

Monika Walser, directrice de FREITAG lab. ag, Zurich

«Nous ne fabriquons que ce qui correspond à nos besoins»

Bâches de camions usagées, chambres à air de bicyclettes usées et anciens modèles de ceintures de sécurité: autant d'expressions qui évoquent un dépôt de rebut. Tels sont les composants du sac Freitag. Monika Walser dirige l'entreprise familiale Freitag lab. ag qui a vu le jour il y a 19 ans. Elle s'exprime sur la philosophie de l'entreprise, sur les difficultés inhérentes à une culture d'entreprise ouverte et sur les camions asiatiques. **Par Daniela Baumann**

Madame Walser: Les sacs Freitag sont faits en grande partie de matériel recyclé. Pourtant, vos produits ne sont pas donnés. Pourquoi?

Monika Walser: Cela nous coûte plus cher d'acheter des bâches usagées que des bâches neuves. Nous payons trois collaborateurs et plusieurs agents en Europe exclusivement pour chercher et acheter les bâches appropriées. Ensuite, nous les découpons et les lavons. Nous remettons les parties inutilisables pour la production de sacs à une entreprise spécialisée en France qui les retraite pour en faire des semelles pour chaussures en plastique ou du matériel d'isolation. Tous ces processus occasionnent des coûts que nous n'aurions pas avec des bâches neuves.

Jusqu'à où l'entreprise Freitag pousse-t-elle l'engagement écologique?

La philosophie de l'entreprise est de donner une seconde vie à du matériel usagé: la bâche de camion usée devient un sac, le vieux conteneur de bateau un store. Les rayons de vente et les tiroirs de nos magasins sont faits de matériaux recyclables. Nous

bien, mais le produit doit aussi satisfaire à nos exigences de qualité. Nous avons des clients qui ont acheté leur sac Freitag il y a 19 ans et qui le portent encore. Cela ne serait guère possible si nous utilisions par exemple des fermetures éclair usagées.

Quels sont les autres facteurs de succès de Freitag?

Nos produits sont tous des objets uniques. Ils doivent convaincre, tant dans leur aspect fonctionnel que dans leur design. Nous ne fabriquons que ce qui pour nous a un sens, ce qui correspond à nos besoins et que nous utilisons aussi dans la vie courante. Nous partons de l'idée que d'autres personnes ont les mêmes besoins.

Combien de personnes partagent-elles vos besoins? Ou en d'autres mots, comment se porte l'entreprise?

L'entreprise se porte bien. Nous ne publions pas de chiffres précis. Nous avons certes souffert de la faiblesse de l'euro, car nous avons établi nos calculs pour l'année 2011 sur une autre base. Si nous prenons comme référence non le chiffre d'affaires, mais le nombre de pièces produites, nous enregistrons une progression constante. Nous souhaitons maintenir une croissance de 20 pour cent par an à l'avenir.

La faiblesse de l'euro vous oblige-t-elle à prendre des mesures particulières?

Il y a à peine une année que nous sommes entrés dans notre nouvelle fabrique de Zurich Oerlikon. Nous tenons à notre site de production suisse. Cependant, nous réexaminons sans cesse nos processus de production et les aménageons de manière plus efficace. En outre, nous avons réagi à cette situation monétaire difficile en nous efforçant de nous implanter de plus en plus également sur des marchés non européens, tels que l'Asie et les Etats-Unis.

«Nous avons des clients qui ont acheté leur sac Freitag il y a dix-neuf ans et qui le portent encore»

renonçons même à avoir nos propres voitures. Nos collaborateurs voyagent avec les transports publics, éventuellement avec une voiture Mobility. Notre déménagement dans la nouvelle fabrique Noerd nous a offert la possibilité d'organiser notre production de manière plus écologique. C'est ainsi que nous lavons les bâches sales avec de l'eau de pluie que nous collectons dans un énorme bassin souterrain. Il y a cependant des aspects que l'on ne peut pas aborder que sous l'angle écologique. Il faut toujours pondérer divers éléments: l'écologie, c'est

Est-ce que vous vendez des produits différents suivant les pays?

Non, les produits sont partout les mêmes, mais le design est influencé par des idées provenant de différents marchés. Notre personnel de vente sur place qui connaît la culture et les conditions de vie locales nous fait part de réactions. C'est précieux. On sait par exemple qu'au Japon, la demande est portée vers des sacs de dames plus petits.

