

Pierre-Yves Perrin ^(PP), directeur FMH,
et Christophe Nicolet ^(CN), CEO, Felco SA

Vera Sacchetti ^(VS)

Les Geneveys-sur-Coffrane, 21 février 2018

VS Comment est née l'entreprise Felco ? Pourriez-vous nous la décrire à ses débuts ?

PP Je suis le petit-fils du fondateur de Felco. L'entreprise a été fondée en 1945 par mon grand-père Félix Flisch. D'origine grisonne et mécanicien de formation, il est venu dans la région pour se former et apprendre le français. Puis il a épousé une romande et s'est fixé dans le canton de Neuchâtel. Juste avant la guerre, il a commencé à travailler chez un fabricant d'outils de jardinage. Rapidement, il a constaté que ces outils étaient élémentaires, lourds et pas ergonomiques. L'idée lui est donc venue de concevoir des sécateurs plus légers et plus maniables, tout en veillant à leur robustesse et en prévoyant le remplacement facile des pièces d'usure pour accroître leur longévité.

CN Félix Flisch est le premier à avoir doté les outils de poignées en aluminium et à avoir proposé des jeux de pièces de rechange. Ainsi, il assurait leur entretien et leur pérennité.

PP Comme beaucoup d'hommes à l'époque, il a été mobilisé durant la 2e Guerre mondiale ; de longues périodes d'attente lui ont permis de songer au futur, de faire des croquis et des dessins d'outils. À la fin de la guerre, il a racheté une usine de cadrans de montres et a fondé Felco. Au départ un petit atelier de 4 à 5 personnes, l'entreprise s'est progressivement développée. Ma grand-mère a également contribué au succès de l'entreprise, car elle était en charge de l'administratif et de ce que l'on appelle aujourd'hui les ressources humaines.

VS Ergonomie, excellence et durabilité. Pouvez-vous me parler de ces trois principes fondamentaux chers à Félix Flisch et toujours actuels ?

CN L'idée initiale était de dessiner un outil se positionnant naturellement bien dans la main. Il est fort probable que les premiers outils aient été exécutés dans la masse, sans l'aide de dessins. C'est en déformant la matière que Félix Flisch a dû mettre au point le design de l'outil. L'ergono-

mie est fondamentale pour nos utilisateurs, majoritairement des professionnels de la terre qui utilisent nos sécateurs durant de longues heures. En effet, une personne travaillant dans la vigne, par exemple, effectue entre 12 000 et 15 000 coupes par jour. Si elle ne dispose pas d'un outil adapté, elle travaillera peut-être la première voire la deuxième journée, mais sera à coup sûr incapable d'effectuer une troisième journée de travail. Depuis toujours, Felco entretient des contacts avec les utilisateurs sur le terrain afin de leur offrir des solutions parfaitement adaptées à leurs besoins. Par exemple, nous nous sommes rendu compte assez rapidement qu'il fallait aussi des outils pour gauchers ; ainsi avons-nous développé une gamme spécifique. Nous sommes presque les seuls à proposer une telle gamme, car elle n'est pas rentable du fait des importants coûts d'industrialisation. Mais si Felco ne la proposait pas, personne ne le ferait.

PP Cette démarche est très appréciée. J'ajouterai que nous fabriquons aussi des sécateurs à poignée tournante qui ont été développés en collaboration avec l'Institut Max Planck. La commercialisation du premier sécateur à poignée tournante date de 1966, ce qui démontre qu'il y avait déjà un réel intérêt pour l'ergonomie au sein de Felco à cette époque. Mon grand-père et son équipe ont déposé alors beaucoup de brevets. L'ergonomie est un sujet vaste et nous entretenons depuis quelques années des liens avec des instituts spécialisés dans les maladies musculo-squelettiques, ce qui nous permet de mieux comprendre les enjeux et nous aide dans le développement de nos nouveaux outils.

VS Votre slogan est « Swiss Precision. Made to Last ». Parlez-moi de ce concept de durabilité.

