

Carl Elsener, CEO Victorinox SA

«Le couteau reste notre produit phare»

Il n'y a guère de Suisse, encore moins de touriste, qui ne possède ce petit objet de culte: un couteau de poche Victorinox, connu dans le monde entier comme le «Original Swiss Army Knife». Il est né il y a 130 ans à Ibach (Schwyz). Carl Elsener, CEO de l'entreprise familiale et arrière petit-fils du fondateur, nous parle de sa stratégie de diversification de ces dernières années et de l'importance d'une vision à long terme. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Elsener, Victorinox vend une gamme de produits très variés tels que couteaux, montres, bagages, habits et parfums. Pourquoi cette diversification?

Carl Elsener: Le couteau de poche est notre produit phare. Avec les couteaux de ménage et professionnels, il assure 55 pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais face aux copies asiatiques bon marché toujours plus nombreuses, nous nous sommes demandés comment maintenir durablement une production suisse concurrentielle sur le marché mondial. Nous avons conclu qu'il fallait investir dans la marque en visant des produits qui seraient plus visibles que le couteau de poche dissimulable dans une poche de pantalon. De plus, le drame du 11 septembre 2001, qui a fait chuter notre chiffre d'affaires de 30 pour cent quasi du jour au lendemain, nous a montré le risque de dépendre d'un seul produit.

progresses très fort en ce moment, le couteau restera toujours notre pièce maîtresse. A ce propos, notre principal objectif est de maintenir durablement nos emplois à Ibach, où toute notre production de coutellerie est domiciliée. Pour l'instant, nous sommes satisfaits du niveau de la demande. Un regain de croissance sera possible quand nous ouvrirons de nouveaux marchés, par exemple en Russie, en Inde, en Chine et en Amérique du Sud. En Suisse, dans le reste de l'Europe et en Amérique du Nord, le marché est relativement saturé.

La Suisse comme site de production est-elle remise en question – notamment à cause de la forte dépendance de votre entreprise à l'égard de l'exportation et du tourisme?

Surtout pour les produits fabriqués en Suisse tels que couteaux, montres et parfums, la force du franc constitue bien sûr un défi. Mais le couteau de poche est tellement lié à la Suisse et aux valeurs helvétiques que nous faisons tout pour garder la production ici. Nous ne pourrions pas concevoir de produire le couteau suisse hors de Suisse.

Comment le marché s'est-il développé du côté de l'offre? Vous avez mentionné la concurrence des producteurs bon marché.

Nous avons eu très tôt des imitateurs, surtout en Allemagne, à peine mon arrière grand-père avait-il inventé le couteau à lames pliables. Pour se distinguer de ses concurrents, celui-ci avait introduit dès 1909 l'emblème bien connu de la croix dans l'écusson. Lequel est aujourd'hui notre marque protégée dans 120 pays. Notre couteau est abondamment copié, surtout en Asie, encore que dans une qualité nettement moins bonne.

Comment vous défendez-vous contre le piratage?

La protection des marques nous permet de combattre assez facilement les abus en Europe et en Amérique du Nord. En Asie, la tâche est plus ardue

«Le couteau de poche est tellement lié à la Suisse que nous faisons tout pour garder la production ici.»

Quel est le dénominateur commun de votre gamme de produits?

Les vertus traditionnelles de notre couteau de poche doivent se retrouver dans tous les autres produits et inspirer l'innovation: qualité, fonctionnalité, nouveauté, enfin design durable. Autre point commun: nos produits doivent être reconnus comme d'utiles auxiliaires dans toutes les circonstances de la vie. Nous cherchons à traduire cette idée, exprimée dans le slogan «Your Companion for Life», dans tous nos produits.

Quelle est l'état de la demande pour vos divers produits et où voyez-vous le plus fort potentiel?

Notre plus fort potentiel est dans les montres, les bagages et l'habillement. Bien que l'habillement

et nous attendons des améliorations de l'accord de libre-échange avec la Chine. Nous pouvons aussi faire jouer la protection des brevets. Comme tel, cependant, le couteau de poche ne sera plus protégé lorsque le brevet aura expiré. Nous épuisons toutes les voies de droit possibles, travaillons avec la douane et la police et faisons faire des saisies lorsqu'on remarque des contrefaçons, par exemples dans des expositions.

Quels sont vos principes de direction?

Je tiens à être exemplaire en pratiquant chaque jour les valeurs qui me semblent importantes. Les collaborateurs doivent sentir que l'entreprise joint l'acte à la parole et ne se contente pas de beaux discours. Mon père, à qui l'on doit plus qu'à nul autre le succès de l'entreprise, était déjà soucieux de pérennité; nous réinvestissons systématiquement nos bénéfices dans l'entreprise.

Comment ces valeurs se traduisent-elles dans votre politique du personnel, laquelle vous a valu une distinction il y a quelques années?

Nous attachons beaucoup d'importance à la permanence de nos effectifs. Nous compensons les fluctuations conjoncturelles par une politique anticyclique: quand notre carnet de commandes est chargé, nous constituons des réserves au lieu de continuer à solliciter la demande. Dans les temps difficiles, au contraire, nous faisons de la prospection et investissons dans la publicité comme dans de nouveaux produits. Cela nous permet de garder stable notre effectif. Après le 11 septembre 2001, nous avons pu éviter tout licenciement économique grâce à nos réserves ainsi qu'aux soldes de vacances et d'heures supplémentaires d'un grand nombre de nos employés. De plus, nous tenons à réserver des emplois intéressants à des personnes de capacité réduite.

Que faites-vous pour fidéliser vos collaborateurs?

