

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Suisse société coopérative  
**Band:** - (2018)  
**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:** 08.08.2025

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

# SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir

**EFFICACITÉ**



AUJOURD'HUI

Les entreprises suisses sont aujourd'hui **30%** plus productives qu'en 1991.

1991

**RAIFFEISEN**

## LA PRODUCTIVITÉ COMPARÉE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

PIB / heures de travail effectuées,  
montant en USD converti en CHF et arrondi,  
ajusté au pouvoir d'achat, 2016



## LA SUISSE, SEULEMENT DANS LA MOYENNE?

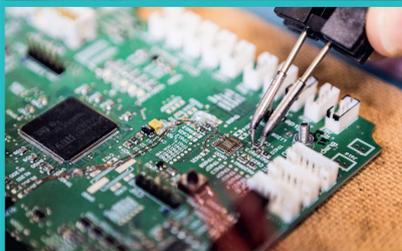
A l'échelle internationale, l'économie suisse est considérée comme exceptionnellement compétitive et innovante. En matière de productivité toutefois, elle ne se situerait que dans la moyenne (voir graphique). Une contradiction? Pas du tout. Sur le graphique, la «productivité» est calculée en divisant le produit intérieur brut (c'est-à-dire la création de valeur totale d'un pays) par les heures de travail effectuées. Mais la quantification précise de la création de valeur des services, par exemple, est alors difficile avec cette méthode. Par ailleurs, les heures de travail des apprentis sont entièrement prises en compte dans ce calcul. Enfin, l'appréciation du franc fausse le résultat ajusté au pouvoir d'achat. Martin Neff, chef économiste, s'exprime sur les limites de la productivité à la page 46. (da)

04



## POUR EN SAVOIR PLUS...!

Vous voulez approfondir certains sujets et en savoir plus?  
Rendez-vous sur [raiffeisen.ch/ff/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/ff/savoir-faire)



**EFFICACITÉ:** pour certains, être efficace, c'est produire le maximum avec le minimum de dépense. Pour d'autres, le succès commercial dépend tout autant de facteurs comme la responsabilité.



## 06 EFFICACITÉ

Des entrepreneurs nous livrent leurs méthodes en matière d'efficacité.

## 16 EFFICACITÉ — SERVICE

Révolution digitale, quittez votre zone de confort ou optez pour de nouvelles méthodes de travail: autant de possibilités d'être efficace!

## 22 INTERVIEW

Jonathan Isenring, fondateur du HackZurich, sait comment une PME peut récolter très efficacement des idées: en participant à un «hackathon».

## 24 VISITE D'ENTREPRISE

Patrik Gisel, le CEO de Raiffeisen, rend visite à Wyssen Avalanche Control AG à Reichenbach (BE). L'entreprise familiale de l'Oberland bernois a révolutionné la protection contre les avalanches.

## 30 LE GÉNIE SUISSE

Willi Heuberger a été séduit par le matériau high-tech qu'est le carbone. Alors qu'il a commencé par produire des arcs en fibre de carbone, il utilise désormais ce matériau pour fabriquer des skis sur mesure.

## 32 AVENIR

Stefan Jeker nous parle du rôle croissant des chatbots, comme l'Hypobot de Raiffeisen, qui répond aux questions basiques sur le thème du logement.

## 36 TABOU

Le vol au bureau, une peccadille? Reto Wilhelm, chroniqueur et entrepreneur, ne partage pas cet avis.

## 40 PRIX DE L'ENTREPRENEURIAT

L'entreprise de travaux publics et de génie civil Koch AG d'Appenzell (AI) a reçu le premier prix de l'entrepreneuriat pour la Suisse orientale décerné par Raiffeisen. Son idée: nettoyer les déblais. Le prix du public a, quant à lui, été attribué à Bütschwil Käse AG.

## 49 SAVOIR VIVRE

Stress, kilos en trop et dépendance digitale malmènent le corps et l'esprit. Place à la détox!

05 Editorial / Impressum

34 Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs

38 En vrac

39 Autre regard

43 Succession

46 Opinion

48 Deux univers



### ENTREPRENEURS SUISSES

A la pointe grâce à l'innovation: Jonathan Isenring, fondateur du HackZurich, Sam Wyssen, dompteur d'avalanches, Anne-Claire Schott, vinicultrice, ou Reto Güntensperger, fromager (de gauche à droite), le sont tous.





Mon  
objectif:  
financer tout  
en restant  
flexible.

Jean-Paul Friderici  
Directeur général,  
Friderici Spécial SA

**Solutions pour les entrepreneurs:** avec le leasing de biens d'investissement Raiffeisen, vous améliorez votre compétitivité sans pour autant affaiblir vos fonds propres. Qu'il s'agisse de la toute dernière technologie, d'installations plus importantes ou d'un plus grand nombre de véhicules – vous utilisez ce dont vous avez besoin pour le succès de votre entreprise et gardez votre flexibilité financière.

[raiffeisen.ch/f/leasing](https://raiffeisen.ch/f/leasing)

**RAIFFEISEN**

Ouvrons la voie



**20** secondes, c'est l'avance qu'a eu un train au départ d'une gare au Japon en novembre dernier, l'entreprise ferroviaire s'en est excusée publiquement. Quand je pense au thème de l'efficacité, le Japon me vient immédiatement à l'esprit. Là-bas, «faire toujours mieux» est une véritable maxime et les attentes qu'ont les gens sont donc d'autant plus élevées. La Suisse figure, elle aussi, parmi les pays les plus efficaces au monde. Dans un contexte de coûts relativement élevés, les entreprises de production dans notre pays se doivent d'être efficaces.

Seul bémol, l'efficacité ne garantit en rien le succès commercial. Il faut aussi atteindre l'efficience, la capacité à percevoir les besoins de la clientèle et du marché. Cette mission fondamentale de l'entreprise est au cœur de mes préoccupations comme des vôtres. Il faut faire preuve d'ouverture d'esprit pour constamment remettre en question l'efficacité et l'efficience de son action... et être disposé à le faire.

Le monde évolue à une vitesse fulgurante: ce qui est moderne aujourd'hui, sera obsolète demain; ce qui est efficace maintenant sera bientôt dépassé. La révolution digitale bouleverse la notion d'efficacité. Tout ce qui peut être automatisé le sera, tôt ou tard. Ce phénomène touche également notre secteur: le trafic des paiements se digitalise (page 20), les crédits sont désormais octroyés en ligne, les chatbots font leur apparition (page 32) et de nouveaux modèles d'affaires sont en train de naître.

Et vous, où en êtes-vous dans ce processus? Comment faites-vous pour être toujours plus efficaces? Comment menez-vous une culture d'amélioration continue? Telles sont les questions qui préoccupent les chefs d'entreprise du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs. Un premier site du RCE en Suisse romande ouvrira ses portes cet automne dans la région d'Yverdon-les-Bains.

N'hésitez pas à me faire part de vos commentaires à [urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)! En attendant, je vous souhaite une agréable lecture de SAVOIR FAIRE en espérant qu'elle vous livrera d'intéressantes pistes de réflexion.

*Urs P. Gauch*  
Responsable Clientèle entreprises Raiffeisen Suisse

Photo: Anna-Tina Eberhard

**SAVOIR FAIRE #01/2018. Editeur** Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrali Lara (*atl*) **Production** Pius Schärli (*psi*) **Rédaction** Michelle Helfenberger (*mh*), Nicoletta Hermann (*nh*), David Hugi (*dh*), Iris Kuhn-Spogat (*iks*), Sylvie Pidoux (*sp*), Pius Schärli (*psi*), Philippe Thévoz (*pt*), Monika Waldburger (*mw*) **Auteurs invités** Joel Bedetti (*jb*), Martin Neff (*mn*), Stefanie Rigutto (*sr*), Laura Rijks (*lr*), Benjamin Vidas (*bv*), Robert Wildi (*rw*), Reto Wilhelm (*rw*) **Conception et direction artistique** Sonja Studer, Zurich **Mise en page** Sonja Studer et sofie's Kommunikationsdesign, Zurich **Adresse de la rédaction** Raiffeisen Suisse, Publications, case postale, 9001 Saint-Gall, [redaction@raiffeisen.ch](mailto:redaction@raiffeisen.ch) **Changements d'adresse et désabonnements** [raiffeisen.ch/f/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/f/savoir-faire) **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Annonces** Kömedia AG **Traduction** 24translate **Parution** Le magazine paraît trois fois par an **Tirage** 78'000 exemplaires (D, F, I) **Mentions légales** 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 des 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** A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. **Impression climatiquement neutre** Raiffeisen compense les émissions de CO<sub>2</sub> produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.



imprimé en  
suisse



# QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ?



**ERLAND BRÜGGER**

**CEO DE RIVELLA**

«L'économiste américain Peter F. Drucker distingue efficacité et efficacie, la première consistant à «faire ce qu'il faut», la seconde à «le faire comme il faut». Notre action au quotidien conjugue ces deux principes: une fois que nous avons fixé un cap, notre objectif est de parvenir à bon port à moindres frais.»



**KADRI VUNDER FONTANA**

**CONSULTANTE CHEZ PWC, CRÉATRICE DE START-UP**

«Ce que je préfère, c'est travailler avec des mères. Elles sont généralement plus concentrées et donc plus efficaces que les collaborateurs ou collaboratrices qui peuvent se permettre et ont l'habitude de rester au bureau jusqu'à 21h00.»



**ROMAN RATNAWEERA**

**RESPONSABLE DE LA RECHERCHE CHEZ OPTHOROBOTICS**

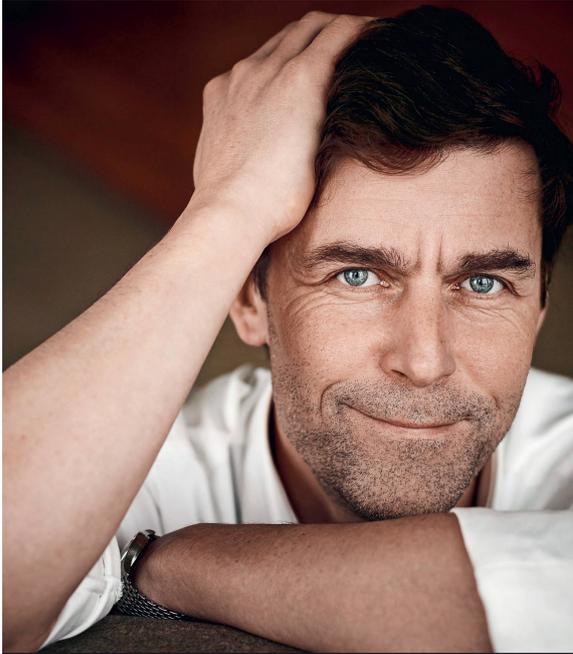
«Pour moi, l'efficacité, c'est le rapport entre le travail et les résultats. C'est un terme positif, bien qu'il ne dise rien de la qualité des résultats en question. On peut aussi faire très efficacement quelque chose qui ne sert à rien.»



**SUSANNE KREBS**

**RESPONSABLE DU DESIGN CHEZ SCHLOSSBERG**

«En tant que designer, c'est mon intuition qui m'indique quand un concept a atteint l'équilibre entre le travail et la perfection. Mais pour créer efficacement, il faut aussi expérimenter et avoir la possibilité d'abandonner certaines idées.»



**PETER STAMM**

**ÉCRIVAIN**

«La question de l'efficacité est absente de l'écriture. C'est quand je suis tout à fait détendu et que je perds la notion du temps que je suis le plus créatif.»



