécanicien en machines agricoles et directeur d'Agrotec Suisse depuis mai 2017.



Interview mit Christoph Andenmatten und Peter Herren

«Bei allen Massnahmen von den Bedürfnissen der Empfänger ausgehen»

Seit November 2017 hat einige Unruhe den AM Suisse und seine Fachverbände ergriffen. Wie reagiert die Verbands-spitze darauf? Was bedeutet das für die Mitglieder? Christoph Andenmatten, Direktor AM Suisse, und Peter Herren, Leiter Agrotec Suisse, geben Auskunft.

forum: Wo orten Sie die Ursachen der Unruhen?

Christoph Andenmatten: Ein Grund liegt sicher in unseren komplexen und schwierig zu vermittelnden Strukturen. In unserem Verband gibt es verschiedene Ebenen und autonome Gefässe mit zum Teil überschneidenden Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben. Dazu kommen drei Führungsebenen mit drei Vorständen, die möglicherweise unterschiedliche Vorstellungen vertreten. Im Mix der drei Gefässe AM Suisse, Metaltec Suisse und Agrotec Suisse können Probleme in einem Gefäss auf den gesamten Verband überschwappen.

Peter Herren: Bei Agrotec Suisse gab es gewisse Anzeichen einer Verunsicherung, es gibt aber jetzt vor allem Anzeichen, dass wieder Ruhe

einkehrt. Bis das Vertrauen wieder vollständig hergestellt ist, braucht es allerdings noch Anstrengungen auf allen Seiten. Es ist wichtig, dass wir nun einen neuen Zentralpräsidenten gewählt haben, der von allen Branchen akzeptiert und getragen wird.

Bessere Kommunikation wurde gefordert – welche Massnahmen sind jetzt vorgesehen?

Christoph Andenmatten: Der Informationsbedarf unserer Mitglieder betrifft erfahrungsgemäss selten verbandspolitische Fragen, sondern technische Anliegen. Hier funktioniert die Kommunikation gut. Unsere internen Informationen müssen wir konsumfreundlicher aufbereiten und zielgruppengerecht adressieren.

Christoph Andenmatten ist Jurist und seit 1990 Mitglied der Geschäftsleitung AM Suisse. Seit Januar 2014 amtiert er als Direktor AM Suisse.

Peter Herren ist Landmaschinenmechanikermeister und seit Mai 2017 Leiter Agrotec Suisse.

tretiendrons le contact personnel avec les membres. C'est à mes yeux la priorité absolue. Ce qui importe dans toutes les mesures, c'est de tenir compte des besoins des destinataires et d'élaborer une communication adaptée aux différents niveaux.

Peter Herren: Nous nous trouvons également à la croisée des chemins. La jeune génération s'informe principalement par le biais des médias numériques. La période écoulée a cependant montré que de nombreux membres tenaient encore au papier.

Lors de l'assemblée des délégués 2018, les comptes ont été rejetés et la décharge n'a pas été octroyée. Comment les finances de l'association se portent-elles réellement ?

Christoph Andenmatten: Les comptes annuels montrent que nos finances se portent à merveille. Ce ne sont pas les craintes quant aux finances qui occupent le premier plan, mais plutôt les transactions de 2016 qui étaient certes correctes du point de vue comptable, mais au sujet desquelles la communication n'a pas été suffisante. La méfiance qui en a résulté s'est manifestée par un refus de la décharge. Dans l'intervalle, toutes les informations souhaitées ont été fournies.

Peter Herren: Cela vaut également pour Agrotec Suisse. Nous pouvons depuis des années présenter des comptes sains et positifs.

Avec ses associations professionnelles et ses nombreux comités, l'association de la branche est une structure complexe. Est-il possible de la simplifier ?

Christoph Andenmatten: Nous avons initié un projet dont l'objectif est d'optimiser les structures et de simplifier les processus. Cela peut éventuellement aller jusqu'à l'indépendance juridique des associations professionnelles, sans pour autant parler d'une séparation. Mais l'association, avec différentes associations professionnelles et diverses autres entités, restera toujours une structure complexe.

Peter Herren: Le projet a été lancé par le comité central. La discussion et le travail de projet qui vont suivre, dans lesquels les associations professionnelles et les régions ont également leur mot à dire, nous montreront dans quelle direction nous allons évoluer, nous adapter et nous développer. Nous

Peter Herren: Nous devons toujours veiller en priorité à ce que les membres ne subissent pas de pertes en termes de services.

devons toujours veiller en priorité à ce que les membres ne subissent pas de pertes en termes de services.

Des responsabilités tout à fait nouvelles peuvent-elles en découler ?