CN Le souci de durabilité fait partie de l'ADN de la société. Félix Flisch a conçu son premier sécateur avec des composants pouvant être remplacés en cas d'usure. Ce système judicieux de pièces de rechange redonne une nouvelle jeunesse à l'outil et lui assure une vie prolongée. Nous aurions pu inventer le slogan suivant : « Vous

ne posséderez jamais un Felco 2, mais vous en serez le transmetteur pour la génération suivante». En fait, la formule en revient à Patek Philippe. Toujours est-il que ce slogan s'est illustré il n'y a pas très longtemps en Afrique du Sud lors d'un concours de taille : une jeune étudiante a gagné celui-ci avec un outil appelé le « Popular », un sécateur développé dans les années 1960, et lui ayant été légué par son grand-père. L'émotion de remporter le prix avec l'outil de son grand-papa était extraordinaire !

VS « Swiss Made » rime-t-il toujours avec excellence ?

CN L'excellence est vitale pour produire en Suisse. Elle réside dans le produit mais aussi dans la manière de l'industrialiser et de le distribuer. Les PME qui réussissent bien aujourd'hui en Suisse sont celles qui ont su constituer une clientèle cible et excellent dans leur niche. Nous ne souhaitons pas être des généralistes comme nos grands concurrents internationaux ; nous préférons mettre à profit les compétences développées ces dernières décennies pour concevoir d'autres types de produits. Nos scies, par exemple, illustrent bien l'évolution de notre gamme d'outils : un sécateur manuel peut couper jusqu'à 40mm de diamètre, alors que les scies manuelles que nous avons élaborées peuvent couper de plus grandes sections. Elles complètent parfaitement notre gamme dans le respect de notre philosophie.

VS Pourriez-vous nous parler des premiers outils développés ?

CN Les premiers outils ont été fabriqués en 1945 et, dans les années suivantes, rapidement destinés à l'exportation. Le marché local était en effet insuffisant pour développer la société, d'où la recherche de nouveaux marchés tels la Belgique, l'Allemagne, etc.

PP Les premiers marchés hors d'Europe furent l'Afrique du Sud et Israël, état tout récemment créé.

VS Votre grand-père avait-il déjà des contacts ou a-t-il dû démarcher directement ?

PP Il devait avoir un ou deux contacts, mais guère plus à mon avis. Les premiers contacts ont commencé au niveau local, par les vignerons de la région et les écoles spécialisées dans l'arboriculture et la viticulture.

VS Lorsqu'il s'est rendu en Allemagne et en France, il a constaté que ses outils légers étaient une véritable innovation ...

CN Les premières années, l'entreprise produisait quelques centaines d'outils par mois. Son essor n'a été effectif qu'à partir du début des années 1960. Le Felco 2 a été imaginé avec une ergonomie plus poussée que les outils alors disponibles sur le marché, afin d'assurer un positionnement optimal des doigts. Cet outil, sous sa forme actuelle, est très certainement celui le plus vendu et le plus copié au monde. Il est en croissance constante depuis son lancement et l'on n'a pas encore atteint le plafond.

VS Le Felco 2 n'aurait-il pas beaucoup changé depuis sa première sortie ?

PP Les tous premiers Felco 2 datent de la fin des années 1940, l'outil actuel remonte quant à lui à la fin des années 1950.

CN Il n'a pas changé dans son design, l'innovation résidant dans les matériaux qui le constituent et son mode de production.

VS Avec des clients à travers le monde, comment fonctionne le principe des pièces de rechange puisque l'usine est restée dans la région ?

CN C'est différent d'un pays à l'autre. En Afrique du Sud par exemple, pour réparer son outil, il faut se rendre dans un point de vente pour se procurer les pièces de rechange, et ensuite effectuer le changement soi-même. Généralement, les professionnels de la taille savent affûter et entretenir leurs outils. En revanche, les passionnés de jardinage, notre autre public cible, ont besoin d'être aidés. Ainsi avons-nous développé un réseau de distribution avec des points où l'on peut amener ou expédier son sécateur pour une révision complète. Nous proposons aussi des campagnes de révisions dans les grandes expositions horticoles et agricoles, service à la clientèle qui est fort apprécié.

PP En Asie, la notion de durabilité n'est pas ancrée : on n'a pas l'idée de conserver un outil pour toute la vie et donc les pièces de rechange rencontrent peu d'intérêt. C'est peut-être l'une des raisons de la peine que nous avons à nous imposer sur ce continent.