**MAIKE KIESSLING**

**DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ESTÉE LAUDER SUISSE**

«Il est devenu capital de prendre des décisions rapidement. Cela requiert deux qualités essentielles: l'intuition et la confiance en soi. Le courage compte aujourd'hui parmi les principales qualités de nos collaborateurs.»



**PINO ZÜND**

**AGENT IMMOBILIER**

«Le mot crucial pour tout entrepreneur est 'non'. C'est la clé de l'efficacité. Il empêche souvent de s'égarer et permet de garder son énergie pour ce qui est important et déterminant.»



**RENÉ MÄCHLER**

**CONSEILLER D'ENTREPRISE**

«Si j'ai mal à la tête, je prends une aspirine et la douleur disparaît. C'est efficace. Pour trouver la cause des maux de tête, il faut plus que de l'aspirine, mais c'est sûrement plus efficace sur le long terme.»

**EFFICACITÉ**

# A fond

C'est parce qu'elles sont au top qu'elles sont aussi fortes:  
les PME suisses sont parmi les plus compétitives au  
monde. Etre efficace est autant un facteur de réussite décisif  
qu'une grande source de motivation.

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



**Quand** je participe à un concours, j'espère évidemment gagner», concède Franziska Ullrich, CEO de la start-up zurichoise Ophthorobotics. La trentenaire enchaîne les succès: peu importe le lieu, le public ou le génie des concurrents, cette ingénieure mécanicienne diplômée rafle tout sur son passage. Elle a ainsi décroché le premier prix au Swiss Startup Day 2017, tout comme au «Angels4Ladies», un pitch suisse réservé aux femmes. Au «Hello Tomorrow Challenge», elle s'est classée parmi les 10 premiers sur 3'000. Son cheval de bataille? Aux côtés de son équipe, Franziska Ullrich planche sur un robot capable d'injecter des médicaments dans l'œil des patients; il est à la fois plus sûr, plus précis et plus rapide que n'importe quel professionnel. La jeune femme a un argument-choc qui séduit les experts, les investisseurs et les développeurs de start-up: elle promet «plus d'efficacité».

«Plus d'efficacité» est aussi le mantra qui permet aux chefs d'entreprise suisses de rester dans la compétition mondiale... ou d'y revenir. Ils sont ici les meilleurs au monde. En matière de compétitivité, la Suisse est deuxième, derrière Hong Kong, du classement international de l'IMD World Competitiveness Center de Lausanne.

### **Peu de matières premières, beaucoup de cellules grises.**

S'agissant de la productivité du travail (produit intérieur brut par heure travaillée), les Suisses ne sortent pourtant plus vraiment du lot. Il est vrai que la productivité a augmenté de 30% depuis 1991, mais c'est bien moins que dans d'autres pays industrialisés (cf. le graphique en page 2). La raison? «Nous n'avons pas de ressources naturelles ou de matières premières permettant une création de valeur immédiate», explique René Brugger, président de swissT.net, l'organisation faîtière réunissant les différents secteurs industriels du domaine des technologies. En revanche, notre pays recèle des têtes bien faites. La révolution digitale arrive donc à point nommé. Pour la première fois, l'IMD a également évalué la compétitivité digitale des pays en 2017. La liste est dominée par Singapour et la Suède, et la Suisse n'arrive qu'en huitième position. «La digitalisation des processus n'est pas une option: c'est une obligation», souligne René Brugger.

Les nouvelles technologies irriguent tous les secteurs et peuvent renverser certains modèles: c'est le cas de la vente en ligne pour le commerce de détail, des robots pour l'industrie, du smart farming pour l'agriculture. De plus en plus d'agriculteurs délèguent certaines tâches à des systèmes informatiques: régler la température dans les étables ou nourrir et traire les bêtes (plus de 700 robots utilisés en Suisse). Mais les PME suisses sont-elles prêtes pour l'ère digitale? L'étude «Situation des PME 2017» réalisée par la Haute école spécialisée (HES) de Saint-Gall et cofinancée par Raiffeisen, s'est penchée sur la question. De décembre 2016 à février 2017, 603 entreprises de tous les secteurs ont été interrogées. Conclusion: la grande majorité des PME voient la digitalisation à la fois comme une opportunité et une étape inévitable. 72% ont indiqué avoir un ou plusieurs projets en cours dans ce domaine. Ceux-ci concernent sur-

**Franziska Ullrich**

**CEO d'Ophthorobotics, Zurich**

Contrairement à la plupart des autres start-up technologiques, Franziska Ullrich (photo du haut) creuse l'idée de deux ophtalmologues de l'Hôpital Triemli de Zurich. Aux côtés d'une petite équipe, elle met au point un appareil capable d'injecter des médicaments dans l'œil du patient. Les économies de temps et d'argent qui en résultent dans les traitements permettent un amortissement en deux ans.

La trentenaire cherche ainsi une solution à un problème médical de longue date: l'espérance de vie s'allonge, multipliant les problèmes oculaires liés à l'âge. «Les robots offrent un traitement optimal à davantage de patients», explique Franziska Ullrich.

Si tout se passe comme prévu, le premier appareil sera opérationnel en 2020.



Katrin Trautwein  
Propriétaire de kt.color,  
Uster (ZH)

Katrin Trautwein adore bricoler. Aux côtés de ses 18 collaborateurs, elle fabrique à la main des couleurs pour les architectes du monde entier, en partant de 120 pigments, dont certains sont très rares. «Je n'ai pas de concurrents sur ce segment», explique-t-elle. Néanmoins, les fabricants de peintures ne manquent pas et la clientèle n'est pas forcément prête à payer n'importe quel prix pour des couleurs kt. «Le but n'est évidemment pas de mourir au faite de la splendeur.» Son potentiel d'efficacité, ce sont les coûts. Elle les a réduits au maximum partout où c'est possible, à savoir pour l'emballage et la publicité.



tout le lancement de boutiques en ligne ou de systèmes de paiement digitaux, l'automatisation et le passage à des méthodes de production digitale.

**L'innovation au service de l'efficacité.** Mais qu'en est-il des PME restantes (28%)? Elles ne sont pas touchées par la digitalisation ou très peu, et ce, pour des raisons très différentes: soit parce qu'elles ne trouvent pas les collaborateurs ou les compétences nécessaires, soit parce qu'elles n'ont pas le temps, les moyens ou les deux, ou alors, parce qu'elles ne peuvent pas être digitalisées. C'est le cas de Katrin Trautwein, propriétaire de kt.color, à Uster (ZH). Sa PME de 18 collaborateurs est l'une des seules manufactures au monde à fabriquer des couleurs à partir de pigments naturels. «La nature ne produit pas de produits normés», comme elle l'explique. Elle ne peut donc pas mélanger les teintures (son activité de base) avec une machine: c'est à elle d'expérimenter à chaque fois. Tout est fait pour obtenir la nuance parfaite. L'informatique a beau être absente de la production, elle n'en néglige pas pour autant la notion d'efficacité dans d'autres domaines. Par exemple, elle veille à ce que ses collaborateurs soient satisfaits et aient envie de rester, une fois qu'elle les a trouvés et formés. Elle explique: «il n'y a pas de luttes de pouvoir, peu d'arrêts-maladie et quasiment pas de changements de postes.»

Etre efficace, c'est une chose. En tirer des bénéfices en est une autre. Et c'est généralement impossible sans investissement. L'entreprise de génie civil Koch d'Appenzell (AI) a investi 4,5 millions de francs pour concevoir une installation qui protège les ressources et réduit les transports. Au lieu de mettre les déblais à la décharge comme par le passé, ils sont désormais nettoyés dans une nouvelle installation. «Nous pouvons ensuite réutiliser 75% des déblais», explique Sacha Koch, l'un des trois frères propriétaires de l'entreprise de 90 salariés. «Cette installation nous a vraiment fait faire un bond en avant en matière de compétitivité.» Comme chacun sait, la compétitivité peut avoir de nombreuses facettes. «Mais ce qui compte au final, c'est le prix», rappelle Sacha Koch. Les entreprises sont sous pression, une pression qui peut peser ou motiver. Trois jeunes entrepreneurs, Martin Gadiant, Thomas Oberholzer et Armin Koller, par exemple, ont inventé un robot d'entretien, qui nettoie les surfaces de manière efficace et autonome sur simple pression d'un bouton. Il permet aux magasiniers, caristes ou monteurs de se consacrer entièrement à leur tâche. L'intérêt était là au salon de la logistique 2017 à Zurich, où ils ont présenté le Kemaro-800: après tout, les robots permettent de réduire les frais de nettoyage, une économie précieuse pour les secteurs où chaque centime compte.

**Pas de gagnants sans perdants.** C'est un fait: les marges se réduisent et les prix sont sous pression. Qui ne résiste pas (et ne gagne pas en efficacité), risque tôt ou tard d'être évincé du marché. Il y a un an, le fabricant traditionnel de meubles bernois Fraubrunnen a fait faillite et dû fermer. Peu de temps après, Rüesch Bau, à Niederurnen (GL), a mis la clé sous la porte. «Pour le dire familièrement, on voit actuellement se séparer le bon grain de l'ivraie», confie Christoph Lindenmeyer, vice-président de Swissmem, en marge du Swiss Economic Forum. «Les entreprises qui se portent bien sont celles qui ont investi dès le départ dans l'innovation. Beaucoup d'entreprises

**Sacha, Urs et Benno Koch**  
**Propriétaires de Koch AG,**  
**Appenzell (AI)**

Les trois frères Sacha, Urs et Benno Koch (de gauche à droite) dirigent ensemble la PME de 90 collaborateurs. Koch AG s'est spécialisée dans les travaux publics, le génie civil, le gravier, le béton et les déchetteries. Au printemps 2016, ils ont mis en service une installation de nettoyage des déblais équipée des technologies les plus modernes. Au lieu de mettre les déblais contenant du gravier à la décharge, ils les lavent pour pouvoir les réutiliser. «Nous protégeons ainsi les ressources et réduisons les transports», explique Urs Koch. En novembre 2017, cette innovation leur a même valu le prix de l'entrepreneuriat Raiffeisen pour la Suisse orientale.

**Carole Hübscher**  
**Présidente de Caran d'Ache,**  
**Genève**

Carole Hübscher (photo du bas) est la quatrième génération à diriger la célèbre manufacture de stylos et crayons de couleur Caran d'Ache. Cette patronne de 300 collaborateurs a une marge de manœuvre réduite pour gagner en efficacité, la production étant déjà guidée par ce principe. Les copeaux de bois issus de la fabrication des crayons, par exemple, sont utilisés pour le chauffage, et le graphite des crayons, qui nécessite une température de plus d'un millier de degrés, n'est produit qu'en hiver, là encore pour réutiliser la chaleur produite. Carole Hübscher met l'accent sur l'optimisation plus que sur les économies. La peinture qui habille les crayons est désormais à l'eau et sans solvants. «Pas plus efficace, mais plus écologique», argumente la femme entrepreneur.



# EFFICACITÉ

de production classiques souffrent du fait que la Suisse est au moins 30% plus chère que ses pays voisins.» Ceux qui le peuvent, font produire à l'étranger, où les salaires sont plus bas, pour gagner en efficacité. Aerni Fenster, une entreprise d'Arisdorf (BL), par exemple, fait fabriquer ses fenêtres en PVC en Macédoine. L'entreprise traditionnelle Landis+Gyr, à Zoug (ZG), supprime 60 postes en Suisse pour mettre en place de nouvelles équipes à Nuremberg et à Prague. S'il y a des gagnants, c'est qu'il y a aussi des perdants. C'est surtout vrai dans le segment des emplois peu qualifiés, destiné à des employés sans grande formation.

