

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Suisse société coopérative  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 1

## Heft

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

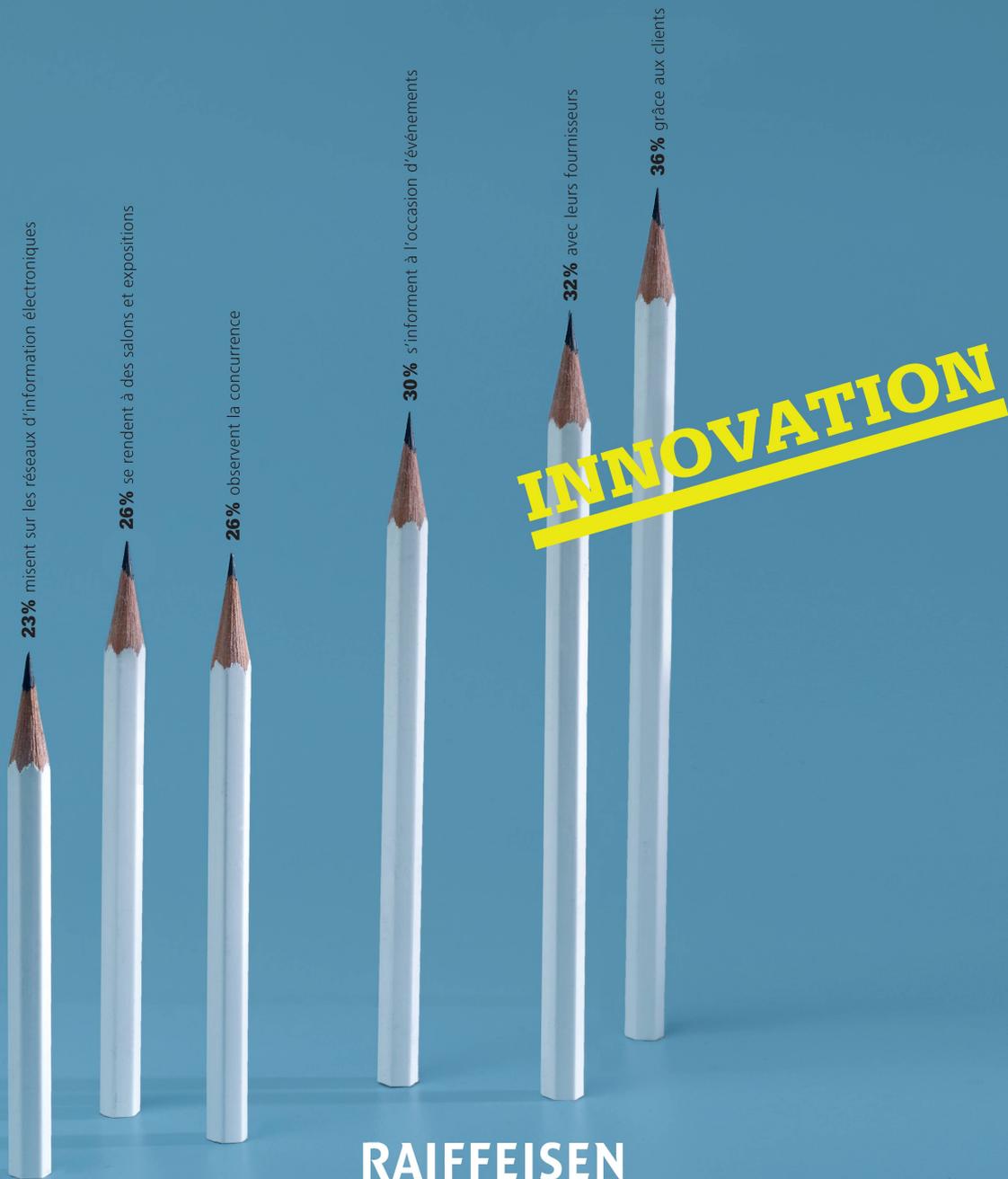
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.08.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir



Neuf innovations sur 10 sont des échecs. Malgré tout, il est essentiel de persévérer, car beaucoup d'innovations sont le fruit du hasard. **Page 09**



## COUVERTURE: L'INNOVATION AU CŒUR DES PME SUISSES

Selon le rapport «Recherche et innovation en Suisse 2016» rédigé sous la responsabilité du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), les PME suisses intègrent activement leurs clients, fournisseurs et instituts de recherche dans leur processus d'innovation. Elles observent la concurrence, suivent des formations et utilisent des technologies. L'étude porte sur des entreprises comptant moins de 50 collaborateurs. [sbfi.admin.ch](http://sbfi.admin.ch)

Infographie: Sonja Studer, Photos: Dominic Büttner

04



## SAVOIR FAIRE EN LIGNE

Pour plus de reportages, de films et d'interviews, consultez: [raiffeisen.ch/f/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/f/savoir-faire)

## DE CEO À CEO

À découvrir: la rencontre entre Patrik Gisel et Beat Zaugg, le CEO de Scott. [raiff.ch/visitescott](http://raiff.ch/visitescott)

Suivez-nous sur Twitter: [@Raiffeisen\\_CH](https://twitter.com/Raiffeisen_CH)



18

## 04 INNOVATION

L'innovation assure aux entreprises leur ticket d'entrée sur les marchés de demain. Visite de quatre PME à la pointe.

### 10 INNOVATION — INTERVIEW

Entretien avec Roland Laux, qui réalise des innovations sur demande, comme un chocolat pour Dieter Meier, leader du groupe Yello.

### 14 INNOVATION — SERVICE

Des conseils pour stimuler la créativité, protéger les idées, surmonter les barrières et financer les innovations.

## 18 VISITE D'ENTREPRISE

Rencontre entre le CEO de Raiffeisen, Patrik Gisel, et le CEO de Scott, Beat Zaugg. Lors de cette discussion, Patrik Gisel a été étonné d'apprendre que l'entreprise ne dispose d'aucune limite d'âge officielle pour le départ à la retraite.

## 24 LE GÉNIE SUISSE

L'histoire de Riri a tout d'un roman policier: brevets expirés et entrepreneur saint-gallois fuyant les nazis ne sont qu'une infime partie des rebondissements vécus par cette entreprise.

## 29 TABOU

Qu'en est-il des absences du personnel à temps partiel en cas d'enfants malades? Nous posons les questions que personne n'ose poser.

## 34 CHEF ÉCONOMISTE

Dans sa chronique, Martin Neff s'interroge sur le sens et le non-sens des recettes contre l'insécurité.

## 38 SUCCESSION

Récit de la transmission complexe et «éprouvante sur le plan émotionnel» de la PME de Michel Yerly (à gauche) à Delémont et de la relation de confiance avec les nouveaux propriétaires.

### 41 SUCCESSION — SERVICE

La vente de sa propre entreprise est délicate. Nous vous donnons huit conseils pour y parvenir.

## 43 SAVOIR VIVRE

Préserver sa vie privée. Où se situe la frontière à respecter entre les relations professionnelles et privées? Et nous dévoilons tout de l'escapade improvisée de Daniel Wirth.

03 Mentions légales

25 L'autre côté

26 Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs

30 En vrac

36 Business MemberPlus

42 Deux univers

38





## Le Plus pour votre entreprise

Avantages exclusifs pour vos clients,  
vos collaborateurs et vous

Avec Business MemberPlus, vous profitez de réductions sur des billets et des événements VIP ainsi que de contributions pour une économie écologiquement efficace. Apprenez-en plus sur:

[raiffeisen.ch/business-memberplus](https://raiffeisen.ch/business-memberplus)

**RAIFFEISEN**

Ouvrons la voie

**578'121** entreprises sont actives en Suisse. Et il ne s'agit pas de simples entreprises, mais d'entreprises particulièrement novatrices! Grâce à elles, la Suisse est le pays le plus innovant au monde et nous leur devons notre prospérité. Lorsque je vais à la rencontre de ces entrepreneurs, je découvre des histoires fascinantes de personnes qui réussissent grâce à leurs idées d'avant-garde.

Qu'ont en commun ces entrepreneurs innovants? Ils ont le courage de remettre en question leurs acquis et prennent le risque d'investir dans de nouveaux produits, services et technologies. Ils mettent en avant une culture positive, dans laquelle ils explorent de nouvelles voies et acceptent les échecs.

Raiffeisen fait aussi preuve d'innovation – et ce, bien au-delà de ses nouveaux services (page 30). Nous avons lancé SAVOIR FAIRE, le nouveau magazine économique qui décrypte la façon dont les entrepreneurs forgent l'avenir. Nous présenterons régulièrement des pionniers dont les idées ont conquis le monde, mais aussi des traditionalistes qui connaissent la valeur des choses. Nous rencontrerons également des esprits novateurs qui nous aideront à voir le monde autrement. En deux mots, le SAVOIR FAIRE.



Photo: Simon Schwyzer

Dites-nous ce qui vous interpelle et comment nous pouvons vous aider. N'hésitez pas à m'écrire – je suis impatient de lire vos messages: [urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

Urs P. Gauch  
Responsable Clientèle entreprises  
Raiffeisen Suisse

SAVOIR FAIRE #01/2017. Éditeur Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrado Lara (at) **Production** Pius Schärli (psi) **Rédaction SAVOIR FAIRE** Nicoletta Hermann (nh), Michelle Helfenberger (mh), Patrick Ilg (pi), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Auteurs invités** Martin Neff (mn), Iris Kuhn-Spogat (iks), Monique Rijks (mr), Andrea Schafroth (as), Stefanie Rigutto (sr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi), Johannes Schraner (js), Domagoj Arapovic (da) **Conception et direction artistique** Sonja Studer, Zurich **Mise en page** Sonja Studer und sofie's Kommunikationsdesign, Zurich **Adresse de la rédaction** Raiffeisen Suisse, Publications, case postale, 9001 St-Gall, [redaction@raiffeisen.ch](mailto:redaction@raiffeisen.ch) **Changements d'adresse et désabonnements** [raiffeisen.ch/ff/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/ff/savoir-faire) **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Annonces** Kömedia AG **Traduction** 24translate **Parution** Le magazine paraît quatre fois par an; 158'500 exemplaires (All., Fr., It.) **Abonnement** (pour les non-sociétaires) 24 francs **Avis juridique** La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent nullement une offre ni une recommandation d'achat ou de vente de produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie d'évolutions futures.

**Remarque sur l'emploi du masculin/féminin** À des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles.



imprimé en  
suisse





«Tôt ou tard ça décollera», assure Moritz Güttinger (33 ans). Cet ingénieur en environnement n'est autre que le créateur de Zuriga, une petite machine à café made in Zurich, performante et ne nécessitant que peu d'entretien.

L'espresso tiré de cette machine à café tendance vous transportera immédiatement en Italie.

La confiance de Moritz Güttinger n'est pas due au hasard: il a récolté en quelques heures les 30'000 francs nécessaires à la production de la première série Zuriga sur une plateforme de crowdfunding. «Pour moi, il s'agit là de la preuve qu'il existe une forte demande pour notre produit, déclare le jeune entrepreneur, mais il nous reste encore un long chemin à parcourir avant notre succès commercial.»

[zuriga.ch](http://zuriga.ch)



# On n'est jamais aussi bien servi...

... que par soi-même: les PME suisses sont de loin les plus innovantes au monde et assurent la prospérité de notre pays. Aperçu de quatre entreprises suisses qui regorgent d'esprits novateurs.

**Texte** Iris Kuhn-Spogat **Photos** Anna-Tina Eberhard

# 1996

Création de l'entreprise, 18 collaborateurs. Borema à Schwarzenbach (SG) est un des meilleurs constructeurs d'équipements de Suisse. Le superlatif n'est pas usurpé: Roland Tischer, fondateur et directeur

de l'entreprise, nous confie sa clé du succès: «À chaque commande, nous livrons un produit exceptionnel et d'une grande utilité pour le client. Les produits standards n'existent pas chez nous.» Il a récemment répondu à un appel d'offres pour une installation de broyage et de presse à balles. L'entrepreneur de 58 ans a procédé comme toujours: il interroge le client sur ses souhaits et ses attentes – et apporte sa touche personnelle. Ici, en allant au-delà des attentes du client avec une solution économe en énergie. Un projet, certes bien plus coûteux, mais qui permet de réaliser 250'000 francs d'économie d'énergie par an. Il a remporté le contrat.

**La Suisse est championne du monde.** Même face à des concurrents étrangers aux prix plus avantageux, l'excellence et le succès sont toujours au rendez-vous: la recette de la réussite est l'innovation, l'un des plus beaux atouts du pays. Pour la sixième année consécutive, la Suisse domine encore en 2016 les classements internationaux comme le Global Innovation Index, publié par la Cornell University en collaboration avec la prestigieuse école INSEAD et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Elle a ainsi cumulé de nombreux points dans les catégories de la stabilité politique, de la production fondée sur le savoir et la technologie ou encore en matière de maturité des entreprises.

La Suisse doit sa première place à ses institutions de formation et de recherche, à certains grands groupes et à ses innombrables PME. Selon les statistiques fédérales, les entreprises comptant jusqu'à 250 collaborateurs constituent 99% des sociétés suisses et représentent deux tiers des emplois. Comparées aux PME d'autres pays européens, elles jouissent de plusieurs longueurs d'avance en matière d'innovation. Le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) parvient aussi à cette conclusion dans son rapport «Recherche et innovation en Suisse», publié pour la première fois en 2016 et qui paraîtra tous les quatre ans à l'avenir.

**Créer une culture de l'innovation.** L'innovation est le pilier de la prospérité helvétique. Elle irrigue les entreprises et constitue leur ticket d'entrée sur les marchés de demain, sa valeur pour le succès d'une l'entreprise peut difficilement être sous-estimée. Mais comment naît l'innovation, et comment une entreprise peut-elle garder son avance? De nombreux scientifiques et consultants se sont penchés sur la question et ont élaboré des modèles de gestion de l'innovation, imaginé des approches pour des processus d'innovation systématiques et prodigué d'innombrables conseils. Il n'existe pas de formule miracle, l'innovation n'est possible qu'avec une culture d'entreprise qui favorise l'imagination et la créativité et qui remet en question les acquis. Plus facile à dire qu'à faire. Le passé nous a appris que de grandes entreprises prospères et bien positionnées peuvent avoir du mal à s'adapter aux nouvelles tendances. Elles en ont payé le prix fort: des acteurs clés comme Nixdorf Computers, Grundig, Brockhaus, Agfa, Kodak et Quelle se sont fait évincer du marché.