Christoph Andenmatten: C'est possible, mais les deux associations professionnelles sont déjà très autonomes en matière de formation professionnelle et de technique, elles déterminent leurs propres cotisations, tâches, budgets et programmes de travail. Cela implique qu'elles en assument la responsabilité. Il existe également une responsabilité globale et il y a ici des chevauchements et des points conflictuels. Ou pour les finances: le chef des finances assume la responsabilité des comptes annuels, mais il existe également deux comptes des secteurs des associations professionnelles qui sont établis sous leurs propres responsabilités respectives.

Agrotec et Metaltec sont sous le même toit. Quelles sont les différences dans leur perception des cultures ?

Christoph Andenmatten: Tous nos membres ont un dénominateur commun: ce sont de petites et moyennes entreprises et des entrepreneurs. En Suisse, bien des entrepreneurs sont confrontés aux mêmes problèmes au sein de leur entreprise, notamment des réglementations toujours plus nombreuses et la charge administrative qui en découle. Par ailleurs, nos deux branches évoluent dans divers segments de marché et ont des clients et des conditions-cadres différents. Cela façonne les entrepreneurs, et hormis le fait que les deux branches soient issues de l'usinage des métaux, elles n'ont aujourd'hui plus grand-chose en commun. Il reste donc peu de régions dans lesquelles les deux branches sont organisées sous un même toit.

Peter Herren: Les différences sont perceptibles. L'une d'entre elles est certainement liée à la taille de l'entreprise. Dans la branche de la technique

Peter Herren: Auf Seiten Agrotec Suisse haben wir entschieden, dass wir die Fachpräsidenten zwei bis drei Mal jährlich – je nach Dringlichkeit – informieren. Dabei erhalten sie wichtige Informationen direkt vom Vorstand, die sie dann an die Basis weitergeben und in ihren Versammlungen diskutieren können. Wir haben aus den Ereignissen gelernt, dass wir zielorientierter informieren müssen. Kommunikation ist aber auch ein Stück weit Holschuld – man kann uns jederzeit anfragen und wir gehen mit unseren Informationen auch gerne zu den Leuten.

Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass zu viele Kommunikationswege bestehen: mündlich, schriftlich, Mail etc. Wie gehen Sie damit um ?

Christoph Andenmatten: Es ist tatsächlich eine Art Dilemma. Solange alles gut läuft, hören wir eher den Vorwurf, wir informierten zu viel. In letzter Zeit war es zu wenig. Wir bedienen nach wie vor mehrere Kanäle: die Webseite, den Newsletter und die gedruckten Publikationen. Aber ich denke, wir müssen auf der Stufe Milizorgane in den Regionen besser werden. Agrotec macht das wie erwähnt mit den Schreiben, Metaltec fördert den Informationsaustausch via zusätzliche Präsidententagungen. Kommunikation bleibt aber eine Gratwanderung – zu viel oder zu wenig? Am besten funktioniert nach wie vor die Methode «face to face», und wir werden in die regionalen Verbandsversammlungen gehen und den persönlichen Kontakt zu den Mitgliedern pflegen. Das hat für mich höchste Priorität. Wichtig bei allen Massnahmen ist, dass wir von den Bedürfnissen der Empfänger ausgehen und auf verschiedenen Ebenen und entsprechend konfektioniert kommunizieren. Peter Herren: Wir befinden uns auch an einem Scheideweg: Die jüngere Generation informiert sich vorwiegend in den elektronischen Medien. Die vergangene Zeit hat aber auch gezeigt, dass sich viele Mitglieder nach wie vor ans Papier halten.

An der Delegiertenversammlung 2018 wurde die Rechnung abgelehnt und die Décharge nicht erteilt. Wie sehen die Finanzen des Verbandes wirklich aus?

Christoph Andenmatten: Die Jahresrechnung zeigt, dass unsere Finanzen ausgezeichnet sind. Im Vordergrund standen auch nicht Befürchtungen um die Finanzen, sondern Transaktionen des Jahres 2016, die zwar buchungstechnisch korrekt, aber ungenügend kommuniziert wurden. Das daraus resultierende Misstrauen zeigt sich in der Verweigerung der Decharge-Erteilung. In der Zwischenzeit wurden alle gewünschten Informationen nachgeliefert.

Peter Herren: Das gilt auch für Agrotec Suisse. Wir können seit Jahren eine gesunde, positive Rechnung präsentieren.

Der Branchenverband mit seinen Fachverbänden und den zahlreichen Gremien ist ein komplexes Gebilde. Lässt sich das vereinfachen?

Christoph Andenmatten: Wir haben ein Projekt gestartet mit dem Ziel, die Strukturen zu optimieren und die Abläufe zu vereinfachen. Das kann

unter Umständen bis zu rechtlichen Selbständigkeiten der Fachverbände gehen, allerdings ohne dass wir von einer Trennung sprechen. Aber der Verband mit unterschiedlichen Fachverbänden und diversen anderen Gefässen wird immer ein komplexes Gebilde bleiben.