Pour Carole Hubscher, quatrième génération à présider au destin de la manufacture genevoise Caran d'Ache, toute délocalisation est exclue. «Produire en Suisse est certes très coûteux, mais cela fait partie de notre ADN», explique la patronne. Le succès de son entreprise ne se dément pas depuis 102 ans, même face aux produits chinois bas de gamme. La clé de la réussite? La qualité, «c'est le cœur de notre philosophie d'entreprise.» Caran d'Ache est la seule manufacture de crayons et de stylos dont l'ensemble de la gamme est produit à un seul et même endroit. La plupart des machines utilisées ont été fabriquées à l'interne. «Nous avons dû constamment nous améliorer», confie Carole Hubscher, qui raconte à quel point il lui a fallu lutter pour passer à des peintures à l'eau pour l'habillage des crayons. Oui, c'est elle qui est à l'origine de cette initiative. Non, cela n'a pas rendu la production plus efficace. «Cette peinture met beaucoup plus de temps à sécher.» En revanche, elle est à la fois plus écologique et mieux tolérée. Carole Hubscher s'inscrit ainsi totalement en faux contre cette affirmation de l'écrivain allemand Ingo Schulze: «L'efficacité et la rentabilité sont devenues des critères qui ne tolèrent pas d'autres dieux». Pour elle, «l'efficacité n'est pas tout, en tant que PME, nous avons aussi une responsabilité.»

**Découvrez ces cinq entreprises sur:** [raiff.ch/efficacite](http://raiff.ch/efficacite)

**Armin Koller, Thomas Oberholzer, Martin Gadiant, propriétaires de Kemaro, Eschlikon (TG)**

Entrepôts, centres de logistique, halles de montage et ateliers, commerces de détail et de gros, parkings extérieurs ou souterrains sont autant d'applications possibles pour l'innovation d'Armin Koller, Thomas Oberholzer et Martin Gadiant (de gauche à droite). Ils ont créé le premier robot de nettoyage industriel à sec. Le «Kemaro-800» avale tout, des éclats de palettes aux restes d'emballages en passant par les mégots de cigarettes et la poussière industrielle. Les jeunes entrepreneurs font actuellement la tournée des clients potentiels pour le leur présenter. Leur argument choc pour cet appareil qui coûte quand même 22'900 francs: il est autonome et rapide, marche en fonction des besoins et s'amortit très vite grâce aux importantes économies réalisées sur les frais de nettoyage.

## EFFICACITÉ

Le mot «efficacité» est tiré du latin «*efficacitas*», littéralement, le caractère de ce qui est efficace.

Mais pour le Petit Robert, c'est aussi la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens.

Faire les mauvaises choses de manière efficace, c'est du gâchis.  
Faire les bonnes choses de manière inefficace, aussi!



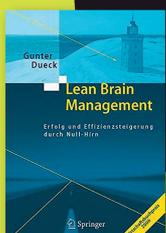
→ Découvrez comment fonctionne la méthode japonaise Kaizen «5S»: [raiff.ch/5s](http://raiff.ch/5s)

## TROIS THÉORIES PARMI D'AUTRES

**Un certain nombre de pratiques courantes d'optimisation proviennent du Japon et des Etats-Unis. Trois exemples:**

- **Kaizen** («amélioration continue», en japonais): alors que la quête de l'amélioration est omniprésente, la méthode Kaizen est celle des petits pas. Masaaki Imai, son pionnier, a créé l'Institut Kaizen en Suisse en 1985. Et le succès est au rendez-vous: plus de 400 conseillers aident des entreprises dans 55 pays à travers le monde à s'approprier la méthode Kaizen. En Suisse, c'est le cas de Postmail, de l'Hôpital cantonal de Bâle-Campagne et de Noventa, dans le canton de Saint-Gall.
- **Kanban** («carte», «tablette», «justificatif», en japonais): l'optimisation des processus de production établis se fait au travers de nombreuses petites modifications au lieu d'un changement de cap radical, soudain et risqué. La méthode Kanban est née dans les usines Toyota. Son but? Faire de la production un flux continu sans blocages, sans redondances et sans temps morts. Aujourd'hui, cette méthode est essentiellement utilisée dans le secteur du développement logiciel.
- **Scrum** («mêlée», en anglais): adieu les objectifs lointains et les théories obscures – le travail s'organise ici en petites étapes, avec des objectifs intermédiaires réalistes. Cette méthode est aujourd'hui appliquée par la plupart des éditeurs de logiciels: les collaborateurs d'un projet se réunissent le matin pour de courtes réunions; ils présentent l'état et l'avancée du projet, fixent les objectifs pour la journée puis se remettent au travail.

### CONSEIL DE LECTURE



Les universitaires coûtent trop cher et nos processus sont trop compliqués, estime Gunter Dueck dans son nouveau livre, «Lean Brain Management», qui présente des idées de management radicales. [omnisophie.com](http://omnisophie.com)

## TROIS EXEMPLES DANS DIVERS SECTEURS

**Foryouandyourcustomers: les départements remplacés par des cellules**

Créée en 2010, l'entreprise Foryouandyourcustomers aide les organisations à aborder intelligemment la révolution digitale. L'entreprise est organisée en douze cellules – ou unités indépendantes – réparties partout en Europe et leur nombre augmente en permanence. «Dès qu'une cellule a atteint le plafond de 25 collaborateurs, il y a fission et nous créons une nouvelle cellule», explique Jonathan Möller, son fondateur. Grâce à cette taille humaine, les hiérarchies restent horizontales, le management direct, personnel et situationnel. Résultat: de petites unités agiles qui ne sont pas autocentrées et accordent la priorité au client. [foryouandyourcustomers.com](http://foryouandyourcustomers.com)

**eMDe BLECHFABRIK AG: la production 4.0**

Fondée en 2013 à Kaltbrunn (SG), l'entreprise eMDe BLECHFABRIK AG connaît une croissance d'environ 50% par an grâce à une vitesse d'exécution maîtrisée. La PME découpe des pièces et éléments de tôle sur mesure au laser et livre, avec une entreprise de transport locale, en 24 heures partout en Suisse. Autre aspect très efficace: sa gestion, entièrement digitale. Un outil de calcul des prix en ligne permet aux clients d'optimiser leurs commandes, du jour au lendemain, et d'en recalculer le montant en temps réel. «La rapidité et l'efficacité sont des facteurs clés dans notre secteur», explique Dominik Weibel, copropriétaire. [emde-blechfabrik.ch](http://emde-blechfabrik.ch)

**Gamaya: des drones au service des agriculteurs**

Gamaya, la spin-off de l'EPFL, utilise des drones pour fournir aux agriculteurs des données sur leurs terres cultivées. Les exploitations gagnent ainsi en efficacité et en productivité grâce à un emploi ciblé des engrais. [gamaya.com](http://gamaya.com)

## MIROIR, MON BEAU MIROIR...

**Rien n'est plus efficace qu'une bonne connaissance de soi et le sens des responsabilités. Quelques pistes de réflexion.**



**«Done is better than perfect»:** une nouvelle mission? On s'y met sans attendre et sans viser la perfection; on discute ensuite des résultats avec le reste de l'équipe. Différentes contributions peuvent rapidement faire d'une idée une solution viable. La condition: le chef montre l'exemple et laisse place à la créativité et aux erreurs.



**Fixer des objectifs:** en fixant des étapes réalistes, on peut venir à bout de n'importe quelle montagne de dossiers, aussi haute soit-elle. Comme le dit la célèbre maxime: le meilleur moyen de manger un éléphant est de prendre une bouchée après l'autre!



**L'auto-analyse et l'autocontrôle:** qu'est-ce qu'on fait le mieux à quel moment de la journée? Organisez vos journées en fonction de vos prédispositions et ne vous laissez pas déconcentrer en permanence: ne lisez pas vos mails au fil de leur arrivée, lisez-les à heure fixe et traitez-les immédiatement.



**Work-life balance:** trouver l'équilibre entre le travail et la vie privée est essentiel pour garder toute son énergie, sa motivation et son efficacité. Les heures supplémentaires et les jours de congés non pris sont les signes d'un carnet de commande bien remplis, mais aussi, à la longue, d'une direction inadéquate.



**Les microsiestes:** une petite sieste de 15 minutes peut être salvatrice et redonner de l'énergie pour le reste de la journée. Ultra efficace!



**L'exercice physique:** augmentez votre tonus et soyez plus efficace tant au niveau physique que sur le plan intellectuel! On considère qu'il faut faire 10'000 pas par jour. La solution: préférer les escaliers à l'ascenseur, marcher au lieu de prendre la voiture, faire du jogging pendant sa pause de midi.

## QUITTER SA ZONE DE CONFORT...

**Pour Stefan Heer, psychologue du travail et de l'organisation, multiplier les défis peut faire des miracles.**



**SAVOIR FAIRE:** C'est quoi, pour vous, une direction efficace? Stefan Heer: Une direction efficace se reflète dans l'investissement des collaborateurs. Pour y parvenir, tout dépend de la situation, de la personne et des tâches en question. Lorsqu'un nouveau collaborateur arrive, il faut lui aménager un espace d'apprentissage positif. Etre là pour le guider, mais aussi le laisser expérimenter. Ce qu'il faut, c'est trouver le juste milieu entre le pousser à l'eau et lui apprendre à nager. C'est ainsi que naît l'engagement.

**Et une fois qu'il sait nager tout seul?** Alors c'est à lui d'optimiser sa technique et d'améliorer son temps d'un bout à l'autre du bassin. Pour le formuler autrement: il faut toujours lui donner toujours plus de responsabilités.

**N'est-ce pas le mettre sous pression?** Trop de pression nuit à l'efficacité, mais l'inverse est tout aussi vrai. Les êtres humains ont souvent tendance à s'installer dans leur zone de confort; lentement, mais sûrement, ils deviennent insatisfaits. Avoir de nouveaux défis est ce qui crée l'engagement et, au final, l'efficacité. Faire sortir ses collaborateurs de leur zone de confort est l'une des tâches clés des dirigeants. (rw)

[i-see.ch](http://i-see.ch)

## DÉGRAISSER...

...grâce aux robots virtuels. Niclas Delfs, de l'entreprise de conseil Boydak, nous parle des applications possibles pour les PME.



SAVOIR FAIRE: Quelles sont les entreprises que vous conseillez? Niclas Delfs: Ce sont des entreprises qui développent de nouveaux modèles d'affaires digitaux et souhaitent se rationaliser. Nous analysons leurs processus et mettons au point des solutions pour les simplifier de manière radicale ou les rendre plus efficaces grâce à la Robotic Process Automation (RPA). On libère ainsi des potentiels d'innovation, qu'ils soient financiers ou dans la tête des chefs et des collaborateurs.

Auriez-vous un exemple concret? Si une banque a toujours découpé les nécrologies dans le journal pour tenir à jour ses fichiers clients, elle peut désormais déléguer cette tâche à un robot virtuel. Les processus très standardisés tels que l'écriture d'e-mails ou la copie de tableaux Excel sont généralement parfaits pour la RPA.