«Avoir une longueur d'avance sur la concurrence.» Markus Glatz, directeur de Glatz, fabricant de parasols riche en traditions y parvient avec des produits spéci-



riques, parasols à éclairage LED, à chauffage intégré ou une fabrication sur mesure: «Nous seuls pouvons le faire.» Pour conserver son avantage concurrentiel, il compte sur ses inventeurs pour développer régulièrement des innovations. Mais cela ne suffit pas: «La question décisive pour une idée est la suivante: existe-t-il oui ou non un besoin?» explique Markus Glatz. Car une idée peut être des plus brillantes, mais si elle n'est pas acceptée sur le marché, elle n'a aucune valeur pour l'entreprise. Pour Oliver Gassmann, professeur de gestion des technologies spécialisé dans l'innovation à l'Université de Saint-Gall, et auteur d'un livre sur les principes du succès, si neuf innovations sur dix sont des échecs, c'est parce que «la passion de la technologie masque la perspective de l'utilisateur». En réalité, il est impossible de décréter l'innovation, mais elle peut être favorisée à l'aide de systèmes. Et puis, de grandes découvertes ne sont que le fruit du hasard (voir l'encadré «Un pur hasard»)

**Ensemble, nous favorisons l'innovation** Une innovation est considérée comme prometteuse lorsque l'idée ne vient pas du prestataire, mais de la demande elle-même. Moritz Güttinger en a fait l'expérience: l'ingénieur en environnement voulait inventer une petite machine à café, capable de moulinier un espresso digne de ceux qu'il a bus en Italie. En collaboration avec un ingénieur en mécanique et deux designers, il a conçu la Zuriga, made in Zurich. Une machine en phase avec son époque – donc aussi avec Internet: ce canal assure la distribution de la machine à café et a aussi servi à rassembler le capital initial de 30'000 francs nécessaire à la fabrication de la première d'entre elles via une plateforme de crowdfunding – et ce, en seulement quelques heures. «C'est la preuve incontestable qu'il existe une forte demande pour notre produit», déclare-t-il, actuellement très occupé par la livrai-

«Je suis un esprit novateur», raconte Roland Tischer en expliquant pourquoi il a créé son entreprise de construction d'équipements Borema en 1996: «Je ne rentrais dans aucune case.» Aujourd'hui, il est un des meilleurs dans son domaine. Des entreprises de recyclage comme Müller Recycling à Frauenfeld commandent des installations à Borema, à l'instar des grands distributeurs et des discounters et ce, même si Borema n'a jamais l'offre la plus économique. Son secret? «Nous ne livrons aucune installation, mais des solutions à des problèmes», explique Roland Tischer, les commandes ne sont pas simplement exécutées, elles sont entièrement repensées — sous la supervision de Roland Tischer. [borema.ch/fr](http://borema.ch/fr)



**Avec plus de 120 ans d'histoire, la société Glatz AG à Frauenfeld est l'un des fabricants de parasols les plus modernes parmi les leaders mondiaux.**

**La société s'est fait un nom dans le monde entier: les parasols Glatz se retrouvent dans le Jardin botanique de Singapour, la vieille ville d'Avignon ou encore sur la terrasse de l'hôtel Mandarin Oriental à Bangkok et du Dolder Grand à Zurich.**

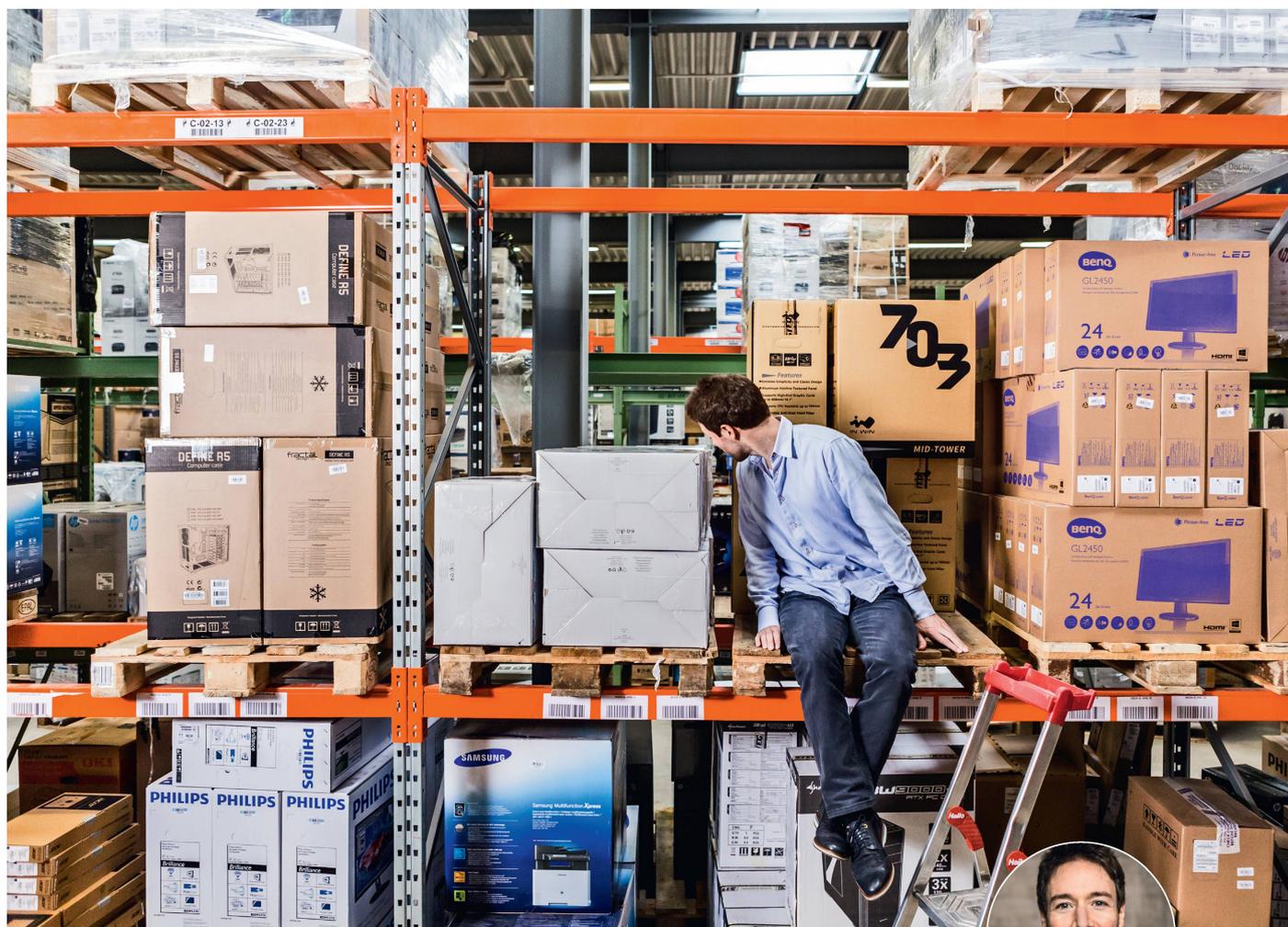
**À l'écoute du marché, Markus Glatz garde toujours une longueur d'avance sur la concurrence avec ses produits innovants. Son credo: on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même. Peur de faire des erreurs? «De temps à autre, oui, nous confie le patron de 75 collaborateurs, mais ne rien tenter serait la plus grosse erreur.»**

**[glatz.ch/fr](http://glatz.ch/fr)**

son de la première série. Moritz Güttinger apprécie la confiance de ses clients et échange énormément avec sa communauté, l'intègre au processus et lui demande son avis et ses idées sur le produit. Fort de ces retours, il réfléchit déjà à son prochain projet: le moulin à café parfait. Moritz Güttinger pratique à petite échelle ce que des géants comme Procter & Gamble, Tchibo et Fiat considèrent manifestement comme un énorme succès: le développement collaboratif de nouveaux produits. Grâce à Internet, il n'a jamais été aussi simple d'intégrer et d'exploiter le potentiel des clients et des fournisseurs. Open innovation, co-creation et crowdsourcing en sont les mots clés et impliquent une intégration égale des idées internes et externes dans le développement de nouveaux produits, services et modèles d'affaires. Pour cela, il faut bien entendu faire preuve d'ouverture d'esprit. Et parfois d'assez de courage pour se lancer.

**Révolutionner la distribution.** Lorenz Weber est devenu CEO de Steg Electronics après que son entreprise Internet PCP.CH eut racheté à un bon prix le revendeur de matériel informatique il y a deux ans, alors dans un état critique. «Nous y avons vu une opportunité», explique Lorenz Weber, qui s'est investi de A à Z dans le projet. Aujourd'hui, il utilise sa nouvelle présence hors ligne à bon escient: les boutiques servent de centres logistiques et Steg séduit les consommateurs qui commandent en ligne avec une livraison garantie en trois heures – un succès auprès des clients pour seulement 9,50 francs et avec des livreurs pour le moins inhabituels, comme des livreurs de pizza et des coursiers à vélo. Une promesse sans pareille. Redresser, innover – réussir. En 2016, Steg Electronics a été nommée revendeur de l'année dans le secteur de l'électronique.

Visite guidée des entreprises: [raiff.ch/pmeinnovantes](http://raiff.ch/pmeinnovantes)



## **UN PUR HASARD**

**WWW.** Le Web, découvert par Tim Berners-Lee au CERN, ne faisait pas l'objet de recherches scientifiques: il s'agissait en réalité d'un sous-produit de sa recherche sur les particules.

**FERMETURE AUTO-AGRIPPANTE («SCRATCH»).** L'ingénieur suisse Georges de Mestral est parvenu à l'idée de la fermeture auto-agrippante suite à une balade en forêt, alors qu'il examinait à la loupe les fruits de bardane accrochés à son pantalon.

**POST-IT.** En 1968, Spencer Silver a découvert pour 3M un adhésif qui se détache du papier sans laisser de traces. Personne ne trouvait d'application jusqu'à ce que, des années plus tard, son collègue Art Fry recherche des marque-pages qui ne tombaient pas à chaque fois.

**PÉNICILLINE.** En 1928, Alexander Fleming a oublié de fermer la fenêtre de son laboratoire et partit en vacances. Ses préparations ont été contaminées par des spores fongiques et des agents pathogènes. La pénicilline est née de ce mélange de moisissure.

**VIAGRA.** Développé comme traitement pour l'hypertension, le Viagra a subi des tests qui ont révélé qu'il facilitait les érections. En 1996, Pfizer a commercialisé le Viagra pour remédier aux troubles érectiles.

Il y a deux ans, Lorenz Weber, propriétaire de PCP.CH a racheté le revendeur de matériel informatique Steg. Il a ainsi acquis 16 magasins, qui sont à la fois des espaces de vente, des ateliers pour les clients et des centres logistiques près du centre-ville. Steg livre à domicile les produits commandés en ligne en trois heures. Une promesse de vente calculée qui séduit: «Les clients ont souvent besoin de temps pour se décider à acheter un appareil, explique l'entrepreneur. Mais lorsqu'ils ont pris leur décision, ils veulent leur produit rapidement.» La livraison express coûte 9,50 francs. La distribution est assurée par les services de livraison de restaurants, d'entreprises de coursiers en taxi et à vélo.  
**[steg-electronics.ch](http://steg-electronics.ch)**



Roland Laux est le fondateur et le CEO d'Unico-first, une entreprise d'étude de marché et d'innovation spécialisée dans l'industrie alimentaire. Il est convaincu qu'une innovation a plus de chances de réussir si tous les collaborateurs sont intégrés dès le début du projet. En sa qualité d'expert CRE, Roland Laux apporte son expérience à d'autres entrepreneurs.

[unico-first.ch](http://unico-first.ch)

**Comment innover pour les autres? SAVOIR FAIRE a rendu visite à Roland Laux. Cet inventeur développe des produits alimentaires, de la bière aux barres protéinées en passant par les plats préparés. Depuis quelque temps, les développements internes s'ajoutent de plus en plus aux projets des clients.**

**Roland Laux, vous innovez pour les autres. Qui vous engage?** Des multinationales, des détaillants et des PME de l'industrie alimentaire. Nous venons apporter un point de vue extérieur sur l'avenir de leurs gammes de produits et développer de nouvelles idées.

**Et qui impliquez-vous dans ces projets?** Mon équipe est accompagnée de spécialistes externes, de technologues, de consommateurs et de collaborateurs du donneur d'ordres, mais également d'esprits novateurs.

**Quels sont les principaux obstacles à l'innovation?** En général, les entreprises développent un produit, le testent puis l'introduisent sur le marché. Mais en matière d'innovation, le processus est loin d'être si linéaire. Il faut travailler par itération et comprendre l'innovation comme un processus permanent. Ainsi, l'entreprise s'enrichit, gagne en assurance et limite les mauvaises surprises sur le marché. Autre point à souligner: les innovations sont souvent abandonnées prématurément.

**Pour quelles raisons?** Politiques dans la plupart des cas: un membre de l'organisation se met en travers et bloque le projet. Par exemple, si une idée pousse l'innovation jusqu'à bousculer les fondements de l'entreprise, autrement dit jusqu'à créer beaucoup de perdants.

**Quelle est la clé du succès?** Les projets novateurs sans soutien de décideurs sont souvent complexes à mettre en place. C'est pourquoi il faut impliquer tous les membres de l'entreprise dès le début.

**Combien coûtent vos services?** Il faut compter environ 20'000 francs, voire quelques centaines de milliers de francs pour les projets qui durent deux ans.

**Que pensez-vous du crowdsourcing?** C'est une solution rentable et rapide. Mais il comporte également le risque de se noyer sous une masse d'idées. Externaliser complètement l'innovation est impossible.