Peter Herren: Das Projekt wurde vom Zentralvorstand angeschoben. In der nun folgenden Diskussion und Projektarbeit, in der die Fachverbände und auch die Regionen ein Mitspracherecht haben, wird sich zeigen, in welche Richtung wir uns ändern, anpassen und entwickeln werden. Das Hauptaugenmerk muss dabei aber immer darauf liegen, dass die Mitglieder in Sachen Dienstleistungen keine Einbussen erleiden.

Können auch ganz neue Verantwortlichkeiten entstehen?

Christoph Andenmatten: Möglicherweise, aber die beiden Fachverbände sind bereits sehr autonom bei der Berufsbildung und der Technik, sie legen ihre eigenen Beiträge, Aufgaben, Budgets und Arbeitsprogramme fest. Das bedingt auch, dass sie dafür die Verantwortung überneh-

Peter Herren: Das Hauptaugenmerk muss dabei aber immer darauf liegen, dass die Mitglieder in Sachen Dienstleistungen keine Einbussen erleiden.

men. Es gibt aber auch eine Gesamtverantwortung und hier gibt es Überschneidungen und Konfliktpunkte. Oder die Finanzen: Der Finanzchef trägt die Verantwortung der Jahresrechnung, es gibt aber auch die zwei Spartenrechnungen der Fachverbände, die in deren Eigenverantwortung erstellt werden.

Agrotec und Metaltec sind unter einem Dach – wie unterschiedlich nehmen Sie die Kulturen wahr?

Christoph Andenmatten: Alle unsere Mitglieder haben einen gemeinsamen Nenner: Sie sind Klein- und Mittelbetriebe und Unternehmer. Viele Unternehmer in der Schweiz kämpfen in ihren Betrieben mit den gleichen Problemen, wozu insbesondere die zunehmenden Regulierungen und der damit verbundene administrative Aufwand gehören. Darüber hinaus bewegen sich unsere beiden Bran-



Christoph Andenmatten:
Au sein de l'association, nous devons tous faire preuve d'un certain flair pour appréhender ce qui nous attend.

agricole, les grandes entreprises sont rares. Une entreprise de construction métallique employant entre 60 et 80 personnes a des problèmes bien différents que nombre de nos entreprises qui emploient entre quatre et six collaborateurs. À cela s'ajoute la mentalité: Metaltec est active dans le secteur de la construction, Agrotec dans les domaines agricole et des garages. Les mœurs et les cultures dans ces domaines sont différentes.

Existe-t-il un éventuel déséquilibre financier?

Christoph Andenmatten: La construction métallique a versé quatre millions de francs de ses fonds propres à la Fondation Centre de formation AM Suisse et elle est désormais également impliquée dans le Centre de formation d'Aarberg. Dans ce contexte, cela a eu pour effet qu'Agrotec affiche provisoirement davantage de provisions et de réserves. Mais les deux branches professionnelles se portent fondamentalement bien et je suis convaincu que la construction métallique sera prochainement en mesure de compenser cet investissement.

Le Centre de formation d'Aarberg (CFA) était également impliqué dans les discussions. Où en est-il?

Peter Herren: L'occupation est très bonne tout juste un an après son ouverture. Si cela continue sur cette voie, le CFA sera bientôt à nouveau complet. Aarberg a toujours été le centre pour la technique agricole auquel les membres s'identifient. C'est encore nouveau pour la construction métallique et il faut laisser le temps faire son œuvre.

Christoph Andenmatten: Lorsque la construction métallique a porté son choix sur Aarberg, un volume a été établi. De grandes avancées ont déjà été faites sur cette base et la volonté de mettre en place la formation professionnelle supérieure à Aarberg est bien présente. Le CFA a toujours été accepté en tant qu'école hautement qualifiée.



Où devrait se situer AM Suisse dans dix ans?

Christoph Andenmatten: Compte tenu de la rapidité à laquelle évoluent les choses, dix ans paraissent encore bien loin. Nous nous sommes attelés à la stratégie de 2020 à 2024, qui indiquera la voie sur laquelle nous nous trouverons dans cinq ans. Les ressources représenteront un défi de taille et il sera alors essentiel que les associations apparentées à la branche travaillent en étroite collaboration et exploitent les synergies. Les membres pourront également en bénéficier.

Peter Herren: Le projet structural nous indiquera la direction à prendre. Nous ne devons en aucun cas nous renfermer mais plutôt rester ouverts, également à la nouveauté. La politique agricole, des initiatives comme l'initiative pour une eau potable propre et même l'évolution de la société ont des répercussions sur notre branche.