Y a-t-il des applications possibles pour les PME? Oui, toute une palette. Il est par exemple possible de rapatrier en Suisse des processus externalisés, puisque les robots virtuels coûtent moins cher que n'importe quelle main d'œuvre, où qu'elle soit. Comme je l'ai dit, il y a encore un potentiel de progrès sous la forme d'innovations. (atl)

## UN MONDE DIGITAL EN MARCHE

Selon l'étude «**Situation des PME 2017**» réalisée par la Haute école spécialisée (HES) de Saint-Gall, 72% des PME suisses ont un projet digital en cours avec à la clé des gains d'efficacité possibles. Trois exemples:

- **Le check-out sans guichet.** L'app Conichi, mise au point par deux jeunes entrepreneurs allemands en 2014 pour le secteur de l'hôtellerie, optimise différents processus, par exemple au Trafo Hotel de Baden (AG). Les clients utilisent Conichi pour envoyer leur formulaire d'inscription prérempli ainsi que leurs souhaits et préférences à l'hôtel. A leur arrivée, tout est prêt: les clients se servent de leur smartphone pour ouvrir la porte et payer leur facture. Le check-in express et le check-out mobile sont un gain de temps, d'argent et d'efficacité pour l'hôtel comme pour le client. [conichi.com](http://conichi.com), [trafohotel.ch](http://trafohotel.ch)
- **Prendre rendez-vous chez le coiffeur via une app.** Fini la panique au téléphone et les carnets de rendez-vous illisibles! Grâce à Hairlist, une app mise au point par un gymnasière de Suisse centrale, les salons de coiffure peuvent désormais organiser leurs rendez-vous de manière digitale. Le client prend rendez-vous avec le coiffeur souhaité par le biais de l'app. Et c'est tout! [hairlist.ch](http://hairlist.ch)
- **Pneus d'hiver sur Internet.** Pour lutter contre la baisse de leurs marges et de leurs chiffres d'affaires, trois distributeurs de pneus suisses ont décidé de collaborer à l'été 2016 pour créer la boutique en ligne Pneutotal.ch. D'autres fournisseurs les ont rapidement rejoints pour faire de Pneutotal.ch la référence en la matière. [reifentotal.ch](http://reifentotal.ch)

### PAS D'EFFICACITÉ SANS...

**DIRECTION:** sans engagement et sans soutien d'en haut, rien ne fonctionne.  
**TALENTS:** les talents digitaux sont partout. Encore faut-il les trouver et les encourager.  
**CULTURE D'ENTREPRISE:** pas d'innovation sans espace de liberté et sans tolérance à l'erreur.  
**INCITATIONS:** structures et modèles de travail modernes; récompense en cas de succès.

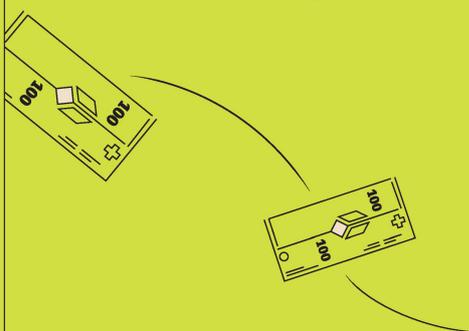
## **POURQUOI FAIRE COMPLIQUÉ QUAND ON PEUT FAIRE SIMPLE?**

**Les apps promettent de rendre notre quotidien au bureau plus simple, plus serein et donc plus efficace. Quelques exemples:**

- **Evernote.** Listes to do digitales. Possibilité de saisie à partir de différents programmes et de compléter avec des PDF, photos, documents Office et fichiers audio.
- **Scannable.** Scanner. Les documents sont scannés à l'aide de l'appareil photo du mobile et sont enregistrés automatiquement dans le compte Evernote.
- **Dropbox.** Solution de stockage sur le Cloud. Accès permanent à tous vos fichiers à partir de différents terminaux.
- **LastPass.** Aide-mémoire. Simplifie le stockage des identifiants et mots de passe ainsi que l'accès à ces derniers. D'autres apps, telles que «Keeper», proposent le même service.
- **Dropsan.** Boîte aux lettres digitale. Les clients reçoivent une adresse postale physique où se faire envoyer leur courrier. Les enveloppes sont scannées par Dropsan sans les ouvrir et le contenu peut être consulté en ligne. Les clients peuvent alors décider s'ils souhaitent se faire envoyer la lettre matérielle ou si celle-ci peut être détruite gratuitement.
- **Slack.** Programme de chat. Idéal pour la communication au sein d'une entreprise. On «slacke» plutôt que de s'envoyer des mails: c'est plus rapide et direct, et il est même possible d'envoyer des fichiers. Fini la culture du cc: tous les collaborateurs restent informés et retrouvent plus facilement les informations.



**Raiffeisen offre à sa clientèle entreprises différentes possibilités pour travailler plus efficacement. Plus d'information au sujet de ces outils sur [raiffeisen.ch/pme](http://raiffeisen.ch/pme).**



- **Abaninja:** cette interface entre le logiciel de comptabilité Abacus et l'e-banking Raiffeisen permet d'automatiser la facturation, les rappels et le contrôle des entrées et sorties de paiement. Avec SoftCert, Raiffeisen propose une alternative pour faire l'interface entre d'autres logiciels de comptabilité et l'e-banking.
- **e-salaire:** le versement des salaires peut être automatisé en reliant la comptabilité des salaires et l'e-banking.
- **e-facture:** l'e-banking permet d'établir et de payer des factures sous forme dématérialisée. Résultat: vous gardez une vue d'ensemble et gagnez du temps précieux.
- **LSV+:** idéal pour les paiements réguliers comme les abonnements mensuels, pour les créanciers comme pour les débiteurs. Fonctionne également avec des montants variables.
- **e-connect EBICS:** un canal électronique professionnel à destination des entreprises pour l'échange automatique et sécurisé de données et donc un trafic des paiements fluide avec Raiffeisen. La procédure est basée sur la norme internationale EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) et est multibanking.

«Ne pas agir maintenant, c'est risquer l'insolvabilité.»

## UN TRAFIC DES PAIEMENTS PLUS EFFICACE



**Le trafic des paiements suisse est sûr et rapide... et il doit le rester. C'est pourquoi il est actuellement complètement remanié. Les nouvelles normes deviendront obligatoires pour toutes les entreprises à partir du 30 juin prochain. Daniel Hollenstein, responsable Produits & Opérations clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse, nous parle du but et de la finalité de la manœuvre.**

SAVOIR FAIRE: Le trafic des paiements suisse est complètement remanié. Pourquoi? Daniel Hollenstein: Parce qu'il est désuet et qu'il ne répond plus aux futures exigences techniques et réglementaires. C'est particulièrement important pour le trafic des paiements international.

Qu'est-ce qui change? Le trafic des paiements se simplifie: la multitude de bulletins de versement, de procédures et de formats qui existe aujourd'hui va se réduire. Les processus de trafic des paiements peuvent être davantage automatisés. Si nécessaire, la personne à l'origine du paiement est également informée sur son statut.

Le prix du trafic des paiements va-t-il baisser? La charge administrative en lien avec les erreurs de saisie, les questions et les renvois sera déjà minimisée. Cela permettra tôt ou tard de faire des économies.

Qu'apporte le passage à la nouvelle norme aux PME? Les flux de fonds seront plus rapides et il y aura moins de travail à différents niveaux. Désormais, on n'aura plus besoin de formulaires de facturation spéciaux dotés d'un bulletin de versement perforé. Les nouvelles factures avec code QR peuvent être imprimées sur du papier tout à fait classique.

Combien de temps reste-t-il aux PME qui n'ont pas encore réagi? Elles ont jusqu'à fin juin, ce qui pourrait être juste pour certaines d'entre elles. Il faut prévoir entre quelques semaines, voire plusieurs mois en fonction de la

taille et des processus des entreprises. Tous ceux qui n'ont pas encore initié ce projet devraient le faire au plus vite.

Est-ce que tous y parviendront? Nous sommes confiants dans notre capacité à relever ensemble ce défi pour permettre à tous nos clients de passer à la nouvelle norme de trafic des paiements à temps.

Que risquent ceux qui ne seront pas prêts au 30 juin? Ils risquent de voir leurs paiements rester non traités.  
Interview: Pius Schärli

## LES NOUVEAUTÉS



**Plus que des factures avec code QR.** Les factures avec code QR remplacent les bulletins de versement.

**Plus que l'IBAN.** Les numéros de compte actuels sont remplacés par les codes IBAN.

**Un chemin direct.** Les informations du donneur d'ordre sont transmises au bénéficiaire du paiement sans interruption.

## SOURCES D'AIDE POUR LES PME

- leur Banque Raiffeisen
- les manifestations pour professionnels des RCE ([rce.ch](http://rce.ch))
- le Centre de service à la clientèle entreprises: 0848 847 222 ou [clienteleentreprises@raiffeisen.ch](mailto:clienteleentreprises@raiffeisen.ch)
- les différentes étapes du passage au nouveau système de trafic des paiements sont décrites en détail sur Internet ([raiffeisen.ch/traficdespaiements](http://raiffeisen.ch/traficdespaiements))
- votre éditeur de logiciel
- votre logiciel de comptabilité et de paiement ([raiffeisen.ch/banquetest](http://raiffeisen.ch/banquetest))
- [paymentstandards.ch](http://paymentstandards.ch) et l'encart du magazine
- l'app «Raiffeisen EBICS Mobile» à télécharger dans le store

## CUISINER

Temps moyen de préparation d'un repas par un Suisse en minutes:

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Formation primaire   | <b>45</b> |
| Formation secondaire | <b>39</b> |
| Formation supérieure | <b>36</b> |

Source: enquête nationale sur l'alimentation, 2017

## WORK-LIFE-BALANCE

|   |              |
|---|--------------|
| Temps de sommeil des Suisses en 1983 en heures        | <b>8,11</b>  |
| Productivité du travail des Suisses en 1983 en francs | <b>32,45</b> |
| Temps de sommeil des Suisses en 2014 en heures        | <b>7,24</b>  |
| Productivité du travail des Suisses en 2014 en francs | <b>55,70</b> |

Sources: étude sur le sommeil des Universités de Zurich et de Berne, OFS 2015

## APPRENTISSAGE

|   |                 |
|---|-----------------|
| Ce que rapporte un apprenti installateur électricien pour l'employeur en francs | <b>+ 60'000</b> |
| Ce que coûte un apprenti électronicien pour l'employeur en francs               | <b>- 40'000</b> |

Source: coûts et bénéfices de la formation des apprentis dans les entreprises suisses, Université de Berne, 2014

## TRAVAILLER

|   |             |
|---|-------------|
| Facteur de hausse de la productivité si un employé de bureau est entouré de plantes vertes au travail                                 | <b>0,15</b> |
| Pourcentage des personnes interrogées estimant être plus productives en home office qu'au bureau                                      | <b>91</b>   |
| Pourcentage des tâches d'une liste to do établie pendant une réunion réellement effectuées selon une étude allemande                  | <b>61</b>   |
| Pourcentage des personnes interrogées travaillant dans un bureau individuel jamais malades dans les 12 derniers mois                  | <b>50</b>   |
| Pourcentage des personnes interrogées travaillant dans un bureau avec au moins 16 personnes, jamais malades dans les 12 derniers mois | <b>30</b>   |
| Pourcentage des travailleurs suisses qui sont «presque toujours» en ligne au travail  | <b>33</b>   |
| Pourcentage des moins de 30 ans qui sont «presque toujours» ou «souvent» joignables en ligne en dehors du travail                     | <b>38</b>   |
| Pourcentage des 45 à 60 ans qui sont «presque toujours» ou «souvent» joignables en ligne en dehors du travail                         | <b>59</b>   |
| Pourcentage des travailleurs constatant une amélioration de leur productivité grâce à Internet  | <b>41</b>   |
| Pourcentage des travailleurs constatant une dégradation de leur sommeil à cause d'Internet  | <b>46</b>   |
| Stratégies d'employés pour rester durablement performants:  |             |
| — passer du temps en famille et avec les amis (en %)  | <b>87</b>   |
| — déléguer des tâches (en %)  | <b>35</b>   |
| — utiliser des techniques mentales d'optimisation des performances (en %)   | <b>17</b>   |

Sources: Forbes 2016, Université de Cardiff 2014, HES de Zurich «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» [l'être humain dans le monde du travail 4.0] 2017, AKAD. «Arbeitswelten im Wandel» [Univers professionnels en pleine mutation] 2013, HE de Lucerne «Enquête suisse dans les bureaux» 2010



## HACKATHONS

«Je conseille aux PME de participer à l'un des hackathons qui existent déjà. Elles entrent ainsi en contact avec la crème des développeurs, qui sont capables de trouver très rapidement une solution à un problème, le tout dans la perspective du client.»