**En plus de développer des idées pour les autres, vous développez aussi vos propres produits?** Cela s'est fait naturellement. Je travaille en étroite collaboration avec Tilo Hühn, professeur de développement des processus et de recherche d'arômes à l'Université des sciences appliquées de Zurich. Il a élaboré son propre processus de fabrication de jus de pomme: au lieu de presser les fruits, il les réduit en bouillie, les place dans un décanteur pour séparer les éléments solides et liquides, et obtient ainsi un jus de pomme qui a le même goût qu'une pomme fraîchement coupée. Son invention m'a fasciné, alors je l'ai rencontré. En 2008, nous nous sommes rendus au Venezuela pour visiter un chocolatier. Lors de cette visite, nous avons eu l'idée d'utiliser le même processus de décantation pour la production de chocolat. Après de longues réflexions, nous avons réussi à mettre au point un chocolat noir au goût fruité et floral, qui n'est pas aussi amer que le chocolat noir traditionnel grâce à l'utilisation de fèves de cacao vertes non torréfiées. L'apport d'eau nous a permis de travailler à seulement 45 °C, ce qui permet de conserver les arômes originels. Nous avons breveté notre idée et comptons la vendre à l'industrie.

**Comptions?** Notre innovation était presque perdue comme un affront par les chocolatiers, qui critiquaient l'utilisation d'eau. Le scepticisme auquel nous avons été confrontés ne me surprend pas vraiment: nous étions deux inconnus et proposons un processus de fabrication fondamentalement nouveau – et qui fonctionne, soit dit en passant...

**Dieter Meier, leader du groupe Yello, produit désormais votre chocolat. Comment cela est-il arrivé?** Après notre échec dans l'industrie chocolatière, nous avons quelque peu perdu espoir. Mais comme nous disposions des droits de brevet et avions investi dans une installation pilote, nous avons décidé de ne pas abandonner notre idée et de produire nous-mêmes le chocolat. Nous avons établi un business plan. Un jour, ma femme lit une interview de Dieter Meier et à la question de ce qu'il souhaitait encore accomplir dans sa vie. Sa réponse était: un chocolat spécial. Lorsque j'ai enfin réussi à le contacter, je l'ai invité et nous lui avons fait déguster plusieurs chocolats à l'aveugle. Il a été immédiatement séduit par le nôtre. Nous nous sommes donc associés. Finalement, nous lui avons vendu notre brevet. Dieter Meier, qui n'avait jusque-là aucune connaissance dans la production de chocolat, fabrique désormais un produit selon notre processus – et conquerra bientôt le marché. Son attitude est très révélatrice: il a tout simplement reconnu la qualité du produit et s'est lancé les yeux fermés, contrairement à l'industrie chocolatière. (iks)  
[raiff.ch/rolandlaux](http://raiff.ch/rolandlaux)

*Comment les entrepreneurs parviennent-ils sans cesse à se renouveler? Où puisent-ils leur inspiration?*



**Christian Fischer**  
**CEO Bcomp SA**

L'entreprise fribourgeoise Bcomp SA développe des composites de fibres naturelles. Sa devise est tout simplement «play naturally smart». Elle compte une équipe de dix collaborateurs. [bcomp.ch/fr](http://bcomp.ch/fr)

**La tradition est-elle indispensable pour être et rester innovant?**

*Inspirés par une tradition ancestrale qui remonte à l'époque des pharaons, nous transformons des fibres de lin en produits high-tech. Nous utilisons donc la tradition pour confectionner un produit innovant.*

**Comment repérez-vous les idées arrivées à maturité?**

*Lorsque mon responsable technique me dit: «Christian, elle est pas mal, ton idée!» je sais que l'idée est prometteuse.*



**Markus Baumer, directeur de RadioFr**

RadioFr a démarré en 1988 avec six collaborateurs et un programme radio bilingue. Depuis, l'équipe a grandi et compte 61 membres. [radiofr.ch/fribourg](http://radiofr.ch/fribourg)

*Il est impossible d'évoluer sans connaître ses racines. Je pense que l'innovation n'est pas un objectif, mais plutôt une manière d'aborder un thème. En d'autres termes, la tradition est l'outil, l'innovation l'artisanat.*

*Je m'en aperçois naturellement. C'est pour cette raison que je suis convaincu qu'il faut suivre ses propres intuitions pour faire preuve d'innovation.*



**Sarah Pfander, membre de la direction d'ATEC Personal AG**

ATEC Personal AG est l'une des plus grandes agences de recrutement de la région. Le Prix ATEC récompense chaque année une entreprise innovante. [atec-personal.ch](http://atec-personal.ch)

*La tradition est bien trop souvent surestimée. Et les nombreuses start-up nous le prouvent: il est aussi possible de réussir sans. Je pense plutôt que l'innovation devrait s'inscrire dans la tradition.*

*Dans notre entreprise, nous avons opté pour un processus décisionnel court, qui est selon nous la clé de la réussite pour favoriser l'innovation. Lorsque j'ai une idée, je la présente à mes collaborateurs et j'agis en conséquence.*



**Sacha Brühlhart, cogérant de Baeriswyl Architekten AG**

Avec 28 collaborateurs, le cabinet d'architecture basé à Alterswil (FR) figure parmi les plus grands de la région. Il a construit le bâtiment de la Banque Raiffeisen d'Alterswil. [bbarchitekten.ch](http://bbarchitekten.ch)

*Dans ma branche, le thème de l'énergie est actuellement incontournable. Tous les clients attendent des solutions innovantes dans ce domaine. Pour nous, trouver un équilibre entre l'utilisation, la conception architecturale et les coûts de construction relève d'un véritable défi.*

*Les bonnes idées me viennent rarement au bureau, mais plutôt lors de mes déplacements. Avant de les concrétiser, nous en discutons avec les collaborateurs.*



**Kevin Jenny, cogérant de Fleisch und Brau AG**

L'entreprise familiale «Fleisch und Brau» se compose d'une boucherie et d'une brasserie, compte trois sites et emploie 22 collaborateurs. [fleischundbrau.ch](http://fleischundbrau.ch)

*En tant que bouchers et brasseurs, nous appartenons aux plus anciens corps de métier du monde. La tradition occupe donc une place essentielle dans notre travail. Mais nous devons toutefois vivre avec notre temps: par exemple, nous avons récemment confectionné une saucisse grillée sans lactose.*

*Nous nous retrouvons chez nos parents presque tous les dimanches, testons de nouveaux produits et en discutons. C'est ainsi que notre idée de «viande à la bière» est née. Pour obtenir ce goût subtil, nos animaux se nourrissent de malt.*

Photos: Simon Schwyzler

Andrea Schafroth et Monique Rijks ont interrogé quelques entrepreneurs à l'occasion de la soirée PME «Business x Sport x Innovation», qui s'est déroulée le 2 février à Fribourg. Plus de témoignages sur [raiff.ch/fribourg](http://raiff.ch/fribourg)

**Quelles opportunités n'avez-vous pas su saisir dans votre carrière professionnelle?**

**Et demain? Où voyez-vous votre entreprise dans dix ans?**

**De manière générale: quelle est votre source d'inspiration?**

**Quelles sont les trois découvertes que vous auriez aimé faire?**

Je souhaite évoluer, me développer et je saisis pour cela chaque opportunité qui se présente. Si je suis confronté à un choix, j'essaie toujours d'opter pour l'idée la plus ambitieuse.

Nous serons leader mondial dans l'industrie des composites de fibres naturelles. La plupart des Européens – ou des Américains – utilisent nos fibres naturelles, que ce soit dans leur voiture ou sur leurs skis. Je souhaite améliorer le monde – je veux susciter un changement.

Mes deux petits garçons. Leur joie de vivre, leur ouverture d'esprit et leurs idées peu conventionnelles ne cessent de m'inspirer. J'adore cette phrase: «Papa, pourquoi on fait ça pas comme ça?»

Le vélo, Internet et le Gore-Tex.

Aucune. Je n'ai jamais eu de plan dans la vie. J'ai toujours pris le train en marche. Et avec le recul, je peux dire: heureusement!

Nous continuerons à faire de la radio, mais avec une retransmission du son et de l'image sur plusieurs canaux. Les technologies modernes deviendront naturelles et passeront au second plan. Le contenu sera plus important.

La musique! Le funk! Le blues! Ancien musicien professionnel, j'ai appris à improviser. Je trouve que les personnes qui ont le courage de réagir spontanément restent agiles et curieuses.

L'orgue Hammond, une nouvelle forme de gastronomie (comme Paul Bocuse) et le beach-volleyball.

Aucune. Je sais tirer le meilleur de chaque situation. Jusque-là, je m'en suis très bien sortie ainsi. À quoi bon nourrir des regrets sur le passé?

Notre branche est en pleine mutation. Les nouveaux domaines d'activités, la mondialisation et les nouvelles technologies encouragent la créativité. Nous développons aujourd'hui de nouvelles idées pour être toujours là dans 10 ans.

Pour rester innovants, il faut sans cesse «faire le plein» d'idées. Au quotidien comme en vacances, je garde toujours un œil critique lors des voyages, des séminaires ou des entretiens avec les clients.

L'avion, Internet, la prochaine innovation révolutionnaire.

Je me pose toujours les deux mêmes questions: comment maintenir un bon niveau de vie avec peu de moyens? Un retour à la simplicité sans trop de compromis est-il envisageable? Je n'ai à ce jour toujours pas trouvé de réponses.

Le secteur de la construction subit actuellement des changements profonds. Les projets sont de plus en plus importants, les équipes sont de plus en plus interactives – pour ne pas atteindre nos limites en tant que PME, nous devons rester ouverts aux nouvelles technologies.

Les sources d'inspiration pour un architecte sont infinies: l'art, la nature, les villes étrangères ou – comme aujourd'hui – des conférences passionnantes.

La technologie LED, le Bretzel singinois (une sorte de cigarette russe) et les systèmes de chauffage innovants.

Nous dirigeons l'entreprise avec mon frère. C'est une chance de pouvoir partager les responsabilités. Cela me laisse plus de temps pour tester de nouvelles choses, comme notre saucisse sèche aux herbes aromatiques des Alpes, que nous fournissons aujourd'hui à de nombreux restaurants.

Notre marché est actuellement difficile à évaluer. Nous ne savons pas comment les gens s'alimenteront dans dix ans. Mais j'espère qu'ils consommeront encore des produits régionaux et de la bière!

Nos sorties en équipe! Ces moments sont de véritables sources d'inspiration. Nous avons d'ailleurs trouvé l'idée de la saucisse sèche aux herbes aromatiques des Alpes lors d'une randonnée.

Le jambon ibérique, les animaux sans os et les politiques qui s'engagent pour l'emploi en Suisse.

Comment faire  
décoller mon potentiel  
d'innovation?

## APPLIQUER DES TECHNIQUES D'INNOVATION

- **DESIGN THINKING:** un processus créatif permettant de mettre au jour des idées et solutions convaincantes du point de vue de l'utilisateur.
- **FAST PROTOTYPING:** découvrir le plus tôt possible la valeur d'une idée au moyen de prototypes.
- **KREATIVWORKSHOPS:** dégager les points essentiels avant même le début du projet, afin de déterminer les principaux besoins des futurs utilisateurs.
- **LEAN START-UP:** les clients sont impliqués et interrogés tôt dans le processus. Cela permet de mieux évaluer si les nouveautés envisagées sont réellement commercialisables.

## PROTÉGEZ VOS IDÉES AVEC DES BREVETS

Un indicateur simple de la force d'innovation d'un pays est le nombre de brevets par habitant. Or c'est en Suisse que ce taux est le plus élevé: en 2015, l'Office fédéral de la propriété intellectuelle a enregistré 873 soumissions par million d'habitants. Aux Pays-Bas, deuxième au classement, c'était 419 brevets et en Suède (numéro 3), ce nombre était de 392. *Pour en savoir plus sur la protection des innovations:* [kmu.ige.ch/fr/home.html](http://kmu.ige.ch/fr/home.html).

À propos: au lieu de déposer un brevet, vous pouvez tenir secrète votre invention, comme le fait par exemple la liqueur Appenzeller Alpenbitter; ou encore publier un article dans la presse spécialisée, car on ne peut breveter ce qui a déjà été publié.

## STIMULER LA CRÉATIVITÉ



### CONCOURS D'INNOVATIONS

Organisez un concours d'innovations ou d'inventions: chacun au sein de l'entreprise peut concourir (en équipe ou seul) et soumettre une idée. Les meilleures sont primées et peuvent ensuite être développées.



### ENQUÊTES

Interrogez vos futurs groupes-cibles: vos apprentis et jeunes talents se feront un plaisir de soumettre des idées et des suggestions d'amélioration.



### FORMATION CONTINUE

Encouragez vos collaborateurs à se perfectionner en permanence, et cibler les travaux de master que vous proposez. Les universités et instituts de formation sont ouverts à des projets impliquant leurs étudiants.



### ENCOURAGER LE PIRATAGE SPORTIF

Dans le cadre d'un «hackaton» (compétition de piratage, par ex. Lauzhack), des informaticiens amateurs ou professionnels s'attaquent à un problème donné. Ils abordent ainsi le défi sous un angle original, développant parfois en une nuit une idée d'affaires ou une nouvelle technologie.



### CROWDSOURCING

Misez sur la créativité de toute une communauté ou d'un grand nombre de personnes. Dans le cadre de «remue-méninges» en ligne, les inventeurs en herbe cherchent reconnaissance et récompenses. En Suisse, la start-up Atizo (par exemple) propose de tels concours. [atizo.com](http://atizo.com)



### OPTIMISATION

L'optimisation progressive (ou amélioration continue) est la méthode privilégiée par la plupart des entreprises. Elle permet notamment d'affiner les processus et de réduire les coûts.

## **SURMONTER LES OBSTACLES À L'INNOVATION**

- **LE TEMPS:** les innovations véritables, celles qui amènent un changement de paradigme, prennent des années à se développer.
- **LES COÛTS:** beaucoup d'innovations n'arrivent jamais sur le marché, parce que les coûts ont explosé et les financements se sont épuisés.
- **L'ÉQUIPE:** sans une bonne équipe, un innovateur n'a guère de chances de réussir (du moins sur le plan commercial).
- **LE MARCHÉ:** sans un marché adéquat, une innovation ne vaut rien. Il est donc crucial de bien analyser son marché potentiel.

### **QUICK WINS**

L'inspiration surgit lorsque les affaires courantes sont réglées et que l'esprit est libéré. Trois suggestions de Raiffeisen pour alléger les tâches administratives.