Quand un poste devient vacant, nous cherchons toujours d'abord à y placer quelqu'un de l'intérieur – si nécessaire après une formation complémentaire. Il y a huit ans, nous avons en outre int-

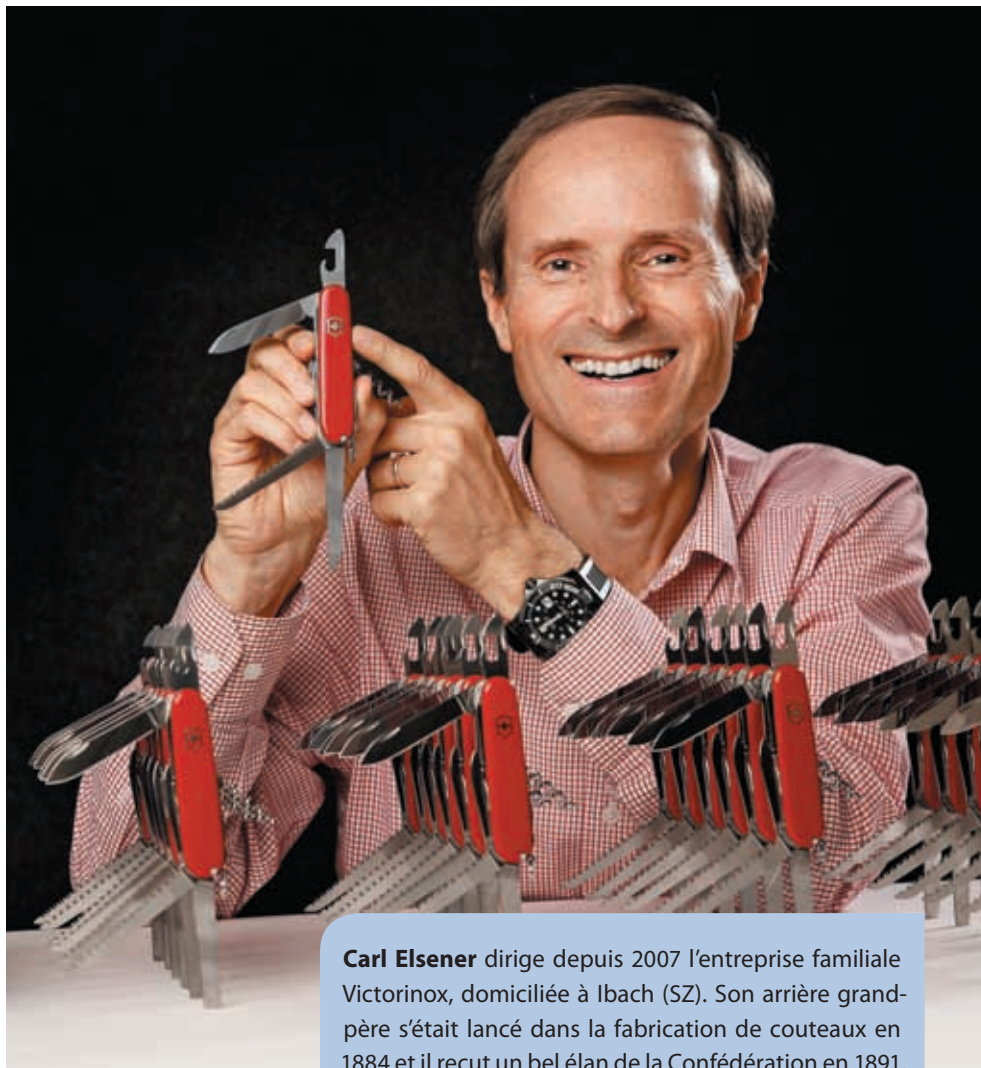


Photo: m. à d.

Carl Elsener dirige depuis 2007 l'entreprise familiale Victorinox, domiciliée à Ibach (SZ). Son arrière grand-père s'était lancé dans la fabrication de couteaux en 1884 et il reçut un bel élan de la Confédération en 1891, avec une première commande de couteaux pour le soldat suisse. L'entreprise, aujourd'hui propriété de deux fondations, emploie 1800 personnes dans onze pays. Plus de 90 pour cent de ses produits sont vendus à l'étranger ou à des touristes de passage en Suisse.

roduit des exercices physiques pour tous les collaborateurs, parce que les activités parfois répétitives entraînent souvent des tensions musculaires et des inflammations. Au départ, tous n'étaient pas enthousiastes, mais on a constaté ensuite une baisse de près de 50 pour cent des durées d'indisponibilité. Nous tenons aussi à ce que les collaborateurs ayant des problèmes puissent joindre leurs supérieurs. Mon bureau, par exemple, est ouvert à tous en permanence, une possibilité dont plus d'un collaborateur fait usage.

Pouvez-vous garantir des conditions de travail correctes dans les centres de production de vos entreprises partenaires à l'étranger?

La question se pose surtout pour nos bagages, fabriquées principalement en Asie. D'une part nous contrôlons nous-mêmes sur place aussi bien la qualité

du produit que les conditions de travail, d'autre part nous travaillons conjointement avec des auditeurs neutres. Au besoin, nous changeons de fournisseur. C'est arrivé dans un cas, avec un partenaire qui employait du personnel trop jeune selon nos critères.

Quels sont les prochains objectifs de Victorinox?

Ces prochaines années, nous voulons donner à nos produits actuels des fondements solides dans le monde. En ouvrant à l'étranger des points de vente supplémentaires où nous offrons la totalité de notre assortiment, nous voulons faire connaître et positionner encore mieux la marque Victorinox dans son intégralité. ■