

Beat Welti, directeur d'Oswald Produits alimentaires Sàrl

«Pas de compromis sur les saveurs»

La société Oswald Produits alimentaires Sàrl à Steinhausen/Zoug, fabrique plus de 170 produits: des bouillons, condiments et soupes, mais aussi des mélanges pour la cuisson et les boissons, ou encore des capsules de café. Quelque 200 collaborateurs du service externe veillent à ce que ces produits conviennent aux clients. Mais au cœur de tout figurent les questions entrepreneuriales, souligne le CEO Beat Welti. **Interview: Mirija Weber**

Monsieur Welti, vos bouillons, sauces et condiments sont appréciés par plus de 250 000 clients. Quels sont les raisons du succès des produits Oswald?

Beat Welti: Quatre facteurs sont prépondérants: premièrement, nous utilisons principalement des matières premières suisses et les transformons avec le plus grand soin, en partie manuellement. Deuxièmement, nous avons plus de 60 ans d'expérience dans le développement, la production et le conseil. Troisièmement, nous pouvons offrir savoir-faire et service grâce à nos conseillers à la clientèle. Enfin, nos clients nous aident à améliorer constamment nos produits.

Achetez-vous toutes les matières premières en Suisse?

Nous en achetons plus de 300, toujours en Suisse quand cela est possible. Les matières premières suisses doivent cependant remplir deux conditions: la qualité doit être la meilleure et les quantités

est revenu aux «Herbes estivales Toscana», qui sont maintenant en vente. C'est un bon exemple de proximité avec la clientèle et de processus innovateur. La tradition nous tient à cœur exactement de la même façon. Nous sommes fiers de notre capital d'expérience et de la continuité de nos produits. De plus, il règne une ambiance très familiale au sein de notre entreprise.

Question tradition, Oswald était au départ un torréfacteur. Aujourd'hui, vous produisez de nouveau du café – sous forme de capsules – et développez des machines à café.

Oui, la boucle est bouclée. En 1951, Meinrad Oswald fonda une torréfaction à Zurich. En 2011, nous avons renouvelé avec succès notre tradition dans ce domaine grâce à notre système de capsules: entre-temps, nous en avons vendu 20 millions. Pour la deuxième fois, le café constitue un pilier important d'Oswald, tout en offrant à nos clients une bonne solution de rechange aux capsules de café de la concurrence.

Avec ses bouillons et condiments sans gras et hypoallergéniques, Oswald évolue entre plaisir et sciences nutritionnelles. Une affaire interdisciplinaire, n'est-ce pas?

De toute façon. Mais nous nous intéressons surtout aux saveurs en offrant du plaisir à nos clients. Là, nous ne faisons pas de compromis. Des denrées adéquates sur le plan nutritionnel correspondent cependant à un besoin réel auquel nous voulons répondre. Les produits sans gras, gluten ou lactose sont particulièrement demandés. Au surplus, nous offrons des conseils nutritionnels. Quiconque le souhaite peut obtenir chez nous des informations sur une alimentation saine, diététique, ou luttant contre les allergies et les intolérances.

Comment le processus de production se déroule-t-il, de l'idée au bouillon ou à la sauce prête?

«Nous sommes fiers de notre capital d'expérience et de la continuité de nos produits!»

suffisantes. Sinon, nous devons acheter à l'étranger. L'exigence du Swissness qui veut que 80 pour cent du poids d'un produit alimentaire soit suisse est sans autre satisfaite.

Quelle est l'importance de l'innovation et celle de la tradition?

Le plus important pour nous est la satisfaction des clients. L'innovation en fait partie. L'an dernier, pour la deuxième fois déjà, nous avons demandé à nos clients, dans le cadre d'un concours, de développer un mélange d'ingrédients pour l'été. Plus de 3000 nous ont envoyé leurs idées. Le premier prix

Souvent, comme je l'ai dit, une idée vient directement des clients. Si elle convient à notre programme de production, nous commençons à la développer. Pendant cette étape, nous faisons des essais de mélanges et pratiquons la dégustation. Comme nos exigences sont très élevées, nous allons toujours vers le meilleur point de référence. Si la dégustation à l'aveugle n'est pas probante, nous ne lançons pas le produit. Nous préférons la classe au lieu de la masse.