- Imprimer les **FACTURES**, les affranchir et les poster coûte du temps et de l'argent. Payez vos factures directement par e-banking et proposez également cette option à vos clients (e-factures). [raiffeisen.ch/e-facture-envoi](http://raiffeisen.ch/e-facture-envoi)
- Versez les **SALAIRES** automatiquement, avec e-salaire, un logiciel intégré dans notre e-banking. [raiffeisen.ch/e-salaire](http://raiffeisen.ch/e-salaire)
- Les **OFFRES** peuvent désormais être établies en toute facilité dans l'e-banking et envoyées électroniquement. Les factures, rappels et paiements sont comptabilisés automatiquement dans Abacus. [raiffeisen.ch/f/abacus](http://raiffeisen.ch/f/abacus)

## **FINANCER L'INNOVATION**

Il faut faire la distinction entre les innovations lancées par une entreprise bien établie et celles portées par des start-up.

### **EN RECHERCHE DE CAPITAUX PROPRES:**

Divers acteurs permettent aux start-up d'accéder au capital-risque: CTI, fonds de technologie, «incubateurs», investisseurs spécialisés, etc. [kti.admin.ch](http://kti.admin.ch), [fonds-de-technologie.ch](http://fonds-de-technologie.ch), [ventureincubator.ch](http://ventureincubator.ch), [startupticker.ch](http://startupticker.ch)

### **EN RECHERCHE DE FINANCEMENTS EXTERNES:**

- Parlez à votre conseiller à la clientèle pour lui présenter votre projet et explorer vos options.
- Un crédit d'exploitation peut vous permettre de financer vos actifs circulants. L'entrepreneur a alors une vaste marge de manœuvre dans l'utilisation du prêt.
- Pour financer un projet, on peut souscrire un crédit d'investissement.
- Si vous souhaitez uniquement acquérir une machine-outil, le leasing peut être une option intéressante: les coûts sont alors comptabilisés comme charges d'exploitation, ce qui préserve le bilan.

### **DOCUMENTS À PRÉSENTER:**

- Business plan / plan d'investissements
- Les boucléments annuels des trois dernières années
- Stratégie de l'entreprise

Le responsive web design est la coqueluche du moment, les sites Internet sur ce thème sont de plus en plus consultés à partir de téléphones mobiles.

## METTRE EN ŒUVRE L'INNOVATION



### FOCALISATION

L'idée et les objectifs doivent être formulés de façon limpide. Une gestion professionnelle du processus d'innovation est indispensable pour maîtriser les coûts et ne pas s'éparpiller.



### FAISABILITÉ

Effectuer des «reality checks» réguliers et avoir le courage d'interrompre un projet qui ne progresse pas.



### OBSERVATION

Ouvrir les yeux et les oreilles: à quoi travaillent les concurrents? Quelles sont les nouvelles tendances, dans quels secteurs se concentrent les moyens financiers?



### STRATÉGIE

Toujours se poser la question: faut-il rechercher des partenaires et unir les forces ou continuer en solo?



### FINANCEMENT

Assurer le financement, en veillant à constituer des réserves. Bien surveiller les coûts, ne pas prendre de risques financiers.



### ASSISTANCE

Faire appel à des personnes qui connaissent le secteur et le marché, et qui peuvent apporter un regard différent.



### LANCEMENT DU PRODUIT

La décision cruciale: effectuer une analyse poussée du marché ou tester le produit directement sur le marché?



### GÉNÉROSITÉ

Être tolérant face aux échecs et aux erreurs; parfois, ils nous rapprochent du but.

## NE PAS RATER LE PASSAGE AU DIGITAL

- Inutile de chercher à réinventer la roue: observez les dernières stratégies et les innovations de vos concurrents – et n'adoptez que ce qui vous convainc. Vous gagnerez du temps et de l'argent.
- Un site web et professionnel peut générer des recettes 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et répondre aux questions sur les produits et les délais. Investissez selon le principe «s'il faut le faire, alors faisons-le bien».
- Publiez en ligne toutes les informations concernant vos produits, vos prestations et votre entreprise: de nos jours, les clients (potentiels) font des recherches sur Internet avant d'acheter.
- Une présence professionnelle sur Internet renforce votre profil et vous permet d'acquérir de nouveaux clients en ligne.
- Grâce à des moteurs de recherche comme Google, il est possible d'atteindre vos groupes-cibles aux quatre coins du monde, sans gaspillage de ressources publicitaires.
- Le digital est une chose, la mobilité une autre: pour le consommateur, le smartphone doit être le chemin le plus court vers vos produits. Optimisez votre présence en ligne pour les appareils mobiles.
- Sur Internet, vous avez accès gratuitement à d'innombrables données et informations utiles pour prendre vos décisions.
- Le digital, c'est aussi la rapidité. Pour vos idées, cela veut dire: faire des essais plutôt que ruminer et conjecturer sans fin.
- Laissez vos clients décider de ce qui leur plaît et ce qui leur sert: l'appât doit plaire au poisson, pas au pêcheur...
- Le passage au digital est un processus complexe; faites-vous accompagner par des professionnels.

## BIEN COMMUNIQUER SUR VOS INNOVATIONS

Une bouchère propose une nouvelle saucisse végétalienne, un voyageur lance un nouveau forfait tout compris... Pour une commercialisation réussie, il faut maîtriser les règles de la communication:

- ❑ **Ne lancez pas votre produit sans campagne promotionnelle.** Les canaux de distribution, le service à la clientèle et les messages publicitaires doivent être clairement définis avant la mise sur le marché.
- ❑ **Adaptez votre documentation commerciale aux différents groupes cibles.** Faire appel à une agence de communication constitue un certain investissement, mais assure un vrai savoir-faire, ainsi qu'un point de vue par rapport à la perspective du client.
- ❑ **Proposez à vos meilleurs clients de tester le produit en avant-première.** Les clients satisfaits vous serviront volontiers de référence et vous fourniront des témoignages pour vos supports commerciaux.
- ❑ **Soyez créatif, soyez courageux!** Seul ce qui se démarque de la masse d'informations est pris au sérieux.
- ❑ **Pour votre communication, misez sur des images et des textes de qualité professionnelle,** qui correspondent bien à votre entreprise et votre activité. Ne faites pas de promesses que vous ne pourrez tenir.
- ❑ **Votre publicité doit montrer au client de nouvelles perspectives.** Il faut parfois varier les supports en fonction du secteur et des régions géographiques. Les moteurs de recherche et les réseaux sociaux permettent d'atteindre les bons groupes cibles, à moindre coût.



- ❑ **Informez les médias.** En général, ils s'intéressent plus à une bonne histoire qu'à vos produits. Ayez le courage de raconter votre parcours de façon authentique, sans occulter les échecs. Un professionnel de la communication peut vous aider à placer votre récit dans les médias spécialisés ou grand public.
- ❑ **Construisez un réseau.** Il peut s'agir de médias classiques avec lesquels vous entretenez de bonnes relations, ou de blogueurs qui testent les produits et publient leurs expériences.
- ❑ **Cherchez les récompenses!** Soyez candidat aux concours d'entrepreneurs ou de produits; cela vous assurera une présence médiatique.

*«Pour se démarquer dans une jungle d'informations, il faut jouer sur tous les tableaux; de nos jours, on ne peut négliger les plateformes digitales comme les blogs d'entreprise, les médias sociaux ou les sites web interactifs. Soyez là où se trouvent vos clients, et combinez canaux digitaux et analogiques!»*



**NADINE STUTZ,**  
**EXPERTE EN COMMUNICATION DIGITALE**  
**CHEZ RAIFFEISEN**  
[nadine.stutz@raiffeisen.ch](mailto:nadine.stutz@raiffeisen.ch)

# «Nous devons sans cesse réinventer le vélo»

Ce qui n'est pas si simple, comme nous l'explique Beat Zaugg. Un entrepreneur doit rester souple durant toute sa carrière professionnelle. Ce Bernois, fils de boulanger, qui dirige Scott Sports et ses 1'000 salariés, donne le ton depuis 1986. Son entreprise est prospère, mais pour rester parmi les meilleures, il faut sans cesse remettre en question ses habitudes, même les plus éprouvées. Lors d'une visite de l'usine de Givisiez, Patrik Gisel et Beat Zaugg ont discuté des défis de l'industrie du sport — entre CEO.

Texte Reto Wilhelm Photos Marco Zanoni



**SCOTT**

**SPORT DE POINTE  
EN PAYS FRIBOURGEOIS**

Chaque année, Scott — fabricant historique de bâtons de ski — vend plus de 500'000 vélos dans le monde entier. En trente ans, Scott Sports, fondée en 1958 aux États-Unis, est devenue un chef de file international de matériel de sport, basé à Givisiez (FR). De 1998 à 2013, l'entreprise était la propriété du Bernois Beat Zaugg, qui reste encore aujourd'hui son CEO. C'est lui qui est à l'origine du développement impressionnant de cette PME: aujourd'hui, Scott fabrique des produits de pointe pour les sports d'hiver, le cyclisme, la moto mais aussi la course à pied. L'entreprise emploie 1'000 collaborateurs de par le monde, dont 230 à Givisiez.

**9 h00, siège principal de Scott.** Beat Zaugg, CEO de Scott Sports, reçoit Patrik Gisel, numéro 1 de Raiffeisen Suisse – et incidem-

ment passionné de triathlon. Tous deux parlent le même langage. Il est tout de suite question du «Plasma 5» et d'autres deux-roues futuristes. Un sabir abscons pour les profanes, mais pour les initiés, l'enjeu est évident. La discussion est pourtant tout à fait terre à terre entre ces deux CEO, dans cet immeuble banal qui héberge le siège d'un leader mondial du matériel de cyclisme.

Un calme remarquable règne dans les halles, où chaque année 30'000 vélos de toutes catégories sont apprêtés pour le marché suisse. «L'ordre doit régner, affirme le CEO. Nous travaillons à un niveau de perfection qui ne tolère pas la moindre erreur.» Et pourtant, on ne se croirait pas dans une clinique ou un laboratoire: le bruit d'une radio nous parvient de l'autre bout de la halle, tandis que dans la pièce d'à côté, le chien d'un collaborateur paresse dans son panier. À l'évidence, travailler ici n'empêche pas un certain individualisme! Beat Zaugg en est conscient et l'encourage, de même qu'il encourage l'esprit sportif au sein de son équipe. Lors du «lunch-ride», l'excursion quotidienne de la pause de midi, la compétition fait parfois rage! Une heure durant, hommes et femmes pédalent par monts et par vaux. Ensuite une douche, un repas rapide – puis retour au boulot. «Pas besoin d'un programme compliqué d'équilibre travail-loisirs. L'outdoor est dans nos gènes!»



«En même temps, ça nous permet de tester nos nouveaux modèles», poursuit Beat Zaugg tout en montant les escaliers jusqu'au premier étage, Patrik Gisel à sa

suite. Dans de grands espaces, les membres du service Engineering développent les futurs modèles en 3D. Sur les écrans, chaque pièce est tournée, retournée et usinée virtuellement. «Heureusement, nous gardons toujours une ou deux longueurs d'avance sur la concurrence. Il est important de donner la direction dans son domaine d'activité. Par ailleurs, il ne suffit pas de fournir les meilleurs produits; il faut les accompagner d'un service clientèle approprié. Nous sommes présents avec des ateliers dans 20

pays et entretenons des liens étroits avec des revendeurs dans 82 pays», poursuit Beat Zaugg. Sa place parmi les premiers fabricants de cycles au monde, il l'a conquise grâce à une stratégie de niche systématique. Outre le cyclisme, Scott s'est imposée dans d'autres sports, comme le ski de randonnée, le trail running et bientôt l'alpinisme – et ce, même si ses produits sont rarement bon marché.

Dans son rôle de CEO, Beat Zaugg tient à ce que le rythme ne faiblisse pas. «Je suis quelqu'un qui crée sciemment des fractures, afin que nous nous remettons sans cesse en question. Par exemple, lorsqu'à la demande de Nino Schurter, nous avons introduit une roue intermédiaire de 27,5 pouces pour les Jeux olympiques de Londres, chamboulant ainsi toute l'industrie.» Beat Zaugg peut compter sur une équipe de cadres

## LES QUESTIONS DE PATRIK GISEL À BEAT ZAUGG

Comment faites-vous pour réinventer sans cesse vos produits?

Comment poussez-vous vos collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes?

Où trouvez-vous les jeunes talents?

Que signifie être un leader dans son secteur d'activité?

Quand allez-vous «passer le guidon» à la relève?

expérimentés qui l'accompagne depuis des dizaines d'années. Il est bien conscient «qu'il est impossible de réinventer la roue! N'importe qui peut construire un vélo à 100'000 francs, mais personne ne l'achètera.» Ses engins de compétition doivent donc rester abordables. Et comme ils comptent déjà parmi les plus performants, il devient toujours plus difficile de les améliorer. Mais à 59 ans, Beat Zaugg compte bien faire en sorte que ses «Scotties» ne perdent pas leur souffle, «pour les trente prochaines années au moins», affirme-il mi-sérieux, mi-farceur. Car l'entreprise n'est pas encore là où il veut l'amener. «Si je comprends bien, vous n'avez pas d'âge officiel pour la retraite?» lui demande Patrik Gisel. Beat Zaugg n'approuve pas la «guillotine professionnelle» des 65 ans, qui lui semble d'un autre âge. Il se retirera progressivement, en déléguant de plus en plus de responsabilités à ses collègues. Nos deux CEO sont bien d'accord: le passage à la retraite doit se faire en douceur. Pour cela, il faut toutefois que les plus âgés puissent tenir le rythme des plus jeunes!

**Des sites de haute technologie dans le monde entier** Patrik Gisel s'enquiert de savoir si la région de Fribourg est assez féconde en talents et en savoir-faire pour suffire à ses besoins en personnel. «Scott est une marque réputée, aussi le recrutement n'est en principe pas un problème», explique Beat Zaugg. Mais pour attirer un personnel qualifié à Givisiez, il faut mettre en place des conditions adéquates – des salaires assez élevés, mais surtout des logements au loyer abordable. Par ailleurs, la croissance et les marges d'exploitation doivent être suffisantes pour permettre des embauches. Au siège social travaillent des ingénieurs, des techniciens, des informaticiens, des responsables produits, le service de vente international, la division marketing et les services adminis-

**«Si on n'est pas bon en calcul mental, on ne sera jamais un bon entrepreneur», affirme ce fils de boulanger bernois. Aujourd'hui, Beat Zaugg (59 ans, marié, sans enfants) vit au bord du lac de Morat. Après un apprentissage de dessinateur en bâtiment, il s'est mis à vendre du matériel de sport. Depuis 1986, il travaille chez Scott à Givisiez, d'abord dans le contrôle qualité puis, à partir de 1998, comme CEO et propriétaire de l'entreprise. Aujourd'hui, il détient avec son équipe 49,9% du capital-actions, la majorité étant aux mains de l'investisseur coréen Youngone Corp. Lorsque Beat Zaugg ne parcourt pas le monde pour son travail, il se consacre à ses deux passe-temps favoris: jardiner et écouter du jazz.**

j'ai cédé la majorité de l'entreprise à mes partenaires coréens, avec lesquels j'ai une longue relation de confiance. Ça me permet de me concentrer sur mon rôle de «timonier.»