Jonathan Isenring,  
fondateur du HackZurich et directeur du  
Digital Festival  
[hackzurich.com](http://hackzurich.com), [digitalfestival.ch](http://digitalfestival.ch)



# LA PLANÈTE DES HACKEURS

**Les hackathons font un peu l'effet d'une drogue: une fois initié, on ne peut plus s'en passer. La Suisse aussi a été prise par le phénomène. Jonathan Isenring, fondateur du HackZurich et directeur du Digital Festival, nous parle de l'innovation au service de l'efficacité.**

**SAVOIR FAIRE: Qu'est-ce qu'un hackathon?**

Jonathan Isenring: Le terme est une association de «hacker» et «marathon». Il désigne une rencontre de développeurs durant laquelle ils planchent, pendant 30 à 48 heures non-stop, sur des solutions et des prototypes digitaux destinés à des problématiques concrètes que rencontrent les entreprises.

**Comment leur sont proposés ces problèmes?**

Ils sont formulés et présentés par des entreprises sous forme de «challenges». Chacun choisit ensuite ce qui l'intéresse le plus.

**Qu'est-ce qui motive les hackers?** Ce n'est ni l'appât du gain, ni la possibilité de décrocher un prix. Ce qui compte, c'est la possibilité de rencontrer d'autres hackers et de s'amuser!

**Les hackathons sont une aubaine pour les entreprises à la recherche de développeurs.** Il arrive régulièrement que la manifestation soit suivie de commandes ou d'offres d'emploi. Les hackathons sont un véritable concentré de talent, de savoir-faire et de passion. Ce sont tous des cracks. C'est pourquoi je conseille aux entreprises d'y envoyer leurs meilleurs informaticiens, et non des collaborateurs des ressources humaines. Ils peuvent ainsi échanger leurs idées directement avec les hackers et les évaluer avec justesse.

**Quelle proportion des idées développées pendant un hackathon est réellement appliquée?** Hackathon ne rime pas forcément avec innovation. C'est une source d'idées, un révélateur de tendances. On voit généralement apparaître des idées incroyables pendant les «business hackathons», qui réunissent des développeurs et des personnes avec des expériences, talents et horizons très divers pour plancher sur une thématique.

**Comment passer de l'idée à l'innovation?**

Chaque idée née pendant un business hackathon doit être examinée à la loupe: existe-t-elle déjà? Si oui, il faut impliquer les inventeurs et leur donner le temps de développer leur idée. L'important, c'est d'impliquer les instances décisionnaires. Après tout, il va falloir parler à un moment donné du budget nécessaire pour développer le projet.

**Pouvez-vous nous citer un exemple?**

Scan & Go: on scanne les produits au kiosque à l'aide de son smartphone et on repart. La solution a été développée pour Valora et est actuellement testée à la gare centrale de Zurich.

**Le HackZurich 2017 en est à sa troisième édition. Comment a-t-il évolué?** Au premier HackZurich, en 2014, les partenaires étaient surtout des entreprises américaines. J'ai véritablement dû prendre mon bâton de pèlerin pour convaincre des entreprises suisses de s'impliquer. Mais ça en a valu la peine.

**Les hackathons s'adressent-ils aussi aux PME?** Bien sûr, que ce soit comme participants ou comme organisateurs. Y participer est une initiative très efficace pour les PME: elles entrent ainsi en contact avec quelques-uns des meilleurs développeurs (550 sélectionnés sur 5'000 candidats au HackZurich) – le tout, avec une orientation client. La participation coûte à l'entreprise entre 7'500 et 25'000 francs en fonction de la taille et de la qualité de la plateforme et de la présence sur place.

**Pour quel retour sur investissement?** Comme pour toutes les mesures concernant la culture d'entreprise et l'innovation, les chiffres clés habituels ne servent pas à grand-chose pour évaluer les hackathons. Ce que je sais, c'est que les hackathons transforment l'ambiance au sein des entreprises, soudent les équipes et les incitent à vraiment s'engager. Les participants se disent: «Pourquoi ne pas intervenir? Si j'ai une idée, je serai écouté!»

*Interview: Anina Torrado Lara*

# Le dompteur d'avalanches

La météo prévoit des chutes de neige. Une situation météorologique idéale pour la famille Wyssen. Elle est spécialisée depuis trois générations dans la maîtrise de cette menace blanche qui peut faire de terribles ravages — ce qui lui assure un succès international. Le CEO de Raiffeisen, Patrik Gisel, se rend dans l'Oberland bernois pour découvrir les clés de la réussite de Sam Wyssen (photo).

Texte Reto Wilhelm Photos Marco Zanoni





## **100% FAMILIALE**

Avec la commercialisation du premier mât d'avalanches au tournant du millénaire, Wyssen Seilbahnen AG posait en 2009 les fondations de sa filiale Wyssen Avalanche Control AG (WAC).

Tout comme la société-mère née dans les années 1920, la jeune filiale surfe sur le succès. Contre toute attente, WAC utilise des explosifs pour réduire les risques d'avalanche. Wyssen est une entreprise à 100% familiale dirigée par ses propriétaires. Les petits-enfants du fondateur en assurent la direction: Sam Wyssen (CEO Wyssen Avalanche Control) et ses trois cousins, Christian Wyssen (Avalanche Control), Jakob Martin et Jürg Wyssen (Seilbahnen AG).

# Le mât

d'acier planté dans l'Oberland bernois, à Reichenbach, près du bâtiment de production de Wyssen Avalanche Control, est un symbole de la lutte contre le danger d'avalanche. En effet, il s'érige désormais dans tous les grands domaines skiables, comme à Zermatt, Samnaun, Ischgl ou encore dans les Rocheuses. Le mât tient la promesse numéro 1 de la Suisse: apporter de la sécurité sur un terrain qui est tout sauf sûr. Car en cas de long épisode neigeux, les routes, les pistes de ski, les voies ferroviaires et certains villages ont tous une épée de Damoclès au-dessus d'eux. En 1999, l'«hiver du siècle» fut marqué par de gigantesques avalanches à Galtur dans le Tirol et à Evolène dans le Valais, ce qui donna à Sam Wyssen l'idée de son invention. En digne successeur de son aïeul qui, il y a plus de 90 ans, a lancé des installations avec une technologie de pointe pour la montagne, il est fier d'accueillir Patrik Gisel devant «son» mât.

## Place aux talents.

La neige est l'élément de la famille. «Nous portons tous le virus de la neige. Pouvoir sentir cette force de la nature est essentiel dans notre entreprise», explique Sam Wyssen. «Nous travaillons avec des gens qui partagent cette vision et n'avons pas besoin de manifestations inutiles ou de séminaires, nous sommes toujours tous sur le terrain. Ce qui fait que nous partageons aussi la responsabilité de notre 'bébé'. Je pars du principe qu'on ne peut motiver les gens, mais seulement les démotiver.» Sa méthode de sélection des collaborateurs a éveillé la curiosité de Patrik Gisel. Sam Wyssen procède à une sélection très minutieuse. Il recherche tout d'abord un candidat dans lequel il s'identifie sur le plan personnel, avant de s'intéresser aux compétences techniques. Le caractère et l'intégrité sont pour lui des valeurs essentielles. Il se fie surtout à son intuition et aux références du candidat. Malgré son isolement, au cœur du Kandertal, Wyssen

Avalanche Control ne peut pas se plaindre du manque de demandes: l'entreprise reçoit des CV de spécialistes expérimentés presque tous les mois.

**Un chef toujours disponible.** Cette entreprise familiale est précédée par sa bonne réputation. Une saine émulation se ressent lors de la visite des ateliers de montage. Un mot par-ci, une plaisanterie par-là, ou un bref échange technique. Tous les collaborateurs se tutoient, saluent le chef et le banquier et expliquent volontiers leur tâche – qu'il s'agisse de l'apprenti polymé-

canicien, du soudeur, du responsable logistique ou encore de l'ingénieur du département R&D. «En matière d'innovation, notre secret réside précisément en cette ouverture d'esprit. Nous n'avons aucun workshop d'innovation. Nous nous vouons à une culture d'entreprise qui met à l'honneur les idées et accepte les erreurs», explique Sam Wyssen. Dernièrement par exemple, un jeune ingénieur souhaitait inspecter la neige des zones de départ d'avalanches avec la technologie laser. «Nous

devons sans cesse tester de nouvelles solutions. Sur dix idées créatives, neuf échouent. Mais l'une d'entre elles est brillante», selon Sam Wyssen. En tant qu'entrepreneur, il ne faut donc pas trop dépenser d'argent dans la première phase de développement. «Nous investissons avant tout dans le temps – et là, chaque franc compte. Le processus devient coûteux lorsque nous devons élaborer des prototypes ou acheter des appareils.» Comme si les nouveaux produits tombaient du ciel, plaisante Patrik Gisel. «Le hasard reste pourtant un facteur important, il suffit de lui laisser assez de place et de ne pas étouffer l'esprit novateur», ajoute Sam Wyssen avec conviction.

**Une croissance fulgurante.** Sam Wyssen en est lui-même le meilleur exemple. En 1999, à tout juste 30 ans, il a dû convaincre son oncle de lancer une nou-

## LES QUESTIONS DE PATRIK GISEL À SAM WYSSEN

Comment gérer les erreurs dans un secteur à risque?

Produire en Suisse est coûteux, est-ce efficace?

Comment Wyssen Avalanche arrive-t-elle à conquérir de nouveaux marchés et domaines d'activités?

Quelles sont les qualités d'un bon dirigeant?

Qu'y a-t-il de plus important en matière d'innovation: la méthode ou le hasard?

**Sam Wyssen, 47 ans, a grandi à Reichenbach (BE) avant de se fixer dans le Kandertal: le CEO et président du conseil d'administration de Wyssen Avalanche Control AG est père de trois enfants — un fils et des jumelles — et habite à Frutigen (BE). Il a appris son métier dans les moindres détails à travers diverses formations. Polymécanicien, puis ingénieur mécanique à l'ETS de Berthoud, il a ensuite obtenu un master en Business Administration. Quant à son expérience à l'étranger, le chef d'entreprise l'a acquise lors d'un séjour d'un an et demi aux Etats-Unis. Lorsqu'il n'est pas en déplacement professionnel, il est possible de croiser Sam Wyssen sur son vélo de course, son VTT ou avec sa famille en montagne. Il est par ailleurs aussi expert auprès du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs.**

veauté dans le domaine de la protection contre les avalanches. Personne ne soupçonnait alors que l'entreprise, tout comme le secteur des avalanches, allaient vivre une révolution. Pourtant, l'innovation est une tradition familiale. En 1974 déjà, Wyssen senior construisait le premier câble transporteur d'explosifs afin de déclencher des avalanches préventives à Davos. En 2000, le petit-fils a poursuivi la voie: avec son idée de mâts d'avalanches, il a développé avec Hansueli Gubler, de AlpuG Davos, le système le plus fiable et le plus efficace dans son domaine. En seulement cinq ans, la start-up s'est imposée comme leader en Suisse et en Autriche. Depuis, près de 400 mâts d'avalanches sécurisent les principaux axes de transport tant dans les Alpes qu'en Norvège, mais aussi au Canada, aux Etats-Unis et au Chili, Wyssen ne cessant de fonder de nouvelles filiales. «Nous avons connu une croissance exceptionnelle, et devons désormais consolider notre position. Cela implique notamment d'enrichir notre offre de services et de disposer de personnel sur place.» En effet, une croissance qualitative est bien plus durable qu'une croissance quantitative.

