

SUISSE

Le premier bilan du recentrage

SWITCHER. Le créateur Robin Cornelius fait le point huit mois après le nouveau départ de son entreprise qui célèbre ses 30 ans cette année.

FRÉDÉRIC MAMAÏS

A presque 55 ans, Robin Cornelius semble de retour dans la maison Switcher. Plus gonflé à bloc que jamais. A l'image de Steve Jobs (Apple) ou de Howard Schultz (Starbucks) à une autre échelle, le pionnier du vêtement fair trade en Suisse a repris un rôle actif dans l'entreprise qu'il a créée il y a trente ans. Il faut dire que durant trois ans de difficultés, «la culture a été remuée», reconnaît-il. Robin Cornelius fait le point six mois après l'arrivée d'un nouveau directeur général, Patrick Headon, ancien membre de la direction européenne de la plateforme Internet eBay.

A l'instar de grands groupes arrivés en phase de maturité, Robin Cornelius veut précisément accélérer la présence de Switcher dans

les médias sociaux. Il foisonne également d'idées et de concepts pour recentrer la marque sur ses valeurs fondamentales en resserrant l'assortiment de modèles. L'entrepreneur colle à son image d'hyperactif incontrôlable: il ne tient pas en place, se lève, tourne sur lui-même pour montrer le nouveau prototype de pantalon qu'il essaie ses jours.

Faisant face à des ventes en repli depuis plusieurs exercices, Switcher a entamé l'an dernier une nouvelle mue. Le partenaire historique **Prem Group Company (PGC)** est devenu actionnaire majoritaire à 51% et Robin Cornelius reste président exécutif du conseil d'administration, dont la composition a changé. Le nouveau CEO, contrairement au précédent, n'y siège plus mais y est invité par respect de la gouver-

nance d'entreprise. «Patrick est un coordinateur, apprécie Robin Cornelius. En quelques mois, il a rassemblé le staff autour de nos valeurs afin d'implémenter notre stratégie, en mettant son savoir faire au service de la balle.»

L'organigramme a lui été épuré. «Nous avons rendu la structure beaucoup plus flat, explique le créateur de Switcher. Il y a désormais quatre niveaux, alors qu'il y en avait sept auparavant.» L'hémorragie des ventes est en phase de stabilisation. «Nous attendons environ 50 millions de francs de chiffres d'affaires pour 2010, à plus ou moins 5% près. Cette année, nous devrions atteindre 55 millions de francs.» C'est sans compter d'importants projets de partenariat dans la distribution en Suisse qui vont se concrétiser pro-

chainement et augmenter ce chiffre.

«Nous changeons de cap, annonce le président exécutif. Patrick et moi avons fait le tour de nombreux clients avant notre trentenaire pour leur dire que nous sommes là, à leur écoute.» Switcher a déjà signé une trentaine de «corners» depuis le début de l'année, ces petites implantations dans les grandes surfaces qui avaient été abandonnées par l'ancienne direction. Un nou-

veau concept de boutique est déjà en phase test, notamment en vieille ville de Zurich, dans le Niederdorf. La traçabilité des produits et le souci écologique sont encore davantage mis en avant. «On doit dire au gens d'acheter un produit qui dure plus longtemps. Si l'industrie du textile falsait un arrêt sur image complet, nous aurions tous dans nos armoires de quoi nous vêtir pour deux ans dans les pays industrialisés.» ■

«Switcher est un laboratoire»

Comme cela s'est déjà vu dans l'histoire des entreprises, le créateur de Switcher est revenu sur le devant de la scène l'an dernier, pour remettre sa société sur les rails après ce qui était considéré comme une crise de croissance. Robin Cornelius s'est attelé, au cours des derniers mois, à souder la culture d'entreprise et voit l'avenir avec pragmatisme.

Comment se porte Switcher depuis l'arrivée de vos partenaires indiens l'an dernier?

Je n'ai jamais autant travaillé de ma vie que depuis ces huit derniers mois, la collaboration est top! Nous étions trop petits, nous avons désormais tous les avantages pour la production et le groupe. Switcher India dormait depuis quelques années, maintenant nous ouvrons beaucoup de points de vente. Avec Prem Group Company (PGC), nous organisons les licences à l'international. Cela n'a aucun sens qu'un distributeur central passe par la Suisse. Nous pouvons obtenir des royalties sans toucher aux forces vives de Switcher en Suisse. Imaginez: nous sommes 80 personnes ici, alors qu'en Inde ils sont 10.000. Le partenaire idéal historique, c'est eux. Nous avons commenté ensemble, c'est donc logique que nous finissions ensemble. Tout va donc s'accélérer.

Qu'est-ce qui a changé dans la gouvernance d'entreprise?

Au conseil d'administration, j'ai la compétence dans le métier produit et identité, PGC s'occupe de la production, l'IT et les finances. Jérôme de Meyer (président de la direction de l'école Beau Soleil, à Villars-sur-Ollon, ndr) est un excellent entrepreneur, il apporte également ses compétences. Avant, nous avions un board financier. Maintenant, nous avons un board soudé à notre métier: cela fait 25 ans que nous nous connaissons avec Prem et Vikram et plus de dix ans avec Jérôme.

PGC est devenu majoritaire et détient 51% du capital.

La situation peut-elle encore évoluer prochainement?

Oui, bien sûr. Pour le moment, nous mettons en place le partenariat. Nous travaillons à deux, et 49/51 ou 20/80 ne change rien, puisque nous sommes dans la même perspective. Ce n'est pas une question d'ego. Au cours de

son histoire, Switcher a été tantôt trop petit, tantôt trop grand. En nous associant à PGC, nous accédons enfin à un niveau commercial global.

La culture d'entreprise a-t-elle été restaurée après la transition de l'an dernier?

J'ai dû apprendre à faire tout ce que je n'aimais pas, à prendre des mesures. C'est trop facile de rester dans son bureau. La culture a été remuée. Dans notre PME, si la culture foule le camp, c'est le nerf de la guerre qui s'en va. Sans culture, pas de raison d'être. Nous avions juste oublié que nous restons une PME. Cela, Patrick Headon l'a tout de suite identifié.

De quoi seront faites les trente prochaines années pour Switcher?

Paradoxalement, au cours des trente prochaines années, nous devrions quitter l'émotionnel pour aller dans un rationnel. Switcher, c'est un prétexte, un laboratoire. Voilà 30 ans que nous sommes en Suisse, où nous avons tout développé, et j'en suis fier. Pour cela, ce pays est un terrain fantastique. Les prochaines années sont déjà prêtes depuis deux ou trois ans dans nos tiroirs: nous avons déjà réalisé une chemise en fibres nano qui pèse 80 grammes ou un petit pantalon à 120 grammes.

Et sur un plan personnel?

Je pense être encore actif pendant quelques années, parce que j'aime ça. Ensuite, je souhaite écrire pour partager mes idées. J'ai passé trois années sabbatiques pour écrire et penser. J'aimerais expliquer aux gens qu'il est possible d'agir autrement. Faire de la «politique économique»: la politique est capitale, c'est du long terme. L'économique c'est du court terme et la finance de l'immédiat. On ne peut pas construire sur du court terme. Il est impensable de ne pas s'approcher de la politique lorsque nous parlons de développement durable, parce que tout est long terme. C'est le sablier qui se vide: on croit que le sable s'accélère lorsqu'on arrive à la fin du sablier, mais ce n'est pas vrai. Il arrive juste un moment où il n'y a plus de sable. C'est la vie, il faut du temps pour faire passer des idées. Nous devons faire prendre conscience au consommateur qu'il faut respecter les ressources de notre terre. (FM)