

Mirco Castellan, directeur de USM U. Schärer Söhne AG

«Nos clients sont souvent des clients pour la vie»

Qui n'a encore jamais vu un meuble de bureau de l'entreprise USM à Münsingen? Ces grands classiques du design ont leur place dans d'innombrables bureaux de plus de 40 pays – ainsi qu'au musée d'art moderne de New York. Le directeur commercial de USM Mirco Castellan nous parle des origines de cette société à succès, de ses principaux marchés et clients ainsi que des effets du franc fort. **Par Daniela Baumann**

«Employeur Suisse»: Monsieur Castellan: comment se porte l'entreprise familiale USM?

Mirco Castellan: Comme beaucoup d'entreprises, USM a subi en 2009 et 2010 de grosses pertes sur tous les marchés. Cette année, nous sommes au contraire satisfaits de la marche des affaires, surtout en termes de volume des commandes. Malheureusement, le franc fort pèse sur les résultats, car nous exportons environ 60 pour cent de nos produits, principalement vers la zone euro. De plus, nous produisons exclusivement en Suisse, où nos coûts sont donc les plus élevés. Le chiffre d'affaires est cependant meilleur que sur les deux années précédentes, encore qu'il n'ait pas retrouvé son niveau d'avant la crise.

Le franc fort vous a-t-il déjà contraint à prendre des mesures?

Oui, nous avons réexaminé la liste de nos fournisseurs suisses et européens. Nous cherchons à acheter autant que possible dans la zone euro, tant le matériel brut que les nouvelles machines. Nous veillons à obtenir des fournisseurs qu'ils nous fassent bénéficier des avantages de change. De plus, nous devons nous adapter aux prix européens afin d'éviter que nos produits ne soient vendus en Europe à des tarifs beaucoup plus bas qu'en Suisse. Nous avons également passé à la loupe les charges de personnel. Nous engageons davantage des temporaires pour couvrir les pointes de production, ce qui nous permettra de ne pas sacrifier du personnel fixe si la situation des commandes venait à se détériorer davantage.

Envisagez-vous des transferts de production à l'étranger?

En tant qu'entreprise familiale ayant plus de 125 ans d'existence à Münsingen, le choix de la Suisse comme site de production a été jusqu'ici gravé dans le marbre. Mais les conditions actuelles font que la question du site n'est plus un tabou. Nous devons étudier toutes les options. Certes, c'est en

core à Münsingen que nous allons donner cette année le premier coup de pioche de notre nouvelle installation de revêtement par pulvérisation. Mais pour les futurs investissements, notamment dans des procédés à fort emploi de main-d'œuvre, nous devons examiner très soigneusement la question du site.

Sur quels marchés êtes-vous le plus présent?

Nos principaux débouchés sont la Suisse et l'Allemagne. Dans les années à venir, nous aimerions avoir d'autres marchés «attirés». Outre le siège helvétique, nous comptons en France, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon quatre filiales qui écoulent nos produits dans ces pays et encadrent notre réseau de partenaires de distribution. Dans l'ensemble, nous livrons directement aux clients de plus de 40 pays par le truchement de nos distributeurs.

Qui sont vos principaux clients?

Nous fournissons aussi bien des grandes sociétés que des PME. La valeur moyenne d'un achat se situe entre 2500 et 5000 francs – les grosses commandes avoisinant le million sont rares. Depuis que certains clients commerciaux ont commencé à utiliser nos meubles pour leur usage personnel, nous sommes également actifs dans le secteur clientèle privée et cherchons à stimuler cette branche. En Suisse et en Allemagne, 30 pour cent de nos produits sont achetés aujourd'hui par des privés. Ce transfert nous permet aussi d'assurer un débit minimum plus régulier, moins sensible aux fluctuations conjoncturelles. Car en temps de crise, les entreprises suspendent précisément les investissements de ce type, alors que la consommation privée souffre moins.

A ses début en 1885, USM était une serrurerie. Comment est-elle devenue un fabricant de meubles?

Notre activité dans le meuble a pour origine les système modulaire métallique de notre bâtiment



Photo: Daniela Baumann

administratif et de production des années 1960. Il se distingue par le fait qu'il peut être étendu dans toutes les directions selon les besoins. Le propriétaire de l'époque, Paul Schärer, voulait équiper son nouveau bureau de meubles pareillement modulables. Avec l'architecte Fritz Haller, il a intégré les particularités de l'immeuble dans un meuble à système: le produit à succès d'USM était né. Au début, pourtant, cette innovation n'a servi qu'à satisfaire les propres besoins de l'entreprise. Ce n'est que des années plus tard que l'on s'avisa de ce potentiel commercial et que la production industrielle démarra. A partir de 1992, USM n'a plus produit que des meubles.

A quoi attribuez-vous le succès de votre entreprise?

A une conjonction de facteurs. L'un d'eux est l'effort de communication maintenu sur plusieurs décennies et le constant travail de notoriété effectué sur la marque. Tout aussi importante est notre intransigeance en matière de qualité. Enfin nous accordons beaucoup d'importance à des relations durables avec nos collaborateurs, nos fournisseurs et

nos clients. C'est le fondement de nos succès dans la durée, avec notre savoir-faire et notre haut niveau de qualité.

Quels sont les avantages de votre système de meubles flexibles par rapport aux meubles conventionnels?

Comme les meubles que nous vendons ne sont pas «terminés», en quelque sorte, mais modulables, nos clients sont souvent des clients pour la vie. Ils peuvent constamment adapter nos produits à leurs besoins et désirs du jour. Nous avons donc de nombreuses commandes successives de clients qui souhaitent par exemple augmenter une étagère, ajouter à leur intérieur une porte ou un tiroir, etc.

Qu'offrez-vous d'original à vos clients traditionnels pour vous les attacher?

Le système de meuble USM est un design classique ayant reçu plusieurs distinctions et protégé par droit d'auteur, dont l'apparence optique ne doit pas être modifiée. Nous nous efforçons tou-

Mirco Castellan est depuis le début de l'année directeur de USM U. Schärer Söhne AG à Münsingen. Avant cela, il était responsable de la vente des systèmes de meubles modulaires USM dans 40 pays. Ce diplômé fédéral de commerce avec MBA est devenu père il y a peu et est un adepte du sport d'endurance. L'entreprise familiale USM occupe au total 420 personnes.

tefois de l'optimiser en permanence et de l'enrichir de nouveaux éléments.

Quels sont vos principes de direction à l'égard du personnel?

Notre travail d'innovation le montre: nous fonctionnons de manière très participative, avec une hiérarchie peu verticale: du monteur au président du conseil d'administration, chacun apporte ses idées à l'organisation. Nous sommes organisés de telle sorte que le contact visuel est maintenu entre le secteur de la production et le bureau. Il y a ainsi pour l'ensemble du personnel un climat d'ouverture et l'absence de différences de classes. Par ailleurs, j'attribue une fonction d'exemple à mon rôle de dirigeant. Je sais que dans l'idéal, le chef prêche par l'exemple ce qu'il attend de ses subordonnés. ■