Christoph Andenmatten: La pénurie de spécialistes qualifiés représentera un défi majeur dont l'importance ne cessera d'augmenter. Nous ne pouvons y remédier qu'en partie avec la numérisation. À cet égard, la technique agricole est déjà bien avancée, mais le secteur de la construction va connaître de profonds changements. Toutefois, l'association va continuer à fournir des prestations importantes et sera active en matière de formation et de formation professionnelle. Peut-être plus sur place, mais par les canaux numériques. Au sein de l'association, nous devons tous faire preuve d'un certain flair pour appréhender ce qui nous attend. ■

Entretien réalisé par Rob Neuhaus

chen allerdings in verschiedenen Marktsegmenten und haben unterschiedliche Kunden und Rahmenbedingungen. Das prägt die Unternehmer – und ausser der Tatsache, dass beide Branchen aus der Metallbearbeitung entstanden sind, haben sie heute wenig Gemeinsames mehr. Es gibt denn nur noch wenige Regionen, in denen die Branchen unter einem gemeinsamen Dach organisiert sind. Peter Herren: Die Unterschiede sind schon spürbar. Einer ist sicher auf die Betriebsgrösse zurückzuführen. In der Landtechnikbranche gibt es nur wenige Grossbetriebe. Ein Metallbauunternehmen mit 60 bis 80 Leuten hat ganz andere Probleme als viele unserer Betriebe mit vier bis acht Mitarbeitern. Dazu kommt die Mentalität: Metaltec bewegt sich im Baugewerbe, Agrotec im Landwirtschaftsumfeld und im Garagengewerbe. Da herrschen unterschiedliche Umgangsformen und Kulturen.

Gibt es allenfalls ein finanzielles Ungleichgewicht?

Christoph Andenmatten: Der Metallbau hat 4 Mio. Franken Eigenmittel in die Stiftung Bildungszentrum AM Suisse eingebracht und ist jetzt auch im Bildungszentrum Aarberg involviert. Das hat sich insofern ausgewirkt, dass Agrotec vorübergehend mehr Rückstellungen und Reserven ausweist. Aber grundsätzlich sind beide Fachverbände gesund, und ich bin überzeugt, dass der Metallbau die Investition in Kürze wieder kompensieren kann.

Das Bildungszentrum Aarberg BZA war auch in die Diskussionen involviert. Wie ist es auf Kurs?

Peter Herren: Die Auslastung ist knapp ein Jahr nach der Eröffnung sehr gut. Wenn es so weiter geht, ist das BZA bald wieder ausgebucht. Für die Landtechnik war Aarberg schon immer das Zentrum, mit dem sich die Mitglieder identifizieren. Beim Metallbau ist das noch neu und braucht seine Zeit.

Christoph Andenmatten: Als der Metallbau seinen Entscheid für Aarberg fällte, wurde ein Mengengerüst er-

Christoph Andenmatten: Wir alle im Verband brauchen ein gutes Sensorium für das, was auf uns zukommt.

stellt. Auf dieser Grundlage ist man jetzt gut unterwegs und die Bereitschaft ist da, die Höhere Berufsbildung in Aarberg durchzuführen. Die Akzeptanz des BZA als hochqualifizierte Schule war immer da.

Wo soll der AM Suisse in zehn Jahren stehen?

Christoph Andenmatten: Zehn Jahre sind angesichts des rasanten Wandels, in dem wir uns befinden, sehr weit weg. Wir haben mit der Arbeit an der Strategie von 2020 bis 2024 begonnen – die wird wegweisend dafür sein, wo wir in fünf Jahren stehen. Eine wesentliche Herausforderung werden die Ressourcen sein und es wird zwingend sein, dass branchenverwandte Verbände enger zusammenarbeiten und die Synergien nutzen. Davon können auch die Mitglieder profitieren.

Peter Herren: Das Strukturprojekt wird uns die Richtung aufzeigen. Wir dürfen uns sicher nichts verschliessen und müssen offen sein, auch für Neues. Auch die Landwirtschaftspolitik, Initiativen wie die Trinkwasserinitiative und ebenso die gesellschaftlichen Entwicklungen haben Auswirkungen auf unsere Branche.

Christoph Andenmatten: Eine grosse Herausforderung von zunehmender Relevanz wird der Mangel an Fachleuten sein. Mit der Digitalisierung kann man das nur teilweise auffangen. Die Landtechnik ist diesbezüglich schon weit fortgeschritten, die Baubranche aber wird sich stark verändern. Der Verband wird aber nach wie vor seinen Mitgliedern wichtige Dienstleistungen erbringen und er wird in der Berufsbildung und Ausbildung tätig sein. Vielleicht nicht mehr vor Ort, sondern digital. Wir alle im Verband brauchen ein gutes Sensorium für das, was auf uns zukommt. ■

Das Gespräch leitete Rob Neuhaus