«Et tous ces risques et ces choix importants, ça ne vous empêche pas de dormir la nuit?» demande Patrik Gisel. Beat Zaugg, qui a beaucoup misé au cours de sa carrière – la plupart du temps avec bonheur –, est convaincu que pour développer un excellent produit, il faut être prêt à fournir beaucoup d'efforts en amont, voire à s'endetter. Il faut aussi parfaitement maîtriser les matériaux. «Dans la précipitation, impossible d'innover. Dans le monde du vélo, les modèles restent tout au plus trois ans sur le marché; ensuite, il faut présenter la prochaine surprise, conclut Beat Zaugg. Les exigences de nos athlètes nous entraînent à repousser nous-mêmes sans cesse nos limites.» Tout en parlant, il s'arrête devant le casque high-tech de Sebastian Kienle, triathlète ayant remporté le championnat du monde IRONMAN 2014. Patrik Gisel ne peut s'empêcher de montrer son admiration. Beat saisit l'occasion pour lui lancer un défi: revenir à Givisiez et se mesurer à lui à vélo, pour le plaisir et pour le sport, d'homme à homme, CEO contre CEO. Un casque l'attendra. Tope là! Défi relevé.

[scott-sports.com](http://scott-sports.com)



**DE CEO À CEO**  
**LA RENCONTRE EN DIRECT**

Et Patrik Gisel de conclure après sa visite au siège principal de Scott: «C'est impressionnant de voir comment Beat Zaugg dirige son équipe. Il a des principes, il voit grand et il s'engage à 110%: il n'a donc aucun mal à instaurer une relation de confiance avec ses collaborateurs, à les pousser à essayer toujours de nouvelles choses — et à fournir des performances de pointe.»

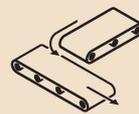
Revivez en live la rencontre entre  
Beat Zaugg et Patrik Gisel:  
[raiff.ch/visitescott](http://raiff.ch/visitescott)



# LE GÉNIE SUISSE



En 1924, un juriste saint-gallois, Martin Othmar Winterhalter, développe «**Ri-Ri**» – le principe de base de la fermeture à glissière moderne – et commence la production de son produit dans la ville allemande de Wuppertal où il devient rapidement l'un des premiers entrepreneurs de l'époque moderne.



En 1925, on compte déjà **1'000 travailleurs à la chaîne** à Wuppertal et à Halle-sur-Saale. Chaque jour, 10 kilomètres de fermetures à glissière sont confectionnés. Vingt-cinq nouveaux brevets sont déjà déposés pour la fabrication mécanique.



En 1911, deux chercheurs suisses déposent un brevet pour la mise au point de la fermeture à glissière moderne. Ils n'ont toutefois pas pris conscience de la **valeur de leur découverte** et le brevet expira.

Lors de l'Exposition universelle de Chicago en 1893, un premier modèle de fermeture à glissière est présenté, il se révèle toutefois **inexploitable**.



**Avant la découverte** de la fermeture à glissière, les vêtements s'attachaient à l'aide de cordons, de lacets et de boutons.



**70'000** mètres de fermetures à glissière par jour – seul Riri en est capable. Les aventures de la fermeture à glissière n'a rien à envier aux romans policiers: des brevets qui expirent, un Saint-Gallois qui échappe aux nazis, et une entreprise au Tessin grâce à laquelle la fermeture à glissière est ce qu'elle est aujourd'hui. «Notre entreprise s'inscrit dans le luxe, l'excellence et l'amour des détails», raconte Renato Usoni, CEO de Riri SA à Mendrisio. La proximité avec ses principaux partenaires, tous situés en Europe, garantit une logistique optimale – une condition essentielle pour résister sur ce marché qui ne laisse aucune chance aux retardataires. Ironiquement, Riri vend souvent ses produits en Chine – et fait ainsi exactement l'inverse de toutes les autres entreprises. (sr)

## POURQUOI PRODUIRE EN SUISSE — ET NON EN CHINE?

«Le Made in Switzerland est un précieux argument de vente. Les clients n'apprécieraient pas la délocalisation de la production à l'étranger. La Suisse fait partie de notre histoire, de notre tradition. C'est ici que nous avons fondé notre entreprise, que nous avons grandi et que nous nous sommes développés. Riri sans la Suisse, c'est impensable!»  
Renato Usoni, CEO de Riri SA

Pour en savoir plus sur l'histoire de Riri, rendez-vous sur [raiff.ch/fermeture](http://raiff.ch/fermeture)

Infographie: Daniel Karrer

Aujourd'hui, le groupe compte 11 lignes de production différentes, de la traditionnelle fermeture à glissière en métal à la fermeture «AQUAzip» résistante à l'eau. Lors des pics de production, elle confectionne **70 kilomètres de fermetures à glissière par jour**.



En 2008, l'entreprise rachète les marques **Cobrax SpA** et **Meras SpA** pour former le groupe Riri. Le siège principal reste à Mendrisio. Avec cette acquisition, Riri devient l'un des leaders mondiaux de la production de fermetures à glissière et de boutons pour l'industrie du luxe.



En 1929, Martin Othmar Winterhalter invente un nouveau procédé de moulage par injection, donnant ainsi naissance à un produit révolutionnaire. Des douzaines d'usines fabriquent la fermeture à glissière **Riri sous licence dans le monde.**



En 1936, il transfère son entreprise au Tessin pour fuir les nazis et passe **clandestinement** son parc de machines en Suisse, qu'il installe dans une ancienne fabrique de pâtes à Mendrisio.



Après la Seconde Guerre mondiale, la pénurie de métal se fait sentir à cause de la production d'armes. Riri met alors au point la fermeture à glissière en plastique – une étape majeure qui permet à l'entreprise de conserver son **brevet** pour les 18 ans à venir. Avec cette invention, Riri domine le marché de la fermeture à glissière.



Dans les années 50, les fermetures à glissière en plastique gagnent de plus de plus d'importance: plus économiques, **plus légères**, elles s'imposent également en termes de solidité.



À la fin des années 70, Riri en produit **plus de 20 millions** par an à Mendrisio. Mais les brevets expirent les uns après les autres, la production mondiale bon marché des fermetures à glissière gagne de plus en plus de terrain – Riri n'a plus le choix et doit se repositionner.



Dans les années 90, le nickel est interdit et remplacé par d'autres matériaux pour des raisons écologiques et sanitaires. Par ailleurs, les **fermetures à glissière invisibles** deviennent de plus en plus tendance dans la mode.



Du côté de l'outdoor, les **fermetures à glissière résistantes à l'eau** s'imposent. En 2005, Riri développe l'«AQUAzip», une fermeture à glissière sur la base des dents en plastique.



Photo: Daniel Ammann

## En tant que chef, que changeriez-vous?

**Nous avons interrogé plusieurs jeunes employés sur leur vision d'avenir. Notre premier portrait met en lumière Mosawar Nurzad. Âgé de 20 ans, il effectue actuellement sa deuxième année d'apprentissage en tant qu'électricien chez Dobler AG à Oberuzwil.**

*«En général, je trouve que mon chef fait toujours ce qu'il faut. Mais si j'étais à la tête de l'entreprise, j'essaierais de développer notre activité et de gagner en visibilité. Je me vois bien m'installer à mon compte plus tard et voler de mes propres ailes. En grandissant, on a envie d'endosser plus de responsabilités.*

*En tant que directeur, j'essaierais de tenir compte de l'avis du plus grand nombre de collaborateurs pour être certain de prendre les bonnes décisions. Quelles valeurs me tiennent à cœur en tant que chef? Tout d'abord la satisfaction des collaborateurs et de la clientèle. Ensuite je m'efforcerais de traiter tous les collaborateurs avec équité. J'attendrais en contrepartie un comportement sérieux et la capacité de reconnaître les erreurs, qui peuvent survenir sur un chantier.*

*Après mon apprentissage, je voudrais suivre une formation d'installateur en électricité. Je serais alors un électricien compétent et de nombreuses opportunités s'ouvriraient à moi. Peut-être que je poursuivrai mes études. Chaque pays a besoin d'esprits intelligents pour stimuler son économie. Je réfléchis toujours à ce que je pourrais améliorer dans la vie. Je n'ai malheureusement pas encore trouvé la réponse. Mais j'ai encore des objectifs plein la tête, comme développer des panneaux solaires dans mon pays d'origine, l'Afghanistan. Le soleil brille toujours là-bas, mais les habitants ne sont pas suffisamment formés.» (psi)*

# POUR LES ENTREPRENEURS, PAR LES ENTREPRENEURS

**1'300** c'est le nombre

de propriétaires de PME membres du Club des entrepreneurs du CRE. Comme beaucoup d'autres, Rosmarie Siegrist de l'entreprise MR Immobau GmbH à Staufen en fait partie. Cette experte en immobilier n'est autre que l'invitée surprise de l'apéro des industriels du CRE d'Aarau-Ouest. «Aucune entorse, aucune tempête, ni aucun ours ne pouvaient se mettre en travers de la formidable aventure que je m'apprêtais à vivre en solitaire et à accomplir en tant que femme: le tour du Canada en canoé. Une seule pensée m'animait pendant ce voyage: tu peux le faire!» raconte cette entrepreneuse hors du commun. Accueillie sous les applaudissements, son intervention a marqué le début d'une rencontre passionnante.



Installé dans les locaux d'une ancienne fabrique de cartons, le CRE d'Aarau-Ouest est à ce jour le plus récent des trois centres régionaux Raiffeisen des entrepreneurs. Outre Gossau (SG) (sur l'image) et Baar (ZG), deux autres centres au moins devraient voir le jour à Berne et en Suisse romande à l'horizon 2018. «Raiffeisen s'est fixée pour objectif de positionner le CRE en tant que principal interlocuteur pour les dirigeants de PME et les industriels dans toute la Suisse», a déclaré Patrik

**Vous êtes propriétaire d'une PME? Vous avez besoin de conseils pour le règlement d'une succession à venir?**

**Vous recherchez une distribution en ligne équitable ou avez besoin d'un conseil stratégique dans un environnement économique exigeant? Bienvenue au CRE, le réseau des entrepreneurs tous secteurs confondus.**

Gisel, CEO de Raiffeisen Suisse, à l'occasion de l'ouverture du CRE Aarau-Ouest en août 2016. La Banque devrait effectivement y parvenir sans grande difficulté: avec un ancrage local, le CRE lui permet d'être au plus près des entrepreneurs tout en jouissant d'un réseau national.

**Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs.** Pour David Hugi, responsable de la communication et du marketing du CRE, la clé du succès actuel est incontestable: «Nous sommes certes une filiale de Raiffeisen, mais aucun banquier ne figure parmi nos 20 partenaires à temps plein et nos experts CRE. Notre équipe se compose uniquement d'entrepreneuses et d'entrepreneurs expérimentés. Avec notre atelier Examen des PME, nous offrons l'opportunité de réfléchir aux défis de l'entreprise. Prenons, par exemple, une ébénisterie qui tournait toujours à plein régime, mais à qui il restait un problème: malgré des prix conformes au marché, l'entreprise n'avait pas un rendement satisfaisant. L'examen a permis d'établir une liste de potentiels pour augmenter la rentabilité de l'entreprise. Ce résultat est le fruit d'une longue réflexion, au cours de laquelle tout le personnel s'est rendu plusieurs fois au CRE et où la mise en œuvre de la liste de potentiels a été testée.»

«Notre objectif est de partager des expériences réussies grâce à notre réseau, plutôt que de transmettre des connaissances», explique David Hugi. Depuis ses débuts en janvier 2014, le centre Raiffeisen des entrepreneurs a formé près de 170 entrepreneurs issus de différents secteurs et branches dans toute la Suisse pour qu'ils deviennent des experts CRE. La formation et le choix des entrepreneurs ne tiennent pas compte de leurs titres académiques, mais de leur expérience entrepreneuriale et de leur volonté de transmettre leur savoir-faire à d'autres entrepreneurs – un modèle à la fois simple, individuel, personnalisé et proche des entrepreneurs. «Nos membres apprécient notamment les échanges d'égal à égal et l'esprit entrepreneurial qui imprègne nos locaux», nous dévoile David Hugi. L'homme est de nature curieuse, mais l'entrepreneur est surtout désireux d'apprendre. Nos centres des entrepreneurs répondent sans aucun doute à ce besoin fondamental. (js)

[centre-entrepreneurs.ch](http://centre-entrepreneurs.ch)

Rapproches les entreprises suisses des Suisses! tel est le but du festival «Typiquement Suisse».

**Typiquement Suisse**  
Entre traditions et innovations.  
Du 24 au 27 mai, à Forum Fribourg  
[typiquement.ch](http://typiquement.ch)

## **BUSINESS BROKER,** **SPÉCIALISTE DANS LA** **SUCCESSION DE PME**



Les raisons qui impliquent une vente d'entreprise sont multiples. Un départ à la retraite, des changements privés ou le désir d'un nouveau défi peuvent amener le propriétaire à chercher un successeur. Business Broker AG facilite la rencontre entre cédants et acquéreurs et accompagne de manière proactive l'ensemble du processus de transmission. Leader dans la succession des PME en Suisse, la société a été créée en 2007 et elle fait partie du Groupe Raiffeisen depuis 2014. Au cours de ses 10 années d'existence, elle a accumulé une riche expérience par le biais des plus de 400 transmissions d'entreprises réalisées avec succès. [businessbroker.ch/fr](http://businessbroker.ch/fr)

19 MAI / 30 JUIN 2017

### **GENÈVE**

Les petits déjeuners des PME et des start-up, organisés par la Direction générale du développement économique, de la recherche et de l'innovation au CCIG, ont pour objectif de former et d'informer les entrepreneurs mais aussi de favoriser tant les échanges que le networking. La participation est gratuite.

Prochains thèmes: **comment recruter des stagiaires et des étudiants?** (19.05); **aspects juridiques dans le secteur du digital** (30.06).