VS Endossez-vous alors un rôle d'éducateur sur ce type de marchés ou vous orientez-vous plutôt vers d'autres marchés ?

CN Nous sommes dans cette démarche éducative. De manière générale, nous devons trouver les moyens appropriés à la transmission de nos valeurs, de nos qualités, et rester à l'écoute de nos utilisateurs. Nous travaillons par exemple avec des écoles professionnelles pour connaître leurs besoins mais aussi pour leur présenter des solutions existantes. Sur les points de vente, nous avons constaté que les vendeurs prodiguent de moins en moins de conseils ; par conséquent, c'est à nous d'imaginer des supports de communication aussi attrayants qu'instructifs.

VS Comment imaginez-vous les nouveaux produits ?

PP Étant très à l'écoute de nos marchés, nous avons compris qu'il importe d'évoluer sans cesse. Par exemple, si l'on observe ce qui se passe dans les écoles d'œnologie, on constate que 50 % des élèves sont aujourd'hui des femmes souhaitant reprendre le domaine familial. La morphologie de leur main est différente, la force à déployer et la grandeur des mains aussi. Dans ce contexte, nous avons décidé de développer un outil adapté aux petites mains.

CN A partir des dessins techniques, la technologie de l'impression 3D nous permet un prototype rapide ; nous déclinons ensuite les designs pour obtenir un outil quasi-fonctionnel servant aux tests sur le terrain.

VS Faites-vous des tests avec des utilisateurs ?

CN Oui énormément, dans différents marchés et pays, et pour différentes applications. Le développement d'un nouvel outil est un processus itératif qui intègre entre autres les compétences d'un designer industriel. Nous travaillons depuis une vingtaine d'années avec le designer Paolo Fancelli, qui a pour mission de retranscrire les codes de l'outil sur les différents développements de nos produits. Ce processus s'étale sur deux ans, des premiers traits de crayon à la commercialisation ; il faut dire que nous n'avons pas la pression de l'obsolescence d'une nouvelle mode ou d'une nouvelle couleur.

VS Attribuez-vous des numéros à vos outils et ceux-ci obéissent-ils à une logique ?

CN Toute logique est faite pour être transgressée. [rires] Il n'y a donc plus de logique. Néanmoins on observe que le numéro reste extrêmement important. En Italie, ce qui fonctionne le plus c'est le 31, et en Afrique du Sud, le 4. Cela facilite la communication sur ces marchés.

VS On parle de sécateurs assistés. Est-ce l'avenir ?

PP La demande pour les sécateurs électriques ne cesse d'augmenter et nous nous devons d'y répondre avec des outils performants et innovants. Cependant, c'est un secteur très concurrentiel.

CN Nous avons lancé les premiers sécateurs pneumatiques dans les années 1970, puis les sécateurs électriques dans les années 1990. Depuis 2010, nous développons les nouvelles générations de sécateurs électriques au sein de notre Groupe, en collaboration avec Felco Motion, une société sœur, spécialisée dans la maîtrise d'ensembles mécatroniques.

VS Dans les années 1990, avec le boom du capitalisme, la plupart des firmes ont voulu s'étendre. Felco a choisi de rester sur un marché de niche et n'a pas cherché à s'agrandir. Comment l'expliquez-vous ?

PP De manière générale, l'entreprise a crû très lentement mais très sûrement. Nous n'avons jamais été axés sur le profit et la croissance rapides. Notre vision stratégique est assez répandue au sein des entreprises familiales, soucieuses d'assurer la pérennité de leur business, donc orientées sur une vision à long terme. Pour en venir à votre question, je dirais qu'à partir du début des années 1990, nous avons développé notre réseau de distribution, en créant notamment nos différentes filiales sur nos marchés principaux, la Belgique, la France, l'Allemagne, mais aussi l'Afrique du Sud, l'Australie, les Etats-Unis et le Canada.

VS Pensez-vous que le label « Swiss Made » – présent depuis les débuts de votre entreprise – vous a aidé ou pas du tout ?

PP C'est une vraie discussion. [rires] Je suis un très fervent supporter du « Swiss Made », Christophe Nicolet aussi, mais j'ai le sentiment que, malheureusement, nos marchés n'y voient pas de

vraie valeur ajoutée. C'est ce qui semble ressortir de nos dernières études.