**Des explosions à distance.** Sam Wyssen, qui se partage le marché avec un géant français et un concurrent suisse de même taille, est sans cesse en quête du leadership technologique. «Constatez par vous-même: après les chutes de neige de ce jour dans les Alpes, 25 avalanches ont déjà été déclenchées.» Sur son mobile, Sam Wyssen montre à Patrik Gisel comment les artificiers déclenchent des avalanches en toute sécurité depuis leur bureau, partout dans le monde. Ce qui autrefois nécessitait une intervention humaine et le transport de lance-mines dans des zones exposées, ou encore le largage d'une charge explosive depuis un hélicoptère, s'effectue aujourd'hui en appuyant sur un simple bouton, rapidement et avec une grande précision. Le système repose sur le nouveau logiciel d'exploitation WAC.3, avec lequel Wyssen Avalanche Control franchit une étape de plus dans la détection d'avalanches. Car en matière de sécurité,

l'entreprise ne fait aucun compromis: «Nous travaillons dans un secteur à risque. Nous ne pouvons pas fournir une garantie à 100%. Mais nos appareils, auxquels la responsabilité produit s'applique, doivent garantir une qualité et une fiabilité sans faille. Avec la mention swiss made, ce sont des arguments imparables.» Pour clôturer cette visite, Patrik Gisel souhaitait encore savoir si Sam Wyssen envisageait de délocaliser son activité à l'étranger. «Oh non! Cela n'arrivera pas sous ma direction. Nous disposons de conditions de travail plus que parfaites en Suisse. Nous pouvons compter sur des formations de premier ordre et des places d'apprentissage dans des instituts de recherche renommés dont rêvent les étrangers.» Wyssen Avalanche Control vient d'ailleurs de lancer un projet de recherche CTI en collaboration avec l'Institut pour l'étude de la neige et des avalanches SLF de Davos

et la Haute école spécialisée (HES) de Zurich. Le sujet: interfaces d'exploitation basées sur le cloud pour optimiser, la communication entre les artificiers, les météorologues, les professionnels du tourisme et les autres acteurs, ou encore pour faciliter la gestion des matières explosives. L'avenir se prépare dès aujourd'hui. A Reichenbach (BE), il commence à neiger. [wyssenavalanche.com](http://wyssenavalanche.com)



## **DE CEO À CEO**

### **LA RENCONTRE EN DIRECT**

Patrik Gisel (en haut à gauche) à propos de Sam Wyssen: «Je suis impressionné par la manière dont Sam Wyssen dirige son équipe sur un pied d'égalité: il est à l'écoute, se montre ouvert et crée ainsi, comme dans de nombreuses autres PME, un terreau propice à l'efficacité et à l'innovation. Dans un contexte à la pointe de la technologie, cette gestion devient un avantage concurrentiel déterminant.» Notre caméra a suivi Patrik Gisel tout au long de sa visite de l'entreprise. Pour regarder la vidéo: [raiff.ch/wyssenavalanche](http://raiff.ch/wyssenavalanche)



# LE GÉNIE SUISSE



En général, le client teste différents modèles pour que Willi Heuberger comprenne ce qu'il recherche. Une demi-journée de test coûte **100 francs**, qui sont déduits du prix en cas d'achat.



Chaque paire nécessite près de **30 heures** de travail. Willi Heuberger compte environ **30 francs** de l'heure. Les clients ont la possibilité de mettre la main à la pâte... à condition d'avoir quatre jours devant eux.



En fonction des souhaits du client, du modèle et de son carnet de commandes, il lui faut entre **deux semaines** et **deux mois** pour fabriquer une paire de skis.



Willi Heuberger fabrique ses «Swiss Carbon Skis» à la main. Il produit environ **30 paires** par an.

## DE L'ARC AU SKI EN CARBONE

«Il y a sept ans, j'ai eu envie d'utiliser autrement les connaissances que j'avais acquises en fabriquant des arcs en carbone. De nos jours, pratiquement plus personne ne pratique le tir à l'arc. En revanche, les skieurs sont nombreux. Bien sûr, on dit que le marché est saturé, mais il y a de la place pour un petit fabricant spécialisé comme moi. Il m'a fallu des contacts et des soutiens pour monter cette activité – j'ai eu de la chance.»  
Willi Heuberger, entrepreneur

SAVOIR FAIRE a rendu visite à Willi Heuberger dans son atelier d'Untereggen (SG).  
Retrouvez la vidéo sur [raiff.ch/williheuberger](http://raiff.ch/williheuberger)



**2'300** francs, c'est le prix d'une paire de skis fabriqués sur mesure par Willi Heuberger avec une fixation de qualité. Ses planches sont confectionnées à la main et en carbone dans son petit atelier d'Untereggen (SG). Cet homme de 71 ans, toujours sportif, a volontairement préféré un produit sur mesure à la production de masse. Grâce à un conseil personnalisé et à des tests avec ses clients, il fabrique un équipement parfaitement adapté à leur style de glisse. Willi Heuberger est un expert du carbone: son savoir, il le tient de son expérience en tant que fabricant d'arcs high-tech, des compétences qu'il utilise désormais pour ses skis. (bv) [williheuberger.ch](http://williheuberger.ch)



Plus de **90%** de la création de valeur des skis de Willi Heuberger a lieu en Suisse.

Les skis en carbone sont chers, mais quasi indestructibles: ils perdent seulement 1% de tension en **dix ans**. Vos skis sont néanmoins abimés? Willi Heuberger les répare.



Les skis comportent généralement 17 couches de carbone (ou plus, en fonction des demandes des clients). Chaque couche fait entre **0,2 et 0,55 mm**. Près de la moitié du ski est composée de carbone. Le reste? De la fibre de verre et du kevlar.



Willi Heuberger utilise environ **120 mètres carrés** de carbone par an. Le matériau est tissé et transformé en Suisse. Il coûte en moyenne **60 francs** le mètre carré.



Le coût des matières premières représente environ **un tiers** du prix de vente.



Willi Heuberger paye environ **20 francs** par paire, rien qu'en électricité.



Son plus grand poste de dépenses: la location de son atelier (**1'000 francs** par mois environ).



Willi Heuberger n'a quasiment pas de budget marketing grâce au **bouche-à-oreille**.



Pas de frais de livraison non plus: ses clients préfèrent venir chercher leurs skis.

## **LE CARBONE, MATÉRIAU DU FUTUR**

Le carbone est composé de fibres aussi fines que les cheveux, qui sont tissées sous forme de trames et transformées par la suite en fonction de l'utilisation prévue. Extrêmement légers et solides, les matériaux composites en carbone sont pourtant très souples. Ces atouts font du carbone le matériau du futur. Cependant, sa transformation est complexe et exige un important savoir-faire. Il faut utiliser, entre autres, des adhésifs spéciaux pour contrecoller les différentes couches sous l'effet de la chaleur et de la pression. Chaque étape nécessite un travail très soigné, d'où le prix élevé des produits en carbone.

Quelques produits contenant du carbone:



**Les avions** économisent du kérosène grâce à la légèreté du carbone.



**Les vélos** doivent être à la fois robustes et légers, ce que permet le carbone.



**Les éoliennes** sont soumises à d'importantes contraintes. Grâce à la flexibilité de ses fibres, le carbone est idéal pour les pales.

# AVENIR



**STEFAN JEKER** nous dévoile l'avenir. Le responsable du laboratoire d'innovation RAI Lab explore les tendances et les technologies pour développer les modèles d'affaires de demain.



# **NOS COLLÈGUES**

## **DU FUTUR**

*Les chatbots sont des assistants virtuels. S'ils n'en sont aujourd'hui encore qu'à leurs débuts, ils seront bientôt capables de conseiller les clients, planifier les voyages et vérifier les postulats.*

Les robots arrivent! Bien souvent, les récits de science-fiction dressent une vision sombre du futur: d'effrayantes machines se retournent contre leurs inventeurs. La révolution qui se dessine aujourd'hui semble plus amicale: les robots s'appellent Mildred ou Poncho et ont de jolis visages en forme d'emoji. Au lieu de dominer le monde, ils nous annoncent la prochaine liaison ferroviaire et nous conseillent dans les boutiques en ligne.

Un chatbot (ou «robot qui converse») est un programme qui communique avec ses utilisateurs. Des chatbots expérimentaux existent depuis des décennies (ELIZA: 1966). Mais depuis le lancement en 2016 de la messagerie instantanée de Facebook et du service de communication Skype de Microsoft, nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. En effet, les chatbots fonctionnent parfaitement sur les services de messagerie, où ils s'enrichissent de chaque conversation. Il y en a plus de 11'000 qui fourmillent déjà sur l'application Messenger de Facebook. Il y en a qui prennent des commandes pour Domino's Pizza, «Mildred» de la Lufthansa aide à réserver des vols et «Lily» fournit des conseils personnalisés. Certains de ces robots sont d'ores et déjà capables de discuter avec nos amis sur les réseaux sociaux ou de nous proposer une présélection sur les plateformes de rencontres, car ils connaissent nos goûts.

Selon une étude internationale de l'éditeur de logiciel Oracle, 80% des entreprises interrogées prévoient de développer un chatbot dans le cadre de l'assistance à la clientèle à l'horizon 2020. Dans le secteur des services du XXI<sup>e</sup> siècle, les chatbots pourraient alors avoir le même effet que les robots dans l'industrie au XX<sup>e</sup> siècle: prendre en charge toutes les étapes de travail qui ne nécessitent aucune compétence spécialisée – et aucune émotion humaine.

En Suisse, ce sont principalement les grandes entreprises comme Swisscom, ou les start-up comme Siroop, qui utilisent les chatbots. Pourtant, cette technologie offre également de nombreuses possibilités aux PME: un chatbot est disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Réfléchissez dès à présent à l'utilité de ces assistants virtuels. Seraient-ils plus judicieux dans le cadre du service client, du conseil à l'achat ou du recrutement? Inspirez-vous des expériences d'autres entreprises, mais forgez-vous aussi votre propre avis. Car bientôt, les chatbots arriveront à maturité. Et dans un monde où la personnalisation des services est de mise et où les entreprises ciblent une approche individuelle des clients, ces «concierges personnels» s'avèrent être d'utiles collègues de bureau.

*Stefan Jeker, responsable RAI Lab*

### **PONCHO: LE PLUS AMUSANT**

Le chatbot météo Poncho, né au printemps 2016 et actif sur Facebook Messenger, est l'un des plus populaires au monde. Il informe les utilisateurs de la météo en temps réel. Mais Poncho n'est pas simplement programmé pour apporter des informations – il est aussi très farceur. Si on lui demande la météo actuelle à Berlin, Poncho glisse entre deux informations qu'il a fait une brève carrière de DJ dans la capitale allemande il y a quelques années. [poncho.is](http://poncho.is)

### **HYPOBOT: LE PROTOTYPE DU RAI LAB**

Après le premier pilote Raibot, Raiffeisen travaille actuellement sur un successeur plus élaboré: Hypobot. Celui-ci est en mesure de répondre à des questions de base sur le thème du logement et d'aider les utilisateurs dans le calcul de leur hypothèque. Il peut également assumer le rôle de conseiller d'une Banque Raiffeisen. La première version test a été lancée début 2018. Elle est disponible sur [raiffeisencasa.ch](http://raiffeisencasa.ch).