C'est très ambitieux!

C'est exact. Si nos attentes n'étaient pas aussi élevées, nous ne serions plus là après plus de 60 ans.

A l'origine, Oswald est une entreprise familiale. Dans quelle mesure cela se reflète-t-il dans l'entreprise actuelle?

Le climat de travail est familial et repose sur l'esprit d'équipe. L'entreprise compte également de nombreux collaborateurs d'ancienne date, certains de plus de 20 ans. Vous voyez que nous sommes axés sur le long terme. Cette attitude se reflète aussi sur nos produits: le «bouillon végétal», par exemple, fêtera ses 30 ans l'année prochaine.

En tant qu'employeur, quelles exigences Oswald se fixe-t-il?

D'abord, nous voulons favoriser l'autonomie et l'initiative de nos collaborateurs. Cela n'est pas essentiel uniquement au regard du service externe et de nos 200 conseillers à la clientèle. Nous souhaitons doter nos collaborateurs de tout ce dont ils ont besoin pour qu'ils puissent atteindre nos objectifs. A cette fin, la formation continue, l'alternance, une bonne communication, la sécurité et une ambiance d'entreprise positive sont des conditions sine qua non.

Quelles sont, en contrepartie, les attentes d'Oswald vis-à-vis de ses collaborateurs?

Ils doivent avoir une conscience élevée de la qualité et la volonté de participer conjointement au devenir de l'entreprise. L'empathie est également l'une des conditions essentielles de la réussite d'un conseiller et de nous tous. Nous devons comprendre ce dont les clients ont besoin. Ainsi seulement des



Beat Welts est CEO d'Oswald Nahrungsmittel GmbH depuis 2013. Diplômé en gestion et titulaire d'un MBA de la Haute Ecole de St-Gall, il appartient au monde de l'alimentation depuis plus de 20 ans. Il a aussi travaillé chez Lindt & Sprüngli et Mars et a été le CEO de l'entreprise vinicole Schuler St. Jakobsellerei de 2006 à 2013. Le produit Oswald qui lui plaît le plus: le «Rustica fort». Son conseil: ajouter le condiment à du haché avec des cornettes. Cela met ses saveurs en valeur.

relations de confiance peuvent s'établir avec eux et perdurer au-delà des générations.

Comment devenir conseiller à la clientèle Oswald? Que doit-on y apporter?

En principe, chacun peut débiter chez nous. La seule condition: aller chez les clients et bien les conseiller. Bien entendu, cela aide si vous possédez un background dans l'alimentation ou dans un autre domaine spécifique. Il est bon aussi d'être très flexible dans son travail. Vous pouvez décider vous-même comment atteindre l'objectif. Nous voulons que nos collaborateurs travaillent comme des entrepreneurs.

Oswald vend donc directement ses produits. Quels avantages et quels défis en résulte-t-il?

Du fait que nous avons constamment un contact étroit avec nos clients, nous pouvons bien répondre à leurs besoins. Nous sommes très près du marché. La transformation sociétale de la Suisse constitue par contre un défi. Toujours plus de femmes sont professionnellement actives, ce qui signifie que nous avons plus de peine à rencontrer nos

clients à domicile. Autrement dit, nous devons faire évoluer non seulement nos produits, mais aussi notre modèle commercial. C'est pourquoi, depuis longtemps, nous utilisons également d'autres canaux de distribution via notre online-shop ou des mailings directs.

Depuis bientôt 60 ans, Oswald est domicilié à Steinhausen/Zug. Pourquoi ce site est-il important?

Ici, nous avons une situation centrale et nous sommes très bien installés. Notre site exprime aussi notre notion de la qualité et notre tradition. Le noyau de notre production est en Suisse et nos racines sont ici.

Un coup d'œil sur la boule de cristal pour finir: comment se présente l'avenir d'Oswald?

Nous recherchons une croissance saine, en valorisant l'innovation et la tradition. Nos clients souhaitent des produits sûrs et de haute valeur. Nous voulons répondre à ce besoin demain comme hier. ■