



Peter Spuhler. Le patron de Stadler Rail incarne plus que n'importe qui le succès du constructeur de trains thurgovien. (GIAN EHRENZELLER/KEYSTONE)

L'irrésistible succès de Stadler

TRAINS La commande record que vient de décrocher le fabricant de trams et de trains n'est que l'une des nombreuses réussites de Peter Spuhler. Depuis son rachat en 1989, son patron en a fait un acteur clé du secteur, avec des sites de construction dans sept pays et un chiffre d'affaires ainsi qu'un nombre d'employés démultipliés

MATHILDE FARINE, ZURICH
@MathildeFarine

Slovaquie, Allemagne, Suisse et même Nouvelle-Zélande. En 2021, Stadler Rail a enregistré des commandes en série, rattrapant les aléas de la pandémie. Mais il a fallu à peine quelques jours cette année pour que le constructeur ferroviaire batte tous les records. Lundi, la société basée à Bussnang (TG) a annoncé une commande astronomique dont le total pourrait atteindre jusqu'à 4 milliards d'euros (près de 4,2 milliards de francs).

A l'origine de l'appel d'offres, un consortium germano-autrichien de six entreprises de transports. Le groupe thurgovien devra livrer 246 rames de type Citylink (trams pouvant atteindre des vitesses rapides) à hauteur de 1,7 milliard à partir de 2024. Le contrat prévoit une option d'achat de 258 de ces véhicules. A cela s'ajoute un contrat de maintenance de trente-deux ans.

«Ces douze derniers mois, on a vu beaucoup de grosses commandes et même si certaines ont été suspendues par des recours de compétiteurs, cela montre bien que Stadler Rail a une offre très compétitive, à la pointe de la technologie et sait bien s'adapter aux besoins des clients», estime l'analyste de Vontobel, Michael Foeth. De fait, la dernière en date, avec ses six opérateurs différents, implique certes une plateforme commune mais aussi des adaptations pour chacun. Toutes les rames ne seront en effet pas équipées de la même manière.

Stadler Rail est un succès indéniable, poursuit l'analyste. «La stratégie qui consistait à se concentrer sur les compétences technologiques des marchés identifiés comme clés en Europe, puis de manière ciblée en dehors, et d'obtenir des contrats de services de longue durée a clairement fonctionné. Il suffit de voir la croissance des deux dernières décennies.»

Case faillite

Il est facile de l'oublier. Mais avant d'être l'un des symboles des réussites de l'économie suisse, Stadler Rail est passé par la case faillite. En 1951, le fondateur de ce qui était alors un bureau d'ingénieurs qui commençait à peine son travail de construction, Eric Stadler, se trouvait face à un gouffre. Il ne renonce pas et la petite entreprise peut continuer de vivre. Mais sans décoller. Du moins pas avant plusieurs décennies.

Car même si l'entreprise porte toujours le nom de son fondateur, c'est Peter Spuhler qui l'incarne désormais mieux que personne. C'est lui qui lui donnera le coup de fouet nécessaire pour changer d'échelle. Né à Séville en 1959, ce Zurichois fan de hockey fait des études de gestion d'entreprises à Saint-Gall avant d'entrer à Stadler Rail.

A 30 ans, il saisit une opportunité d'un genre qui ne se reproduit pas deux fois. La grand-mère de son épouse accepte de lui vendre l'entreprise familiale dans laquelle il officie depuis deux ans pour 4,5 millions de francs. Un prêt (de la Banque cantonale de Thurgovie, selon la légende) lui permet de réunir les fonds et de s'emparer de ce qui est encore un nain dans l'industrie ferroviaire: l'entreprise compte alors 18 employés et réalise un chiffre d'affaires de... 4,5 millions de francs.

Mais Peter Spuhler a de l'ambition. Il veut faire de cet acteur local un groupe d'envergure internationale. Il mise sur un concept modulaire de véhicules ferroviaires. Trente ans plus tard, le compte a explosé: ils sont désormais 13000 employés, dont les deux tiers hors de Suisse. Le groupe compte des sites de production dans sept pays. Le chiffre d'affaires s'est envolé et devrait atteindre 3,7 milliards en 2021, selon l'analyste de Vontobel. L'entreprise a fait une entrée en bourse en fanfare au printemps 2019 (+13% lors de la première journée de cotation). Sa capitalisation boursière, à 4,3 milliards, a peu évolué. Peter Spuhler détient toujours 40% des actions.