Une nouvelle ligne de produits a été lancée il y a deux ans. Qu'est-ce qui la caractérise?

La nouvelle ligne «Reference» est constituée de sacs élégants unis. Il n'apparaît pas au premier regard qu'ils sont faits de bâches recyclées. On me dit souvent: «Alors vous avez passé au cuir.» Je dois dire aux gens de les tâter pour les convaincre que ce n'est pas le cas. Les nouveaux sacs sont aussi des pièces uniques grâce à la structure et la «patine» des bâches qui donnent à chaque pièce sa spécificité.

Et comment marchent les affaires avec les nouveaux sacs?

En Suisse, ils sont déjà assez répandus. A l'étranger, nous devons fournir encore quelques efforts pour faire connaître la nouvelle ligne. Cela implique d'expliquer ce qu'était la ligne originale «Fundamentals» et de présenter l'histoire des bâches de camions. Cela n'est pas simple en Asie où les camions n'ont pas de bâches, mais des couvertures fixes.

Comment atteignez-vous vos groupes cibles, en particulier à l'étranger?

Je crois que notre notoriété est liée à notre authenticité: nous ne fabriquons que des articles dont nous sommes convaincus et auxquels nous pouvons adhérer. Nous sommes nous-mêmes les ambassadeurs des produits. Les médias sociaux sont aussi très importants, tout comme le bouche-à-oreille et la présence des fondateurs de l'entreprise, les frères Markus et Daniel Freitag. Nous sommes représentés dans le monde entier par 400 partenaires de vente et présents dans neuf magasins. Nos magasins à l'étranger servent aussi de lieux de manifestations où la marque Freitag



Photo: Roland Tanner

Monika Walser est la directrice de Freitag lab. ag depuis fin 2009. Couturière de métier, elle avait par le passé dirigé sa propre entreprise de vêtements pour enfants. L'entreprise a été créée en 1993 par les frères Daniel et Markus Freitag qui en sont toujours propriétaires. Forte de 130 collaborateurs, cette entreprise est l'une des rares à produire encore à Zurich. L'an dernier, elle y a fabriqué 300 000 pièces et une soixantaine de modèles.

figure en bonne place au travers des articles exposés. Mais nous renonçons à la publicité classique.

Quelle est la culture d'entreprise dominante chez Freitag?

Elle est très ouverte. Chaque collaborateur peut et doit même apporter ses idées. Nous favorisons une culture de la confrontation, ce qui signifie que nous débattons entre nous jusqu'à ce que nous trouvions la meilleure solution. Nous nous tutoyons tous, ce qui veut dire: tu es mon partenaire, non mon subordonné. Nous discutons d'égal à égal.

Tout cela a l'air très collégial, amical...

Oui, mais ce n'est pas facile de durer dans une telle culture. On y est davantage mis en question en tant que personne que dans une hiérarchie rigide. Ce n'est pas spécialement confortable. Traiter directement les uns avec les autres nous expose à la critique. Nous nous voyons réciproquement comme dans un miroir. Cela permet à l'individu de travailler sur lui-même à son propre développement. Ce type d'environnement ne convient pas à n'importe qui.

Avez-vous des difficultés à trouver le personnel adéquat, non seulement en termes de spécialisation, mais aussi de ce point de vue?

En principe, beaucoup de personnes souhaiteraient travailler chez nous. Lors de l'entretien d'embauche, nous examinons soigneusement si le ou la candidat(e) a compris ce que signifie travailler chez Freitag en termes de culture d'entreprise. Nous cherchons à voir s'il ou elle s'y sentirait à l'aise. Nous ne tolérons pas de compromis. Il faut que la «chimie» fonctionne. Nous attendons d'un candidat une conviction à cent pour cent. Si l'idée de ne pas obtenir le poste ne le déçoit pas trop et qu'il est prêt à aller voir ailleurs, je considérerais qu'il n'est pas la personne adéquate.

Vous pouvez donc vous permettre d'être exigeants...

Nous devons être exigeants. Sinon nous ne sommes plus fidèles à nos principes et nous abandonnons la partie. Ce serait le début de la fin. ■