CN Nous avons une vision très claire du développement de la société à l'horizon 2030. Il est évident que les outils portant notre ADN resteront sous le label « Swiss Made ». Certains de nos outils, les scies par exemple, ne sont pas fabriqués en Suisse, mais en Corée du Sud ; développées ici par nos ingénieurs, elles sont produites là-bas selon des standards de qualité élevés, identiques à ceux de la production suisse. Il y a un gage de qualité derrière la marque.

PP Il y a une volonté de l'actionnariat de Felco de réinvestir dans la société. Depuis une quinzaine d'années, nous nous sommes vraiment modernisés, les conditions de travail ont aussi pu être améliorées. Ces investissements nous permettent de rester compétitifs. Le prix du Felco 2 n'a pas changé depuis 12 ans. Nous avons pu compenser les désavantages de la place industrielle suisse – salaires élevés, augmentation du franc suisse – par des gains en productivité qui nous permettent de vendre cet outil toujours au même prix, voire à un prix un peu inférieur.

VS Depuis 2011, vous fonctionnez entièrement à l'énergie verte, c'est à souligner.

CN C'était une évidence pour nous. Dès que nous avons pu le faire, nous avons opté pour une énergie entièrement verte. Nous avons également installé des panneaux solaires sur le toit de l'usine et observons une politique de recyclage maximale. Nous souhaitons avoir une production écoresponsable et mettons tout en œuvre pour y parvenir. Nous venons aussi d'installer une borne pour recharger gratuitement les voitures électriques ; nous avons même des ruches sur le toit de l'usine, produisant un miel fort apprécié de nos partenaires.

PP On utilise aussi des vélos électriques l'été.
[rires]

VS Vous encouragez également vos employés à prendre conscience de la problématique de l'énergie verte. Est-ce que cette vision holistique a été présente à Felco dès l'origine ?

PP Mon grand-père était quelqu'un de sportif qui aimait la nature, c'est une valeur qu'il nous a transmise. Nous sommes restés proches de la nature et vivons de façon un peu atypique pour

des industriels. Ces valeurs sont évidentes pour nous.

VS Quelles sont les autres valeurs que votre grand-père vous a transmises ?

PP Mon grand-père était de la « vieille école » si je puis dire. Il était très à l'écoute de son personnel et si des employés devaient se trouver en difficultés financières, il leur prêtait volontiers de l'argent. Avec ma grand-mère, ils avaient une vision paternaliste que l'on ne peut plus guère appliquer aujourd'hui avec la professionnalisation des services. Quand mon grand-père est décédé, nous avons reçu énormément de témoignages de personnes qui nous ont raconté comment il les avait aidées. Mon grand-père s'intéressait aussi beaucoup à la politique, il appartenait à la société d'émulation de la région qui invitait des écrivains, des philosophes, des aventuriers. C'était aussi une époque différente où les contacts étaient peut-être plus faciles à établir. Il se passionnait pour la philosophie, l'histoire, la littérature et bien sûr la montagne.

CN Aujourd'hui, ce management qu'on dit paternaliste s'est transformé en management dit bienveillant. C'est un terme à la mode, mais c'est une attitude naturelle chez Felco. Il y a une relation naturelle et particulière au sein de la hiérarchie, dans la façon de s'adresser l'un à l'autre ; c'est ce qui nous distingue d'un grand groupe.

VS Les familles de la région n'ont-elles pas aussi été marquées par Felco ?

CN Oui, il y a parfois 3 ou 4 personnes de la même famille qui travaillent en même temps dans l'entreprise.

PP Avant 2005, la visibilité de Felco était assez limitée, bien que l'entreprise ait été déjà bien implantée dans la région. Tout a changé en 2005 lorsque Felco a remporté la première édition du Swiss Venture Club et que nous avons pu ainsi bénéficier d'une grande couverture médiatique. Cela nous a donné une réelle visibilité, même au-delà de notre région. Pour le reste, durant les dernières décennies, il n'est pas exagéré de prétendre que le seul vecteur de visibilité de notre famille a été notre entreprise – ce qui est souvent le cas des entrepreneurs familiaux de notre pays, qui aspirent à une certaine discrétion en dehors de leur vie professionnelle !