«Tout ne repose pas sur Peter Spuhler. Il est évidemment très visible à l'extérieur, bien connecté, mais il n'est pas seul à gérer l'entreprise»

MICHAEL FOETH, ANALYSTE DE VONTOBEL

Trop rapide? «Dans l'ensemble, nous avons bien géré la croissance. Bien sûr, il y a toujours des cas où les choses vont de travers. Il faut réagir immédiatement et corriger. C'est l'entrepreneuriat», expliquait-il à la *Neue Zürcher Zeitung* en novembre dernier, citant un cas facile (rachat en Espagne) et un moins évident (construction de son site de production à Salt Lake City aux Etats-Unis).

Il donnait aussi sa recette du succès: «Des décisions rapides.» Chez Stadler Rail, la structure est «délibérément décentralisée», un avantage puisque l'entreprise veut être proche du client. «Il y a peu d'effets d'échelle qu'une centralisation offre par exemple dans l'industrie automobile. Le seul fait d'être

gros n'est pas un avantage stratégique dans la gestion de projets. Même si nous avons vendu plus de 2000 trains Flirt, avec chaque nouvelle commande, il faut changer entre 20 et 30% de la construction», détaillait-il. D'où l'intérêt d'avoir de multiples sites de production.

Ce modèle Flirt (un acronyme qui signifie en allemand automotrice rapide, légère, intercity, régionale) est le résultat du premier grand succès de l'entreprise. Cet autorail articulé reste l'un de ses best-sellers, même après que la gamme de véhicule a été largement développée. Il s'en est vendu partout dans le monde: aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie, dans la plupart des pays de l'Est, et même jusqu'en Biélorussie (où l'entreprise compte aussi un site de production) et en Russie. En Suisse aussi forcément, pour des liaisons régionales des CFF.

La route n'a pas toujours été sans obstacles. Elu conseiller national UDC en 1999, il abandonne son mandat en 2012 parce que l'entreprise est en difficulté. Elle souffre notamment du franc fort, qui conduira l'homme d'affaires et politicien à demander à ses employés d'allonger de deux heures leur semaine de travail. La pandémie provoque elle aussi ses coups d'arrêts. Entre les problèmes dans la chaîne de production et le transport mondial en berne, les activités de Stadler Rail sont partiellement suspendues. Mais le rattrapage est en cours. Même s'il est entrecoupé par les recours devenus de plus en plus courants des concurrents, une pratique qui agace Peter Spuhler.

Patron irremplaçable?

L'ombre au tableau? La succession de Peter Spuhler est mal emmanchée. Nommé directeur général en 2017, Thomas Ahlburg n'a pas tenu deux ans avant d'être congédié. Les différences étaient «insurmontables». Resté président, Peter Spuhler porte ainsi lui-même à nouveau la deuxième casquette en attendant de trouver mieux.

«Cela représente un risque et ce n'est pas idéal en termes de gouvernance, mais tout ne repose pas sur lui. Il est évidemment très visible à l'extérieur, bien connecté, mais il n'est pas seul à gérer l'entreprise», nuance Michael Foeth. Au conseil d'administration, il est notamment entouré de Fred Kindle (ex-patron d'ABB), de Christoph Franz (ex-patron de Lufthansa) ou encore de l'ancienne conseillère fédérale Doris Leuthard.

Pour l'analyste de Vontobel, mieux vaut ne pas se précipiter: «Il est souhaitable, à terme, que Stadler Rail se trouve un directeur général, ne serait-ce que pour séparer cette fonction de la présidence. Mais il faudrait trouver la bonne personne, qui fonctionnera bien avec Peter Spuhler, car il n'est pas près de partir.» Ce ne sera a priori pas une succession familiale directe. L'entrepreneur a écarté l'idée d'une transmission à son fils aîné, jugé trop jeune. Même si, lui-même s'emparerait de Stadler Rail au même âge: 30 ans. ■