

Barbara Artmann, propriétaire et directrice de Künzli SwissSchuh AG

«**Nous sommes tous fiers de produire en Suisse**»

Dix jours après avoir repris l'usine de chaussures Künzli de Windisch en Argovie, Barbara Artmann avait dû y introduire le chômage partiel en 2004 à cause d'une forte baisse du chiffre d'affaires. La nouvelle directrice a toutefois brillamment redressé la barre. Elle nous explique aussi pourquoi elle a rencontré sa vocation chez Künzli. **Par Daniela Baumann**

Madame Artmann, comment se porte l'entreprise Künzli Chaussures?

Barbara Artmann: Bien. Certes nous n'avons pas enregistré une croissance phénoménale l'an dernier, mais cela aurait pu être pire. Compte tenu de la situation, nous sommes pleinement satisfaits.

Vous faites allusion au franc fort et à la dégradation conjoncturelle?

En effet. Mais si, d'un côté, nous gagnons aujourd'hui en francs, pour un soulier orthopédique exporté, beaucoup moins qu'il y a une année, de l'autre nous achetons relativement beaucoup dans la zone euro, ce qui compense presque entièrement cela. Il est certain que le problème du franc fort en affecte d'autres très durement. Notre part à l'exportation n'est pas énorme. Par ailleurs, un problème juridique nous a valu un revers à l'étranger. Nous avons dû retirer nos chaussures de loisir du marché allemand à un moment où nos ventes commençaient à démarrer. Mais nous avons pu effacer la perte.

Enfin, nous sommes passés à une structure de gestion intégrante des produits mode et médecine.

Vous est-il toujours difficile de trouver le personnel qui convient?

Pour la gestion des produits, nous avons cherché tous azimuts deux spécialistes confirmés. Nos deux gestionnaires possèdent une double formation: sciences du mouvement et marketing pour l'une, mode et économie d'entreprise pour l'autre. Cela nous convient parfaitement, mais les trouver n'a pas été facile. L'une et l'autre sont jeunes et se voient offrir une intéressante possibilité de diriger un secteur de façon autonome. Ma tâche est de les coacher; je prends le temps de leur transmettre ma longue expérience de la gestion des produits et de l'entreprise. Dans le secteur de la production, le recrutement est encore plus difficile. Tant l'enseignement de la cordonnerie industrielle que la formation élémentaire de cordonnier ont disparu, faute de demande. Cela signifie que pour la fabrication des chaussures, nous devons former nous-mêmes la relève.

Comment la culture d'entreprise s'est-elle transformée chez Künzli?

Auparavant, il y avait une séparation très nette entre les gens du bureau et ceux de la production, qui ne se connaissaient même pas par leurs noms. Les employés de la production n'avaient aucune idée de la marche de l'entreprise. Aujourd'hui, chaque collaborateur a voix au chapitre; il n'y a pas de différences de classe. Chaque personne compte et puisque nous tirons tous à la même corde, tout le monde est consulté, pour les grandes décisions surtout. J'ai bien sûr la responsabilité de faire en sorte que nos 30 personnes justifient leur salaire. Mais quand quelqu'un n'est pas d'accord avec ce que je propose, on en discute. Il m'importe beaucoup que l'on arrive au travail de bonne humeur, moi incluse. L'entreprise tire profit d'une atmosphère positive. Des travailleurs bien disposés four-

«**Notre entreprise place l'humain au centre, non la chaussure**»

Qu'est-ce qui a changé chez Künzli depuis que vous avez racheté l'entreprise en 2004?

Tout! (rire). A vrai dire, nous continuons de produire en Suisse de superbes chaussures. Cela mis à part, beaucoup de choses ont changé: l'équipe, la culture, la structure organisationnelle, l'offre. Si les chaussures orthopédiques restent toujours un point fort, elles ne pèsent plus autant qu'avant. Nous avons mis sur pied une ligne mode pour les chaussures de loisir et nous présentons deux fois l'an une collection de 30 nouveaux modèles. Nous avons aussi beaucoup investi ces dernières années, tant dans le parc de machines que dans le personnel.

nissent de meilleures prestations. Voilà pourquoi Künzli place l'humain au centre et non la chaussure.

De quelle réalisation êtes-vous particulièrement fière ?

Contre toute attente, il a été difficile de transformer la culture d'entreprise. Il a fallu du temps pour que les gens commencent à s'ouvrir. Je suis d'autant plus ravie du résultat obtenu aujourd'hui. Et nous continuons à produire en Suisse, jouant ainsi un rôle très spécial si l'on songe que dans notre branche, tout file en Asie. Le fait que nous nous en sortions en Suisse nous rend tous fiers. Ce choix nous tient beaucoup à cœur. Des gens m'ont dit que j'étais un peu dérangée de vouloir maintenir la production en Suisse. Au début, il est vrai je n'étais pas très sûre de mon affaire. Mais cela semble marcher et nous gardons le bon cap!

Sur quels marchés êtes-vous active ?

Le marché domestique assure environ deux tiers du chiffre d'affaires. Le principal moteur de nos ventes à l'étranger est l'Allemagne. Ce pays est notre débouché numéro un pour le secteur orthopédique. On s'y heurte toutefois à de nombreuses réglementations, puisqu'il ne s'agit pas seulement de chaussures, mais aussi d'auxiliaires médicaux. Renforcer ses exportations Outre-Rhin prend donc plus de temps pour Künzli Ortho Médical. Nous avons des clients dans le monde entier, par exemple au Japon, en Corée du Sud, en Australie, aux Etats-Unis et nous souhaitons explorer de nouveaux marchés stratégiques. Notre objectif à court terme est de porter la part d'exportation à 50 pour cent. Nous devrions y parvenir grâce au possible retour sur le marché allemand de nos chaussures de loisir. Pour le moment l'issue de ce différend juridique est ouverte.

Les chaussures Künzli sont relativement chères. Les clients sont-ils encore disposés à payer plus pour un produit de qualité ?

Chez nous, on en a vraiment pour son argent. Ceux qui portent nos chaussures apprécient la différence de qualité. Le supplément de prix est dû davan-



Photo: m. a. d. / Künzli SwissSchuh AG

tage à la valeur des matériaux utilisés – par exemple cuir véritable dedans et dehors, semelle hightech sudorifuge – qu'aux coûts de fabrication helvétiques.

Dans une précédente interview, vous disiez avoir trouvé votre vocation chez Künzli. Que trouvez-vous de si gratifiant dans votre activité ?

Avant de devenir indépendante, je m'étais dit un jour que malgré mon travail passionnant, je n'avais pas encore trouvé ce qui me rendait pleinement heureuse. Après mûre réflexion (et une ballade en montagne), je suis arrivée à cette con-

Barbara Artmann a acheté Künzli SwissSchuh AG en 2004. A Windisch, cette entreprise familiale s'était fait un nom avec les chaussures de sport et orthopédiques. En élargissant la gamme et en innovant sans cesse, la Bavaoise Artmann, 50 ans, a conduit la maison au succès. Künzli compte aujourd'hui 30 collaborateurs, possède deux magasins en propre, en plus de nombreux partenaires de distribution en Suisse et à l'étranger, et fabrique 80 pour cent de ses souliers en Suisse.

clusion qu'il fallait que j'achète une entreprise. Ce qui m'a fasciné chez Künzli, hormis son attachement à la Suisse, c'est l'amour de la chaussure, avec cette conjugaison passionnante, unique sur le marché, de la médecine et de la mode: d'un côté nous faisons œuvre utile en aidant les gens à marcher normalement, de l'autre, la mode est notre hobby. Je ne me souhaite rien de mieux. ■