### **THERE IS A BOT FOR THAT**

Sur cette page, vous pouvez rechercher un chatbot spécifique ou fouiller dans la collection de chatbots, qui grandit chaque jour. L'«Inspirebot» compose des citations à partir des publications sur les médias sociaux, «Tina the T.Rex» est un dinosaure avec lequel vous pouvez discuter, «Gymi» est un coach de fitness personnel et «Lara» promet 3% de retour sur investissement par jour. Plongez dans cet univers fascinant. [thereisabotforthat.com](http://thereisabotforthat.com)

# POUR LES ENTREPRENEURS, PAR LES ENTREPRENEURS

## TROIS QUESTIONS À L'EXPERT EN INNOVATION ET AU COACH RCE, ANDREAS SCHLEGEL



**L'innovation est le poumon de toute entreprise. L'ouverture d'esprit, le courage, la disposition à faire des erreurs en sont les conditions sine qua non. L'échange avec d'autres entrepreneurs expérimentés représente ici une aide précieuse. «Apprendre les uns des autres», telle est la solution. Une philosophie à l'origine du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). Andreas Schlegel, coach RCE, nous livre ses expériences.**

*SAVOIR FAIRE: L'innovation représente-t-elle un luxe pour les petites entreprises?* Andreas Schlegel: Pas du tout! L'innovation DOIT être la priorité de toute entreprise qui souhaite devenir et rester prospère. En permanence. Même lorsque l'activité bat son plein. Dans ce cas, l'argent joue seulement un rôle secondaire. Pour être innovant, il faut sortir de sa zone de confort et se remettre en question. Le rôle d'un entrepreneur est de rechercher des idées et de suivre de nouvelles tendances. L'innovation est souvent à portée de main, il faut simplement prendre le temps de la découvrir. Et ce, même si on a un petit budget.

*Prenons l'exemple d'un boulanger. A-t-il besoin de conseils pour élaborer un nouveau pain?* Non, il a surtout besoin du déclic qui lui donnera l'inspiration. Rencontrer des experts ou des entrepreneurs d'un secteur similaire

permet d'obtenir un point de vue extérieur et peut s'avérer très fructueux. Le RCE explique comment mettre en œuvre et encourager le processus d'innovation. L'échange et la collaboration avec des tiers doublent les chances de réussite en matière d'innovation\*, qu'il s'agisse de créer un nouveau pain, d'optimiser le processus de cuisson, de développer de nouveaux canaux de vente ou d'adopter une nouvelle approche de commercialisation.

*Que conseillez-vous à une entreprise qui échoue dans son processus d'innovation? D'avoir le courage de faire des erreurs! Si une idée échoue, il y a de forte chance qu'il en naisse une nouvelle encore meilleure. Un exemple connu est la capsule Nespresso: le processus de développement a fait plusieurs fois naufrage, et il aura fallu 15 ans pour que l'idée d'Eric Favre devienne une réussite mondiale. Dans l'idéal, la PME doit procéder de manière systématique et agile en matière d'innovation. Elle doit rechercher progressivement la meilleure solution sur le moment. Si cela ne fonctionne pas, elle peut alors revenir un peu en arrière et essayer une nouvelle méthode. L'échec est ainsi relativisé et moins douloureux.* Interview: Nicoletta Hermann

### CONSEILS

- Fixez l'innovation comme une priorité de la direction.
- Intégrez l'innovation à la stratégie de votre entreprise.
- Prévoyez du temps et des marges de manœuvre.
- De temps à autres, remettez tout le projet en question.
- Quittez votre environnement habituel et échangez vos idées avec des tiers.
- Demandez également à vos clients votre potentiel d'optimisation.
- Cherchez l'inspiration à l'extérieur.
- Commencez petit à petit.
- Interprétez vos échecs comme une opportunité d'amélioration.

### ANDREAS SCHLEGEL

*Pour Andreas Schlegel, l'innovation et l'entrepreneuriat ont toujours représenté une grande motivation. Depuis ses études, il soutient les entreprises dans le processus d'innovation, s'engage dans l'univers des start-up et a fondé sa propre entreprise. En tant que coach et expert en innovation, il partage aujourd'hui ses expériences au RCE avec d'autres entrepreneurs. [rce.ch](http://rce.ch)*

Leader dans la succession des PME en Suisse, Business Broker AG facilite la rencontre entre cédants et acquéreurs et accompagne de manière proactive l'ensemble du processus de transmission. La société a été créée en 2007 et elle fait partie du Groupe Raiffeisen depuis 2014. Elle organise régulièrement des conférences dans les locaux du Siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse, voie du Chariot 7 à Lausanne-Flon.

28 FÉVRIER ET 11 OCTOBRE 2018  
**«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](http://businessbroker.ch)

9 ET 10 MARS 2018  
**FORUM POUR DÉCIDEURS CHRÉTIENS**

Comme lors des trois premières éditions, des personnalités de premier plan viennent à Fribourg expliquer, témoigner et partager comment elles conjuguent visions et ressources. Ils plaident pour une économie au service de l'individu, de la société. Le thème retenu pour cette année est «gagner-perdre». Les décideurs font partie de ceux qui savent que non seulement les victoires font partie de la vie, mais également les défaites. Récession, faiblesse, crise, faillite... Au Forum 2018, le voile sera levé sur cette réalité au travers de diverses présentations provenant des milieux économiques, sociaux, politiques, ecclésiastiques et culturels. Que signifie évoluer grâce aux défaites et aux victoires? Les interventions auront lieu en allemand ou en français et seront traduites dans l'autre langue. Quelque 700 décideurs, jeunes entrepreneurs et cadres seront présents pour s'intéresser à un management et une stratégie imprégnée de valeurs.

[christliches-forum.ch/fr](http://christliches-forum.ch/fr)

15 ET 23 MARS 2018  
**MAMANS ENTREPRENEURS**

Mampreneurs – l'association suisse des mamans entrepreneurs – a vu le jour en 2011. Elle rassemble des mères de famille qui ont monté leur propre entreprise, sur mesure, après avoir eu des enfants. Elles disposent ainsi d'un espace où s'échangent conseils et best practices, se partagent les expériences et où sont consolidées les stratégies professionnelles. L'association compte aujourd'hui cinq antennes en Suisse romande (Fribourg, Neuchâtel, Valais, Vaud, Genève) et une au Tessin. Elle compte quelque 150 membres aux métiers très différents. Ces femmes qui mènent de front responsabilités familiales et direction d'entreprise mettent en commun leurs compétences dans le cadre d'ateliers ou de réunions appelées mamcafés. Articulés autour d'un thème, ils ont lieu chaque mois et comportent une partie formelle (présentation, exposé, conférence, témoignage...) suivie d'une discussion. Consciente de l'importance de la work life balance, l'association organise également des activités autour de ce thème.

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

Prochains rendez-vous:

**15 mars 2018, 12h-14h, Café du Théâtre à Lausanne**

«La rencontre des nouvelles»: présentation des activités pour les nouvelles membres ou toute personne intéressée.

**23 mars (journée), Lausanne**

«Une journée rien que pour moi en bonne compagnie»: atelier, lunch et réseautage, SPA.

**LE RCE À LA CONQUÊTE DE L'OUEST**

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a donné son feu vert pour l'ouverture de deux autres Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE). Le site en Suisse romande ouvrira ses portes à l'automne 2018 dans la région d'Yverdon-les-Bains. Le RCE dans le canton de Berne est, quant à lui, prévu pour le printemps 2019.

Cette expansion dans d'autres régions de la Suisse permet au RCE d'accompagner de nouvelles entreprises dans leurs défis stratégiques et commerciaux avec une approche orientée sur la pratique.

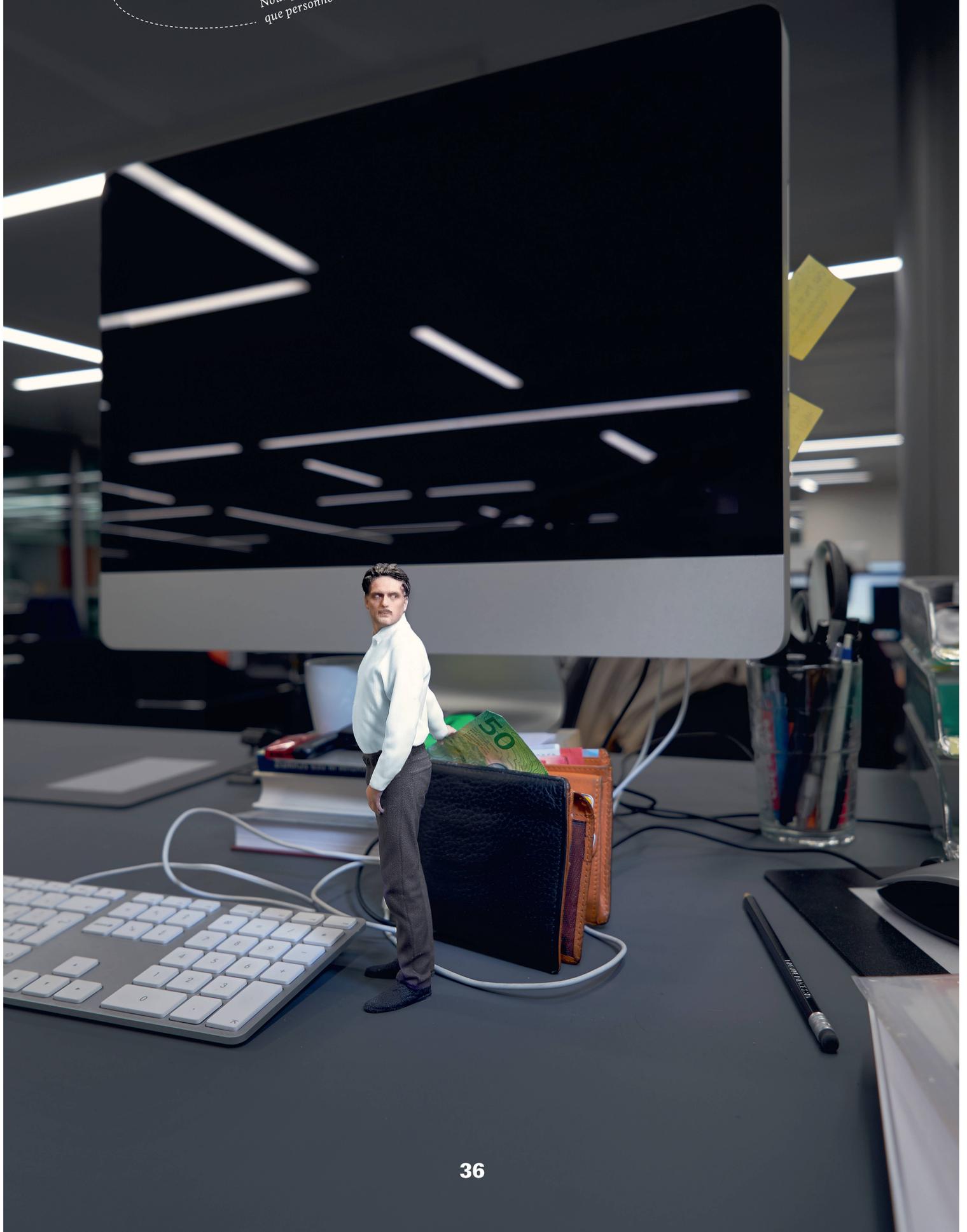
«Je suis très heureux de pouvoir bientôt implanter l'idée du RCE en Suisse romande et dans le canton de Berne»