VS Et aujourd'hui, trouvez-vous que Felco a gagné en visibilité sur le plan international et mondial ? Comment envisagez-vous le futur ?

CN Nous avons beaucoup réfléchi ces derniers mois afin de dégager une vision claire pour nous et l'ensemble de nos partenaires et collaborateurs. Il faut donner un sens au travail. Alors que nous avons cherché à l'époque un simple employeur pouvant nous garantir un emploi et une bonne situation, avec des horaires réguliers, les jeunes générations ont d'autres attentes. Aujourd'hui, on réussit à attirer les jeunes talents grâce à notre réputation, à notre dynamisme, mais il faut aussi réussir à donner un sens à ce qu'ils font. Notre défi consiste dès lors à développer une nouvelle méthodologie de travail tenant compte des nouvelles évolutions technologiques, qui soit en mesure de concilier une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail et une meilleure productivité. Il faut tâcher de leur expliquer notre vision et notre conscience écologique, et les convaincre des avantages de nos outils. Notre plan de développement ne consiste pas à transformer Felco en une société visant à quadrupler son chiffre d'affaires, mais à parvenir à une meilleure compréhension des besoins, gamme par gamme, marché par marché. C'est pourquoi nous travaillons de manière plus transversale avec nos sociétés et nos succursales. L'idée est de construire notre futur grâce à un processus de réflexion ascendant. Concrètement, il va y avoir de belles surprises dans le développement des produits ces 4 prochaines années...

PP Il y a plusieurs marchés à développer encore ; nous offrirons également de nouvelles plateformes de commerce en ligne.

VS Parlez-nous de votre dernière campagne...

CN Nous avons demandé à nos utilisateurs de venir se faire photographier avec leurs outils. D'ordinaire, les photos mettent en avant des produits neufs, mais là, nous avons voulu illustrer la durabilité des sécateurs en montrant des outils usés. Nos photos de communication sont aussi faites pour durer.

VS Cette envie de faire des produits durables fait toujours partie de l'ADN de Felco, alors qu'à partir des années 1980, le monde est entré dans une ère plus marquée par le besoin de nouveauté...

PP Felco a toujours voulu faire des outils qui durent. Cela n'a pas changé. Simplement, aujourd'hui, la durabilité est redevenue à la mode et les gens essaient de lutter contre l'obsolescence programmée, en d'autres termes, contre le gaspillage.

VS Est-ce que vous avez pu constater un réel intérêt des gens pour cette notion de durabilité et en l'occurrence pour la possibilité d'obtenir des pièces de rechange ?

PP Oui, je l'ai vécu concrètement sur le terrain. Felco est présente dans les expositions et lorsque les clients visitent notre stand, ils nous expriment leur satisfaction. Jeunes ou moins jeunes, nos clients, sont des passionnés de la terre, avec du bon sens, des vraies valeurs et un goût pour les produits fiables. Par conséquent, notre argumentation les convainc.

VS Maintenant que vous avez gagné le Grand Prix suisse de design 2018, est-ce que cela vous donne envie de progresser sur le marché du design ?

CN Nous travaillons avec l'ECAL depuis plusieurs dizaines d'années et nous avons développé ensemble des concepts et des produits. Nous avons par exemple imaginé des objets qui pourraient élargir notre gamme, tel un tabouret d'aide au travail de la vigne. Plus concrètement, nous avons effectivement développé ensemble les portages – sacs à dos – de nos outils électroportatifs. Nous sommes proches des grandes écoles de design et de design industriel. Maintenant, il est évident que le Grand Prix suisse de design va nous faire connaître auprès d'une clientèle qui n'a jamais entendu parler de nous. Je suis persuadé que cela va accroître notre visibilité ; nous allons pouvoir aller plus loin dans la promotion de notre marque.

VS Connaissez-vous le Grand Prix avant de l'avoir remporté ?

CN Quand j'ai reçu l'appel, je me suis dit que, sachant combien il est difficile de gagner un prix à un concours, nous ne pouvions pas avoir gagné cette fois-ci sans y avoir participé ! [rire] C'est en parlant avec un ami designer que j'ai vraiment compris la valeur de cette importante reconnaissance. Nous sommes très heureux et honorés d'avoir été nommés puis distingués par ce prix prestigieux.