[raiff.ch/petitsdejeunerspme](http://raiff.ch/petitsdejeunerspme)

Conférences organisées par Business Broker AG dans les locaux du Siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse, voie du Chariot 7 à Lausanne-Flon:

29 JUIN ET 4 OCTOBRE 2017

### **«Les clés de la réussite pour un rachat d'entreprise»**

Vous souhaitez devenir indépendant mais n'avez pas «la» bonne idée commerciale? L'acquisition d'entreprise permet aux personnes dotées d'un esprit entrepreneurial de réaliser ce rêve. Il n'est pas toujours évident d'identifier une cible à acquérir. Une démarche réfléchie facilite une acquisition. Participez à notre événement afin de récolter de précieuses informations sur les sujets suivants:

- La transmission d'entreprises en Suisse, quelle est la tendance?
- Quelles sont les démarches à entreprendre pour trouver une entreprise à acquérir?
- Comment se préparer à une demande de financement?
- Témoignages d'un cédant et d'un repreneur

28 SEPTEMBRE 2017

### **«Vendre son entreprise avec succès»**

Votre entreprise sera-t-elle confrontée à la problématique de la succession ces prochaines années? Toutes les options doivent être vérifiées au préalable et les conséquences légales, financières ainsi qu'émotionnelles doivent être prises en compte. Le temps consacré aux préparations indispensables est souvent sous-estimé. Voici un aperçu des sujets qui seront abordés lors de cet événement:

- La succession d'entreprises en Suisse, quelle est la tendance?
- Quelle est la situation de mon entreprise?
- Comment réussir une vente d'entreprise?
- Témoignages d'un cédant et d'un repreneur

Participation gratuite, sur inscription via le site [businessbroker.ch/fr](http://businessbroker.ch/fr)

# smart printing / 4.0

Nous mettons votre produit parfaitement en valeur sous quelque forme que ce soit – avec souplesse, efficacité et dans une qualité irréprochable.



imprimé en  
suisse

Une entreprise du groupe  az medien





*Nous posons les questions  
que personne n'ose poser.*

**Les rôles semblent bien définis: d'un côté, les gentils employés assis entre deux chaises: le travail et les enfants malades; de l'autre, les employeurs peu compréhensifs avec leurs employés à temps partiel.**

Les parents qui n'osent même plus s'occuper de leurs enfants malades parce que des patrons sans scrupule voient d'un mauvais œil les absences répétées de leurs employés à temps partiel, un débat qui fait rage depuis bien longtemps. Un sujet quelque peu brûlant, mais essayons tout de même d'analyser la situation sous un autre angle. En ayant conscience que nous nous aventurons sur un terrain glissant. Personne ne brise avec plaisir le tabou des absences des employés à temps partiel. Mais un employeur doit-il simplement accepter les absences de ses collaborateurs (majoritairement des femmes à temps partiel) dont les enfants sont malades et ne peuvent pas aller à la crèche?

La loi prévoit que les employés peuvent prétendre à trois jours de congé sur présentation d'un certificat médical. Et ce, plusieurs fois par an. C'est bien connu, les enfants tombent toujours malades (surtout parce qu'ils attrapent un tas de virus à la crèche). Une réduction du solde de congés pour les parents est autorisée

uniquement dans des cas exceptionnels – et n'est absolument pas recommandée par la loi.

Si l'employeur suggère aux collaborateurs de trouver une solution pour les situations d'urgence, comme demander à son conjoint, à la famille, aux proches ou aux voisins de garder les enfants, il soulève une vague d'indignation. Sur ce sujet, les parents et les employeurs reconnaissent tous le besoin urgent de trouver de nouvelles solutions.

Permettez-moi de vous soumettre un exemple: si un collaborateur qui travaille à 60% manque deux fois trois jours par an, les coûts pour l'entreprise s'élèvent à plus d'un demi-salaire mensuel. Sans parler de la panique liée à la répartition du travail à l'interne, car dans ces situations d'urgence, collègues et responsable doivent souvent prêter main-forte. Dès lors, trouvez-vous cela étonnant que les candidatures des femmes entre 28 et 35 ans ne soient parfois même pas prises en compte, sous prétexte que les mères ne sont pas dignes de confiance? Les enfants sont-ils un frein à la carrière? Les inquiétudes et besoins des deux parties doivent être clairement exposés. Autrement, nous ne connaissons aucune évolution dans le monde du travail, où les sphères professionnelles et familiales sont encore bien trop distinctes. Malheureusement. (wi)  
[raiff.ch/droitdutravail](http://raiff.ch/droitdutravail)



## **RÉVEILLEZ-VOUS: PASSEZ AU NOUVEAU TRAFIC DES PAIEMENTS**

*D'ici à fin 2017, le trafic des paiements en Suisse adoptera la nouvelle norme ISO-20022.*

*Par conséquent, les entreprises suisses doivent adapter leurs logiciels financiers.*

La multiplicité des normes, procédures, formats et justificatifs de paiement fera bientôt partie du passé. ISO-20022 est la nouvelle norme internationale pour l'échange de données informatisé entre institutions financières; son importance dans le monde ne fait que croître, notamment en Europe. La place financière suisse n'échappe pas à la tendance et profite de l'occasion pour harmoniser le trafic des paiements en le rendant conforme à la norme suisse ISO-20022.

Cette harmonisation profitera à tous les acteurs impliqués dans le trafic des paiements, et à l'économie nationale dans son ensemble. Ainsi, les procédures de paiement deviendront moins coûteuses et mieux intégrées à la chaîne de création de valeur digitale. L'adaptation permettra de gérer encore plus efficacement la trésorerie, tout en améliorant la sécurité des transactions et la fiabilité des processus. Avec cette mesure, la place financière suisse garantit la compétitivité des entreprises et satisfait aux exigences internationales.



*Vous trouverez l'ensemble des informations à ce sujet en ligne; vous pouvez aussi télécharger l'app «Paiements PME» pour tablettes dans l'App Store, sur Google Play ou sur Windows Phone. [raiffeisen.ch/traficdespaiements](http://raiffeisen.ch/traficdespaiements)*

*Toutes les entreprises et les émetteurs de factures en Suisse doivent effectuer une mise à jour de leurs logiciels financiers.*

*Nous vous recommandons la procédure suivante:*

- Démarrez un projet
- Contactez votre prestataire informatique
- Mettez à jour vos logiciels cette année encore
- Adaptez d'ici à fin 2017 vos systèmes de paiement
- Testez d'ici à mars 2018 le nouveau processus de paiement
- Introduisez le nouveau processus de paiement avant fin 2018
- Contactez le Centre de service à la clientèle entreprises (0848 847 222, [entreprise@raiffeisen.ch](mailto:entreprise@raiffeisen.ch)) pour obtenir un soutien technique



## **UN PIED À L'ÉTRANGER**

Malgré toute l'incertitude et la pression persistante du taux de change, les PME suisses n'hésitent pas à acquérir des entreprises à l'étranger. Ainsi, les achats stratégiques d'entreprises étrangères ont augmenté de 13% l'an passé, ce qui peut s'expliquer notamment par la force du franc. « Cette politique de croissance externe permet aux PME de se diversifier dans d'autres secteurs et régions, et de réduire leur dépendance envers le marché suisse », affirme une étude du cabinet Deloitte. Mais la réciproque est vraie aussi: plus d'un tiers des PME vendues l'an dernier l'ont été à des acteurs étrangers.

[raiff.ch/mergers](http://raiff.ch/mergers)



## **UNE SOCIÉTÉ DIGITALE À DEUX VITESSES**

Manque de moyens financiers, de savoir-faire et de personnel: ce sont les raisons les plus fréquemment invoquées par les PME pour expliquer leur lenteur dans le passage au digital. C'est la conclusion d'une enquête du cabinet de conseil EY menée auprès de 700 entreprises employant entre 30 et 2'000 collaborateurs. Le plus souvent, les technologies digitales servent à entretenir les relations avec la clientèle. En revanche, dans l'administration, où pourtant beaucoup de processus se prêtent à l'automatisation, le besoin de rattrapage est encore considérable: seule une entreprise sur 20 s'engage sur la voie de la digitalisation. Les pionniers dans ce domaine sont les libraires, pour lesquels le commerce en ligne s'est généralisé depuis longtemps.

[ey.com](http://ey.com)



## **ABANINJA DIGITALISE VOS BUREAUX**

*Désormais, les PME peuvent traiter tout leur trafic débiteurs et créanciers sous forme digitale – de la comptabilité au compte en banque. Et ce, grâce à un nouveau service de Raiffeisen.*

Les logiciels de facturation facilitent votre quotidien en établissant des factures en un simple clic, en les expédiant puis les intégrant dans votre comptabilité. Avec «AbaNinja», élaboré en partenariat avec Abacus, leader des logiciels comptables, Raiffeisen propose aux PME une toute nouvelle plateforme, qui permet d'établir facilement factures, rappels et devis, et de les envoyer sous forme électronique. Les avantages pour les petites entreprises sont évidents: moins de tâches administratives – plus de temps pour les clients! La digitalisation allège l'administration. Si vous travaillez avec un fiduciaire, plusieurs possibilités s'offrent à vous: travaille-t-il déjà avec Abacus? Alors les factures peuvent aussi lui être transmises automatiquement. La comptabilité est synchronisée avec les transactions du compte bancaire, l'alignement des paiements avec les factures en suspens se fait automatiquement.

### **Les avantages d'AbaNinja en un coup d'œil:**

- connexion à l'e-banking de Raiffeisen
- gestion des procédures de facturation et d'offres / devis
- gestion des clients et des produits
- saisie et comptabilisation des paiements de clients
- tenue des comptes par le fiduciaire
- modèles d'interfaces personnalisées
- accès multi-utilisateurs grâce à une solution cloud sécurisée
- disponible en français, en allemand, en italien et en anglais.

Pour en savoir plus sur «AbaNinja»: [raiffeisen.ch/f/abacus](http://raiffeisen.ch/f/abacus)

# Enthousiasme?

«Je mise sur des solutions globales en matière d'assurance.»



**Assurance commerce PME Helvetia.  
Quels que soient vos projets, nous sommes à vos côtés.**

T 058 280 1000 (24 h)  
Votre assureur suisse.

**helvetia** 



## **PAS ASSEZ DE TEMPS POUR INNOVER**

*Trop d'obstacles freinent encore l'innovation dans les entreprises suisses – le principal étant le manque de temps. Ainsi, une enquête du cabinet de conseil Deloitte révèle que trois quarts des CIO interrogés affirment n'avoir pas ou pas assez de temps pour lancer des projets d'innovation. Près de la moitié des participants déclarent que leur employeur n'est pas disposé à tolérer l'échec d'un nouveau*

*projet et que les talents manquent pour mettre en œuvre des innovations significatives. L'enquête montre en outre qu'il est difficile de développer rapidement des capacités d'innovation. La raison? Une réduction des coûts et de la prise de risque au cours des dernières années. [raiff.ch/cio](http://raiff.ch/cio)*



## **UN NOUVEAU CENTRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ENTREPRISES**

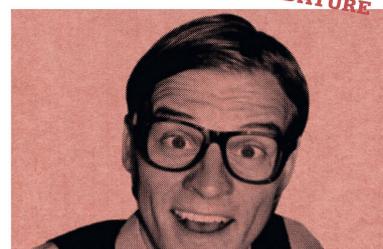
Depuis le 1<sup>er</sup> février 2017, le nouveau Centre de service Raiffeisen assiste les clients entreprises pour toutes les questions concernant les opérations bancaires telles que l'harmonisation du trafic des paiements ou encore les services en ligne (e-salaire, e-factures...).

Le Centre de service est à votre disposition au 0848 847 222 du lundi au vendredi de 7h30 à 20h00, et par e-mail ([entreprise@raiffeisen.ch](mailto:entreprise@raiffeisen.ch)).  
[raiffeisen.ch/clienteleentreprises](http://raiffeisen.ch/clienteleentreprises)



## **UNE OFFRE DE CRÉDIT EN LIGNE EN TROIS ÉTAPES**

Si vous prévoyez un investissement important ou avez besoin de davantage de liquidités, vous pouvez demander un crédit en blanc chez Raiffeisen, en ligne. Trois étapes suffisent: 1. saisir les données de l'entreprise, 2. saisir les trois derniers bouclements annuels, 3. examiner l'offre et demander votre crédit. Les conditions suivantes s'appliquent: un crédit sans garantie ne peut dépasser 250'000 francs, l'entreprise n'est pas une société de domicile ou immobilière ni une association. En outre, le chiffre d'affaires annuel ne doit pas avoir dépassé 3 millions de francs au cours des trois dernières années.  
[raiffeisen.ch/offre-credit-enligne](http://raiffeisen.ch/offre-credit-enligne)



**RECHERCHE START-UP!  
CHAQUE INNOVATION EST  
UNE CANDIDATURE**

## **HELVETIA LANCE VENTURE FUND**

Helvetia a décidé d'injecter du capital-risque dans l'univers de la fintech. À cette fin, l'assureur saint-gallois a créé Helvetia Venture Fund, un fonds qui investit de manière systématique dans des start-up de la révolution digitale, dans des secteurs clés bien définis. Sur les prochaines années, il prévoit d'investir près de 55 millions de francs dans 25 start-up – partout en Europe, mais surtout en Suisse, en Allemagne, en France, en Italie, en Autriche et en Espagne. Chaque entreprise sélectionnée peut recevoir jusqu'à 5,5 millions de francs.

[raiff.ch/venturefund](http://raiff.ch/venturefund)

## 1'001

recettes pour lutter contre l'incertitude et pourtant nous ne sommes pas encore rassasiés. Mais ont-elles la moindre efficacité? Il est une vieille rengaine qui dit que dans les périodes dites «sûres», une entreprise ne devrait pas avoir de mal à maintenir sa prospérité. Au pire, une conjoncture favorable qui s'installe durablement risque de l'assoupir jusqu'à confondre la vigueur du marché et sa propre dynamique. Ce fut le cas dans les années 90, lorsqu'une bonne partie de l'industrie lourde suisse s'est délocalisée ou a dû fermer boutique. À l'époque, les grands perdants étaient la sidérurgie, l'industrie du papier et les machines-outils.

Tous s'en souviennent: le dernier boom conjoncturel s'est achevé avec la crise financière de 2008. Contrairement aux phases d'essor du passé, la dernière était plus faible et marquée par une très timide augmentation de l'embauche dans l'industrie manufacturière. Rétrospectivement, cela s'est avéré la bonne stratégie, l'appréciation du franc ayant eu l'effet d'une douche froide remettant de l'ordre au sein des entreprises qui s'étaient un peu trop engraisées pendant les années de prospérité. Mais ce n'était pas un phénomène exclusivement suisse: il a été ressenti dans le monde entier.

Mais en Suisse, la pression est aujourd'hui plus forte qu'ailleurs, car depuis la crise financière, elle provient de tous les côtés. Notre monnaie fait, plus que jamais, figure de valeur refuge, aussi est-elle fortement surévaluée. Par ailleurs, la croissance en Europe reste anémique et pèse sur la demande du principal marché de l'économie suisse. Alors que les incertitudes se multiplient, il devient de plus en plus risqué de faire des plans et des pronostics. Heureusement, il existe des recettes éprouvées contre l'incertitude, tous les conseillers financiers vous le diront: rester «flexible», innovant, compétitif, privilégier les produits à haute valeur

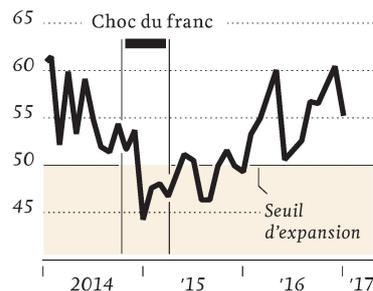
ajoutée – voilà quelques-uns des maîtres-mots des stratégies en vogue. Et, surtout, se focaliser sur des niches. Tout cela est bien beau – mais, sincèrement, y a-t-il un seul entrepreneur qui ne sache pas tout ça depuis longtemps, et ne l'applique pas au quotidien? Si ce n'était pas le cas, la dégradation du secteur manufacturier, surtout parmi les PME, serait bien plus grave encore.

Le fait est qu'il n'existe pas de recette miracle contre l'incertitude. C'est d'ailleurs pour cela qu'on en parle si souvent! Alors, ne cherchez pas la solution à l'extérieur – cela vous épargnera du temps et de l'argent. Une entreprise ne se gère pas avec des tableaux Excel. Les coûts ne sont pas l'essentiel; mieux vaut se préoccuper des revenus. Les grandes multinationales aiment beaucoup parler DE leurs clients; vous, parlez À vos clients, et aussi avec vos collaborateurs. Car ce sont eux qui savent ce qu'ils veulent, et ce qu'ils peuvent. Bien mieux, en tout cas, que les observateurs externes.



Martin Neff  
Chef économiste, Raiffeisen Suisse

Estimations des directeurs d'achat (majoritairement de grandes entreprises) sur l'évolution du carnet de commandes



Sources: Bloomberg, Raiffeisen Suisse

## À CONTRE-COURANT

On pourrait penser que l'économie suisse a bien surmonté le choc du franc. En effet, la croissance du PIB s'est accélérée en 2016, et les exportations ont battu des records. Mais ce que ces chiffres ne montrent pas c'est que tout cela profite surtout aux grandes entreprises, aux activités bien diversifiées. Quant aux PME, elles continuent à affronter de grandes difficultés. L'appréciation massive du franc en janvier 2015 a été – et reste – pour la Suisse un choc exogène d'une ampleur inédite. Il faudra bien du temps avant que ses effets s'estompent; il n'est donc pas étonnant que la dichotomie entre grandes entreprises et PME soit plus prononcée qu'à l'ordinaire.

En tout cas, la reprise dont bénéficient les grandes entreprises (voir graphique) profite aussi aux PME, via les chaînes d'approvisionnement. Malheureusement, il n'existe guère d'indicateurs conjoncturels significatifs pour les PME. Une grande banque a publié un indice du moral des PME exportatrices, au beau fixe depuis longtemps. Or la réalité y apporte un bémol, car les exportations sont surtout portées par les (grandes) industries pharmaceutiques. Dans presque tous les autres secteurs, les exportations restent stagnantes, voire en recul. Il ne faut donc pas se faire d'illusions: nous n'avons pas encore franchi le col. (da)

«Avec le refus de la réforme de l'imposition des entreprises, la Suisse s'enfonce un peu plus dans l'incertitude. Comme si ce n'était pas assez que le cours du franc face à l'euro remonte à des niveaux plus que douloureux!

Par ailleurs, on n'a certainement pas fini d'entendre parler de la «mise en œuvre insatisfaisante» de l'initiative «contre l'immigration de masse».»

Martin Neff

**Palmiers, gelati, italianità? Mais pas seulement: ces dernières années, Lugano, place financière de Suisse méridionale, s'est épanouie sur le plan culturel. Que diriez-vous d'une excursion de deux jours au Tessin? Le nouveau tunnel de base du Gothard vous y amène en très peu de temps — et avec Business MemberPlus, les PME économisent aussi sur le prix des billets de concerts et de matchs de football.**



**01** Che bellezza! La vieille ville de Lugano allie élégamment tradition et modernité. À ne pas manquer: l'église Santa Maria degli Angioli qui possède la plus célèbre fresque de la Renaissance en Suisse.



**02** Bien démarrer la journée: au Grand Café al Porto dans le cœur de la vieille ville – un établissement qui date de 1803 – dégustez un cappuccino accompagné d'une délicieuse pâtisserie...

**04** Vers les hauteurs: prendre le funiculaire de Lugano-Paradiso vers le sommet du San Salvatore. D'en haut, une vue féérique sur Lugano, le lac et les montagnes...



**03** Salute! La Piazza della Riforma a toujours été le lieu de rendez-vous de toute la ville. Cette élégante place sertie par des cafés et des bars est un endroit idéal pour un «aperitivo all'italiana».



**05** Randonnée: deux heures séparent le mont San Salvatore du village d'artistes de Carona, où l'on peut suivre les pas de Hermann Hesse et Bertolt Brecht en visitant le jardin botanique.



**06** Le vent dans les cheveux: sur le bateau qui vous ramène à Lugano, laissez-vous griser par le grand air en admirant les montagnes.



**07** Plongée dans le monde de l'art: au LAC, le nouveau centre culturel de Lugano, on découvre la variété de la création culturelle locale. Entrée gratuite pour vos collaborateurs sociétaires Raiffeisen!



Pour en savoir plus! Toutes les infos sur cette escapade au Tessin sont disponibles sur le blog: [raiff.ch/escapade](http://raiff.ch/escapade)



### **SORTEZ AVEC BUSINESS MEMBERPLUS**

Les sociétaires de Raiffeisen bénéficient d'innombrables offres dans toute la Suisse, non seulement pour leurs collaborateurs mais aussi pour leurs clients. En outre, vous avez accès aux loges VIP lors des matchs de la Raiffeisen Super League, un cadre particulièrement propice pour entretenir vos relations avec vos partenaires commerciaux. Parmi les autres prestations Business MemberPlus: offres de conseil (par des entrepreneurs pour des entrepreneurs), rencontres sur le thème de la durabilité. [raiffeisen.ch/f/memberplus](http://raiffeisen.ch/f/memberplus)



**08** Che emozione! Le dimanche, assistez à un match du FC Lugano en mêlant vos voix à celles des «tifosi» locaux. Avec Business MemberPlus, vous bénéficiez d'un rabais de 50% sur le prix des sièges, même dans la loge VIP!

**09** Des prouesses culinaires: passionnée de pêche et hôtesse de Swiss Tavolata, Gabriella Mofredini Rigiani prépare des plats tessinois succulents dans sa Cantina à Melide.



**10** Final en beauté à Locarno: au Moon & Stars 2017, sur la Piazza Grande, écoutez et admirez des artistes comme Zucchero, Sting ou encore Jamiroquai. Avec un rabais Business MemberPlus de 25%! (sr)



## **LE CÉDANT**

«La transmission d'une entreprise est un processus compliqué et éprouvant sur le plan émotionnel», témoigne Michel Yerly. Cet entrepreneur établi à Delémont fabrique des systèmes de serrage pour machines-outils. Yerly Mécanique SA est une société prospère. Néanmoins, arrivant à 65 ans cette année, il souhaite prendre sa retraite. «Il y a deux ans, je me suis mis à la recherche d'un repreneur. Deux choses me tenaient alors particulièrement à cœur: que l'entreprise reste à Delémont et que mes 12 collaborateurs gardent leur emploi.» Raiffeisen a accédé à ses exigences, tout en y mettant une condition: Michel Yerly devait accompagner son successeur durant les six premiers mois. «Je peux ainsi transmettre mon savoir-faire et partir avec la certitude que tout ira bien.»

Photos: Marco Zanoni

A photograph of two men in a factory setting. The man on the left is wearing a blue sweater and glasses, standing with his hands at his sides. The man on the right is wearing a grey jacket, a scarf, and glasses, leaning against a piece of machinery with his arms crossed. In the background, there are large industrial machines, including a lathe and a control panel. On the floor, there are cardboard boxes, one of which is labeled 'EVR'.

## LES REPRENEURS

Dominique Girardin et Stéphane Rüegg (à dr.) sont bien d'accord: «Reprendre une entreprise exige de l'expérience et du sang-froid.» Le statut d'indépendant était nouveau pour eux, d'où l'importance de pouvoir compter sur un partenaire expérimenté comme Raiffeisen. Didier Nicoulin et son équipe les ont soutenus lors des moments difficiles afin qu'ils puissent réaliser leur objectif. «L'entreprise nous appartient depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Une sensation formidable! Tout est nouveau — et parfois un peu déroutant. Nous sommes heureux que Michel Yerly nous accompagne encore quelque temps. Sa présence à nos côtés donne confiance aux collaborateurs.»

*Découvrez comment les repreneurs ont financé l'acquisition: [raiff.ch/yerlysa](http://raiff.ch/yerlysa)*



Une entreprise du Groupe Raiffeisen

**Business Broker AG**  
Votre partenaire pour la vente  
et l'évaluation d'entreprises

Lausanne | Zurich | Gossau SG | Baar | Aarau-West

info@businessbroker.ch

| [www.businessbroker.ch](http://www.businessbroker.ch)



[www.businessbroker.ch](http://www.businessbroker.ch)

À un moment donné, tout entrepreneur doit se poser la question de sa succession. Vendre son entreprise est un processus éprouvant, souvent riche en émotions. Huit conseils pour réussir la passation.

- **PLANIFIEZ ASSEZ TÔT.** Souvent, les entrepreneurs entament le processus de succession bien trop tard, ce qui se comprend. Beaucoup ont en effet du mal à se séparer de l'œuvre de toute une vie. La pire issue: une liquidation forcée ou une vente précipitée. Dans l'idéal, on cherche un conseil professionnel huit à dix ans avant la date prévue.
- **SACHEZ LÂCHER PRISE.** D'après les experts, l'une des plus grandes difficultés d'une succession est la séparation émotionnelle. Ici aussi, la règle d'or s'applique: il faut aborder la question assez tôt, et se faire accompagner, afin de remettre l'œuvre de votre vie en de bonnes mains.
- **FORMEZ VOTRE SUCCESEUR.** Qu'il s'agisse d'une transmission au sein de la famille ou d'une reprise externe, toute restructuration prend du temps. Mieux vaut former son successeur et l'intégrer dans les processus internes bien à l'avance. C'est d'autant plus important pour les petites entreprises, où beaucoup de savoir-faire repose sur le propriétaire.
- **RESTEZ SOUPLE.** Les entrepreneurs ont tendance à se focaliser sur une solution unique pour la reprise. Or il est possible que le candidat espéré se rétracte juste avant la signature définitive. C'est pourquoi il faut établir un profil d'exigences, examiner d'autres options et soigner le contact avec autant de repreneurs potentiels que possible.
- **SOYEZ RÉALISTE DANS VOS ATTENTES.** Déterminez la valeur de votre entreprise avec votre banque (ou avec des spécialistes comme Business Broker AG) et clarifiez avec un expert votre marge de manœuvre financière.

## ASSISTANCE

Raiffeisen aide les entrepreneurs à planifier leur succession, pour les questions financières mais aussi tout au long du processus.

Vous prévoyez de passer bientôt le relais? Le CRE, Centre des entrepreneurs du Groupe Raiffeisen, vous propose un entretien gratuit de deux heures afin d'esquisser des stratégies successorales. Quant à la société Business Broker AG – spécialisée dans l'achat-vente de PME – elle fait l'intermédiaire entre les propriétaires et les repreneurs potentiels.

[raiffeisen.ch/succession](http://raiffeisen.ch/succession)  
[centre-entrepreneurs.ch](http://centre-entrepreneurs.ch)  
[businessbroker.ch](http://businessbroker.ch)

- **NE VOUS FOCALISEZ PAS SUR LE PRIX DE VENTE.** Trop d'entrepreneurs rejettent les offres dès qu'elles ne correspondent pas au prix attendu. Or cela peut conduire à ignorer le candidat idéal, celui qui aurait poursuivi votre œuvre avec autant de passion que vous. Or c'est en général ce que l'on souhaite, non?
- **COMMUNIQUEZ SUR LES SOLUTIONS.** L'approche d'une reprise peut troubler les collaborateurs, clients et fournisseurs. Aussi, ne communiquez pas trop tôt; attendez d'avoir trouvé une solution.
- **RECHERCHEZ DE L'ASSISTANCE.** Il est judicieux d'investir dans les services d'un expert en succession. Beaucoup sous-estiment les charges administratives et juridiques, et se retrouvent noyés sous une tonne de formalités.



*«Au cours d'une vie, on ne vend en général qu'une seule fois son entreprise. Il est donc important que tout se passe sans accroc pour remettre l'œuvre de sa vie en de bonnes mains.»*



**BRITTA HÄBERLING,**  
**DIRECTRICE GÉNÉRALE DE BUSINESS BROKER AG**

Lisez notre interview de cette spécialiste en succession sur [raiff.ch/brittahaerberling](http://raiff.ch/brittahaerberling)

# DEUX UNIVERS



Photo: Simon Schwyzer



Photo: Richard Silver

**55** tonnes! C'est la quantité de fruits et légumes distribuée chaque jour par Sepp Egger du lac de Constance au lac de Zurich — avec une tendance à la hausse.

**Sepp Egger, qui sont vos clients?** Plus des trois quarts d'entre eux sont des restaurants et des détaillants. À côté, nous vendons aussi à l'Engrosmarkt de Zurich et à quelques grossistes. **Quels sont les légumes préférés des Suisses?** La Suisse est une nation de mangeurs de pommes de terre! Avec 4'500 tonnes vendues chaque année, elle est notre plus grand succès. **Quelle est votre marge sur les ventes?** La marge est naturellement la plus élevée lorsque les légumes sont vendus directement à la ferme. Mais d'autres canaux de vente rapportent aussi de l'argent. **Combien de temps de la récolte à l'assiette?** Lorsque nous récoltons une laitue, elle «passe à table» dès le lendemain. Mais nous avons aussi beaucoup de légumes de garde, comme le céleri, les pommes de terre et le chou. Ceux-ci peuvent au besoin hiberner quelque temps. **Qu'est-ce qui vous cause du souci?** Nous connaissons une croissance de 15% par an, les affaires vont bien, mais nous sollicitent beaucoup. Par conséquent, je n'ai guère le temps, ni le loisir d'innover. Mes fils viennent d'entrer dans l'entreprise. Ils ont de grandes ambitions et devraient apporter un sang neuf. **Quelle est la tendance en matière de culture de légumes?** Je ne suis pas féru de technologies, mais il est clair que l'avenir est à l'automatisation. Par exemple, de nos jours, un robot télécommandé peut arracher les mauvaises herbes tellement bien qu'on peut renoncer aux pesticides! (pi) [eggergemuese.ch](http://eggergemuese.ch)

**52** tonnes! C'est la quantité de fruits et légumes que Rafael Vergara vend quotidiennement sur le Central de Abasto de Mexico, le plus grand marché de produits frais du pays.

**Rafael Vergara, qui sont vos clients?** Des supermarchés, des restaurants et des vendeurs de rue pour 80%. Le reste, je l'exporte aux États-Unis et au Canada. **Quels sont les légumes préférés des Mexicains?** Le pico de gallo! (rires) Ou plutôt ses ingrédients: tomates rouges et vertes, oignons et piments. Cette sauce est tellement populaire qu'on parle même d'«indice pico de gallo», qui mesure l'inflation au prix de la tomate. **Quelle est votre marge sur les ventes?** Pour le commerce de gros, je table sur 10%. Mais ce sont surtout les supermarchés qui profitent, avec des marges qui peuvent atteindre 1000%! **Combien de temps de la récolte à l'assiette?** Nous récoltons chaque après-midi et transportons nos légumes la nuit, dans deux camions, au Central de Abasto. À 4 heures du matin, les premiers clients quittent déjà le marché pour revendre nos produits le même jour. **Qu'est-ce qui vous cause du souci?** Une tomate met trois à quatre mois à mûrir. Pendant ce temps, beaucoup de choses peuvent arriver, car c'est un produit frais, donc fragile. Nous misons sur l'informatisation, notamment des systèmes d'irrigation, afin de minimiser les risques. **Quelle est la tendance en matière de culture de légumes?** La demande va vers toujours plus de variétés, et le bio a le vent en poupe. (atl) [coala.com.mx](http://coala.com.mx)

	Suisse	Mexique
Plus grand marché de produits frais	Engrosmarkt de Zurich	Central de Abasto, Mexico City
Ventes de produits frais, par jour	800 tonnes	30'000 tonnes
Consommation de fruits-légumes, par personne et par an	139 kilogrammes	86 kilogrammes
Salaires minimal d'un ouvrier agricole, par jour	160 francs	80 pesos (4 francs)
Prix d'un kg de pommes/resp. tomates	3,60 francs	30 pesos (1,50 franc)
Nombre d'habitants	8 millions	123 millions

Notre visite de ces deux exploitations: [raiff.ch/legumes](http://raiff.ch/legumes)

SAVOIR VIVRE aborde le thème de la vie en dehors du bureau. Car les entrepreneurs ne doivent pas perdre de vue l'importance de la vie privée et des relations humaines. Relations, changements, nouveaux départs... Un autre point de vue est souvent la clé du succès. Et bien souvent l'inspiration et l'innovation ne naissent que lorsque nous sommes épanouis dans notre vie personnelle.



### LES FRONTIÈRES ENTRE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE

Les relations privées entre collègues sont truffées de pièges à bien des égards. Tandis que certains séparent strictement la sphère privée de la sphère professionnelle, d'autres tissent un réseau exclusivement sur le mode privé. «Je connais des négociants en vin qui invitent leurs clients chez eux pour leur anniversaire. Mais de nombreuses amitiés se brisent lorsque l'argent entre en jeu. Aussi je recommande aux entrepreneurs qui se connaissent en privé de clairement définir les limites avant de collaborer et de se laisser un temps d'observation. Si ça ne fonctionne pas, ils peuvent tout arrêter en préservant leur amitié», conseille Hanspeter Vochezer. Expert en la matière, il a déjà suivi des entrepreneurs de tous secteurs. En proposant à des clients ou fournisseurs une jour-

née de ski ou une partie de golf, les relations sortent inévitablement de la sphère professionnelle. «La politique, la religion, le sexe ou encore l'argent doivent absolument rester des sujets tabous», conseille-t-il. Mais en entretenant des échanges de qualité, entrepreneurs et clients apprennent rapidement à se connaître et réalisent rapidement s'ils sont sur la même longueur d'onde et s'ils partagent les mêmes valeurs.

Hanspeter Vochezer recommande aux entrepreneurs d'être attentifs aux réactions qu'ils génèrent et de demander un avis extérieur: avons-nous l'attitude adéquate, traitons-nous vraiment le client comme un roi ou sommes-nous trop proches parce que la relation s'est trop rapidement transformée en amitié? Les frontières sont poreuses. (atl)



Photo: Salvador Mendez

**Il connaît l'étiquette: fort de vingt ans d'expérience dans l'hôtellerie, Hanspeter Vochezer coach aujourd'hui entrepreneurs, politiques et célébrités. Et il est aussi majordome.**

À la question «Quel est votre plus grand défi en tant que majordome?» Hanspeter Vochezer répond sans hésiter: «La technique. En tant que majordome, j'organise le quotidien de la personne que j'accompagne. Si le rétroprojecteur est cassé, je m'occupe de le faire réparer. Si le scanner d'iris de la porte ne fonctionne pas, je dois trouver une solution.» Il a par exemple accompagné une famille russe lors des Championnats du monde de ski à Saint-Moritz. Cela signifie des journées de 15 heures à cuisiner, écouter ses clients et louer des équipements de ski de fond.

Lorsque Hanspeter Vochezer quitte son costume de majordome, il enseigne les bonnes manières. Il connaît l'étiquette des affaires sur le bout des doigts: pour les hommes des chaussures impeccables, des mains soignées et pas de montres trop voyantes; quant aux femmes: éviter le maquillage bon marché ou trop onéreux, les talons hauts et les tenues sexy, le minimalisme est de rigueur. De manière générale, il est essentiel de s'adapter au client. S'il commande une assiette végétarienne et un verre d'eau, il convient de ne pas choisir un steak saignant accompagné d'un verre de vin.

*Le bénévolat permet d'élargir son horizon et contribue souvent à être heureux.*

## PAUSES

### **LES PAUSES SONT L'ESSENCE MÊME DE L'EFFICACITÉ.**



Échanger quelques mots à la machine à café. Passer quelques minutes devant la fenêtre à observer l'horizon. Ou encore savourer un délicieux en-cas accompagné d'une tasse de thé

en toute liberté. Non, il ne s'agit pas de dépeindre les stéréotypes des employés fainéants qui profitent de la moindre opportunité pour faire passer le temps jusqu'à la fin de la journée. Bien au contraire. Ces pauses, si elles sont utilisées raisonnablement et à bon escient, permettent de décompresser et de refaire le plein d'énergie pour la suite de la journée.

Aujourd'hui, de nombreux professionnels ont tendance à ignorer ce besoin fondamental ou préfèrent passer leurs courtes pauses à surfer sur les médias sociaux. Ce qui entraîne souvent une baisse rapide de la concentration avant la fin de la journée. Ou plus grave encore, ils n'arrivent plus à déconnecter le soir. Un bon chef élabore avec son équipe un règlement sur les pauses et il est le premier à s'y tenir. En réalité, il s'agit d'avoir le courage de prendre des pauses, car être joignable 24h/24, ça appartient déjà au passé. (rw)

## MI-TEMPS

### **UNE NOUVELLE SOURCE D'INSPIRATION GRÂCE AU CHANGEMENT DE POSTE TEMPORAIRE.**



Une règle impensable pour un footballeur. Pourtant, changer de poste après 45 minutes offrirait un tout autre point de vue. Et comme avant la mi-temps, l'objectif reste de mettre la balle au

fond des buts. La motivation d'un changement de poste dans une entreprise est en revanche tout autre: «Il s'agit d'un élément essentiel au développement du personnel», explique Trix Angst, psychologue du travail et de l'organisation à Berne et à Zurich. La prise en charge temporaire d'une activité différente au sein de l'entreprise permet aux collaborateurs de longue date de sortir de leur routine et de retrouver l'inspiration.

C'est, par exemple, le contrôleur de gestion qui s'immisce dans le département de la production ou encore la standardiste qui va s'occuper du parc de véhicules. De même, les activités en dehors de l'entreprise sont particulièrement stimulantes, notamment le bénévolat dans un organisme social. Cette activité particulièrement enrichissante permet aux collaborateurs d'élargir leur horizon. Ils reviennent ensuite plus motivés que jamais. La durée d'un changement de poste varie en général de quelques semaines à plusieurs mois, selon l'expérience de Trix Angst. (rw)



«En changeant de poste, l'employé découvre de nouvelles perspectives et un nouveau mode de vie.

Il apprend à penser et à agir au-delà de sa zone de confort. Un changement de poste apporte de nouvelles expériences, de nouvelles connaissances, de nouvelles questions, de nouvelles réponses et de nouvelles rencontres.»

**TRIX ANGST,  
PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION  
À BERNE ET ZURICH**  
[trixangst.ch](http://trixangst.ch)

## UN «JOUR DE CONGÉ» PAS COMME LES AUTRES

**24 heures libéré de toute obligation: Daniel Wirth, rédacteur en chef du «St.Galler Tagblatt» et responsable de 20 collaborateurs, s'est offert une parenthèse en partant spontanément à Valence. Le télétravail transforme les restaurants et les cafés en bureau. On gagne en liberté individuelle, mais on a plus de mal à se déconnecter.**



Daniel Wirth tient à apporter une précision: «Mon volume de travail est important, j'ai des responsabilités, mais je ne suis pas surchargé.» La petite parenthèse que s'est accordée ce père de trois enfants ne ressemble en rien à une fuite. Il adore son travail de rédacteur en chef, et il n'est donc pas question d'une «situation d'urgence». Entièrement animé par la curiosité et l'envie de vivre une aventure exceptionnelle, il s'est laissé guider un beau matin par un SMS qui lui réservait une excursion «surprise». «Tu t'apprêtes à te rendre à Valence en Espagne. Ton train part à 9h11 de Saint-Gall», précisait le message reçu à 8h15 sur son iPhone.

Sans réfléchir, il s'empressa de mettre le nécessaire dans son sac et de passer au bureau pour imprimer les documents de voyage reçus par e-mail avant de filer vers la gare. «Où vas-tu?» lui demandent encore ses collègues de travail. «À Valence, je reviens demain!» Fantastique! Un sentiment de liberté infinie. Lors du trajet en Intercity, il se chargea d'annuler poliment un rendez-vous et de le reporter. À l'aéroport, il monta dans l'avion et prit enfin le temps de respirer profondément. «24 heures pour moi tout seul à Valence. L'occasion de découvrir une nouvelle ville. Un sentiment incroyable.»

**Un plaisir retrouvé.** Daniel a flâné des heures dans la vieille ville, visité le somptueux marché couvert et admiré les innombrables églises dont regorge Valence. Le sentiment de lâcher-prise, de profiter du

moment présent, sans obligation ni pression, représente pour lui le bonheur à l'état pur. S'asseoir sur un banc et regarder les gens, penser à ses collègues de travail et à ses proches qui l'attendent avec impatience à la maison.

Lors d'une promenade le long des plages sans fin de Valence, émerveillé par les édifices de l'architecte Santiago Calatrava, Daniel a ressenti un sentiment qu'il

n'avait plus éprouvé depuis longtemps. La solitude. Sa femme et leurs conversations lui manquaient. Une douce mélancolie qui fait partie de cette expérience enrichissante visant à se recentrer sur soi-même. «Pendant ce voyage, je me suis posé énormément de questions sur mon avenir et mes projets. Cette petite escapade a été un succès sur toute la ligne.»

Daniel Wirth doit cette expérience unique à l'expéditeur du mystérieux SMS contenant l'itinéraire de voyage. Derrière ce message ne se cache nulle autre que Bbacksoon.com, une agence de voyages très inhabituelle, située dans la commune appenzelloise de Teufen. Karin Märki, directrice adjointe, nous explique le concept de l'entreprise: «Chez nous, les clients ne réservent aucune destination, ils suivent tout simplement leur rêve.» Ce service s'adresse aux particuliers qui souhaitent partir en voyage à la dernière minute, mais surtout aux entrepreneurs, responsables et autres professionnels qui sont absorbés par la spirale du quotidien. Ces personnes à l'agenda bien rempli, disposant de peu de temps pour des activités spontanées et souvent stressées, peuvent créer un profil pour vivre une aventure chez Bbacksoon.com. «Le client indique sa région, ses passions, le mode de transport souhaité, le nombre de nuits et le budget du séjour. La destination et le lieu d'hébergement restent une surprise jusqu'au dernier moment», explique Karin Märki. (rw)

[bbacksoon.com](http://bbacksoon.com)

## #01/2017: INNOVATION

Planifier & financer: pour asseoir durablement sa présence sur le marché, il faut une stratégie d'innovation et un budget conséquent. Gros plan «Innovation» à partir de la **page 04**

Travail d'équipe: l'innovation en collaboration avec les clients, les fournisseurs et la communauté stimule la créativité. Interview de Roland Laux à la **page 10**

Grands espaces: une culture d'entreprise au sein de laquelle les collaborateurs sont heureux de travailler et qui tolère les erreurs. Visite chez Scott à partir de la **page 18**

Courage: les plus belles réussites sont celles d'entrepreneurs novateurs qui croient en leur découverte. Reportage: la fameuse histoire de Riri à la **page 24**

[raiffeisen.ch/f/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/f/savoir-faire)