**MATTHIAS P. WEIBEL,**  
**RESPONSABLE RCE SUISSE**



# TABOU

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



# **VOLER — UN ACTE COMPULSIF**

**Le vol au bureau occupe la troisième place après la fraude dans les transports et le vol de verres au restaurant.**

Une gomme par-ci, une cartouche d'encre ou encore une boîte de capsules Nespresso par-là. Une personne sur quatre vole au bureau. «Personne ne le remarquera», «ce n'est pas grand-chose» ou encore «de toute façon, le chef se fait de l'argent sur notre dos» sont tout autant de prétextes que l'on entend. Selon une enquête GfK effectuée en 2015 à la demande de la boutique en ligne papersmart.de, le vol au bureau arrive en troisième place après la fraude dans les transports et le vol de verres au restaurant (devant le travail au noir ou la dissimulation d'argent gagné au noir dans la déclaration d'impôts!). 25% des collaborateurs et 18% des collaboratrices avouent s'être déjà servis au bureau. Certains le font de temps en temps, d'autres systématiquement. Fait intéressant: près de la moitié des personnes interrogées n'ont pas mauvaise conscience. Tout va donc pour le mieux. Seulement un vol, aussi insignifiant soit-il, reste un vol quelle que soit la valeur de l'objet dérobé et la position du «voleur» dans l'entreprise. Les vols représentent en effet toujours un abus de confiance, aux conséquences bien plus importantes que les objets volés en eux-mêmes. Si un vol est découvert, un entretien et un avertissement écrit sont la règle. En cas de récidive, l'employeur est en droit de licencier l'employé incriminé avec ou sans préavis. Un licenciement qui sert également d'avertissement au personnel restant. Une telle décision doit toutefois être réfléchie, et ne jamais être prise pour se débarrasser d'un collaborateur peu apprécié. Dans tous les cas, il convient de donner une chance à l'accusé de s'expliquer car ces entretiens révèlent bien souvent des problèmes plus profonds. Pourquoi vole-t-on, pourquoi certains pensent-ils être lésés et pourquoi les collaborateurs se moquent-ils de la loyauté envers l'entreprise? Chefs d'entreprise, soyez attentifs: quelque chose d'essentiel se cache derrière!

**Rester neutre, prévenir la police.** Les objets précieux sont souvent dérobés dans les grands bureaux ou les espaces avec beaucoup de passage. Ce sont les lieux de toutes les tentations: tablettes, écouteurs, ordinateurs portables ou encore la petite caisse. Et commence alors l'enquête: qui est le coupable? En tant qu'employeur, il est indispensable de couper court immédiatement aux rumeurs. Le mot d'ordre est de rester neutre et de prévenir la police pour éviter que la situation ne dégénère. Il convient de mener un entretien individuel impartial – dans l'idéal avec les représentants de la commission du personnel. En effet, le bureau et le placard de l'accusé ne peuvent être fouillés qu'en présence du suspect. La procédure doit se dérouler en toute discrétion. A propos: qui est responsable en cas de vol au bureau? En règle générale, le matériel privé relève des affaires privées. Toutefois, l'assurance inventaire du ménage individuelle intervient lorsque l'employé peut prouver que le bien volé se trouvait sous clé, dans son bureau. L'assurance inventaire du ménage de l'entreprise couvre uniquement les biens dérobés appartenant à l'entreprise.

**Mieux vaut prévenir que guérir.** Pour éviter tout sentiment de méfiance, des mesures de prévention sont indispensables. Les placards à serrure, les chariots et les bureaux individuels sont à la fois pratiques et judicieux. Au lieu de prendre des mesures drastiques, comme la mise en place d'une vidéo-surveillance – avec un effet néfaste sur l'équipe et une évaluation problématique du matériel sur le plan juridique – il vaut mieux instaurer une culture de la confiance. Car lorsque la confiance règne, les vols sont nettement moins fréquents. Enfin, il est important de noter que les employés avec des salaires adaptés volent significativement moins, alors que les employés sous-payés ont beaucoup moins de scrupules. Une ambiance de travail agréable reste donc toujours la meilleure des préventions contre le vol!

*Reto Wilhelm, chroniqueur et entrepreneur, brise les tabous.*



## **SUR LE POINT DE RÉUSSIR**

Les robots mobiles savent déjà marcher, nager, parler et voler. Néanmoins, ces compétences ne leur suffisent pas pour comprendre le monde des humains. Depuis plus de 20 ans, des chercheurs du monde entier tentent de leur donner le sens de l'orientation. La solution à ce

problème est basée sur un algorithme, le SLAM (localisation et cartographie simultanées), qui va définir l'avenir des voitures sans chauffeur, des casques de réalité virtuelle et des robots autonomes.

L'EPF de Zurich est en train de mettre au point une solution. D'ailleurs, grâce aux EPF de Zurich et Lausanne, la Suisse est à la pointe de la robotique. Des géants tels que Google, Facebook, Apple ou GoPro ont déjà décelé ce potentiel et lancé des coopérations avec l'EPF de Zurich. La course aux talents bat son plein!  
[ethz.ch](http://ethz.ch), [epfl.ch](http://epfl.ch)



## **BUREAUX — LA PEUR DU VIDE**

Côté rendements, les bureaux et l'immobilier commercial restent sous pression, même si la tendance à la baisse est moins prononcée. «La pression sur les rendements se maintient, notamment à cause de concessions sur les contrats de bail», analyse Martin Neff, chef économiste chez Raiffeisen Suisse, dans son évaluation du marché «Immobilier Suisse». Les constructions ont nettement fléchi et l'offre en espaces de bureaux abonde. Le taux de vacance est ainsi de 2,3% à Zurich; la hausse est particulièrement marquée dans le segment commercial. Selon Martin Neff, la progression du taux de vacance risque de s'accélérer.  
[raiffeisen.ch/research](http://raiffeisen.ch/research)



## **LA MORT DU FAX?**

Il y a encore quelque 400'000 fax en Suisse, dont la plupart sont utilisés dans le secteur de la santé, les agences de voyages et les cabinets d'avocats. Pour la manipulation de données sensibles, le fax marque des points en termes de crédibilité, grâce à la confirmation d'envoi et de réception. Cependant, depuis le passage à la technologie, les fax se voient davantage menacés. Si l'on peut encore les utiliser en les reliant directement à un routeur, la connexion ne fonctionne pas toujours sans accroc. C'est pourquoi Swisscom a lancé de nouvelles plateformes digitales pour sécuriser le transfert des données.  
[swisscom.ch/fax](http://swisscom.ch/fax)



## **NOUVEAU TAUX DE TVA EN 2018**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, le taux de TVA a baissé à 7,7% (contre 8,0% auparavant). C'est la première baisse depuis 1995. Le taux spécial pour les prestations d'hébergement passe, quant à lui, de 3,8 à 3,7%. Le taux réduit sur certains biens de consommation courante (alimentation, livres ou médicaments) reste inchangé à 2,5%. Le taux de TVA est déterminé non pas par la date de facturation ou de paiement, mais par la date de la prestation. Toute prestation commencée en 2017 et terminée en 2018 doit être facturée avec l'ancien taux pour la tranche effectuée en 2017 et le nouveau pour la partie accomplie en 2018.  
[ch.ch/fr/taux-tva-suisse/](http://ch.ch/fr/taux-tva-suisse/)

**«DES IDÉES, JE N'EN MANQUE PAS»**



**Doris Martinali, 19 ans, n'a toujours rêvé que d'une chose: être agricultrice. Depuis 2017, cette fille d'exploitant gère la ferme familiale du Val Blenio (TI) aux côtés de sa mère.**

«A trois ans déjà, je savais que je voulais devenir agricultrice. Et c'est ce que j'ai fait. Après mon apprentissage à Zurich, je suis retournée dans notre ferme au Tessin, que je cogère désormais avec ma mère.

Je me lève à 4h45; à 5h, je suis à l'étable, je fais la traite, je distribue le fourrage, je nettoie et je donne du lait aux veaux. Ensuite, je livre le lait et je sors les vaches. Vers 7h30, on prend le petit-déjeuner. Ensuite, on se répartit le travail restant.

Mon père est à la retraite, mais continue évidemment à nous aider. Depuis 2017, c'est moi qui m'occupe de la ferme avec ma mère. J'aime avoir ces responsabilités. Je participe maintenant aux décisions, surtout à celles liées aux bêtes. Quels veaux vendre? Quel pâturage choisir? J'adore les vaches, surtout nos 21 vaches de race Brune.

Où est-ce que je me vois dans cinq ans? Ici! Mais les choses ne vont pas être faciles, vu les prix bas du lait. Je ne vise pas forcément l'expansion, car plus on grandit, plus on perd la relation avec la nature, les bêtes et la terre. Je préférerais renforcer la vente directe. Des idées, je n'en manque pas.» (sr)

Doris Martinali est la plus jeune des 12 agricultrices de montagne présentées dans l'ouvrage de Daniela Schwegler, Landluft. [danielaschwegler.ch](http://danielaschwegler.ch)



Photos: Stephan Bosch

# **ET LA PME LA PLUS INNOVANTE DE SUISSE ORIENTALE EST...**

### **... KOCH AG D'APPENZELL.**

*L'entreprise familiale a décroché le premier prix de l'entrepreneuriat Raiffeisen 2017 pour la Suisse orientale.*

*Pour en savoir plus, rendez-vous à la page 12.*

*[koch-appenzell.ch](http://koch-appenzell.ch)*



L'entreprise de construction Koch AG d'Appenzell (AI) s'est démarquée des cinq autres finalistes et a remporté les 10'000 francs du prix de l'entrepreneuriat Raiffeisen 2017 pour la Suisse orientale. «Avec Koch AG, nous avons récompensé une idée innovante qui révolutionne le processus de construction et préserve l'environnement», commente Urs P. Gauch, responsable Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse. Outre le prix de l'entrepreneuriat, décerné en novembre 2017 par les huit membres du jury spécialisé au RCE de Gossau, le public a également pu voter pour ses favoris. Grande gagnante du prix du public, la PME Bütschwil Käse AG a remporté 5'000 francs. Au total, 62 PME de Suisse orientale ont participé au concours. (nh)

[raiffeisen.ch/prix-entrepreneuriat](http://raiffeisen.ch/prix-entrepreneuriat)

Photos: Anna-Tina Eberhard, mäd

Les nominés en un coup d'œil:



**THE ROKKER COMPANY —  
UN JEANS HAUTE  
SÉCURITÉ**

Il y a près de dix ans, deux jeunes originaires du canton de Saint-Gall avaient pour ambition d'élaborer un pantalon de moto alliant simplicité au quotidien et sécurité absolue. Ils ont alors conçu un jeans comportant des matériaux de protection. A partir de ce modèle, une collection de 18 jeans a vu le jour. Chaussures, vestes, gilets et bien d'autres accessoires viennent désormais compléter leur ligne de vêtements de moto. [therokkercompany.com](http://therokkercompany.com)



**KONVEKTA AG — POUR  
DES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE  
SPECTACULAIRES**

Le leader technologique en matière de systèmes de récupération d'énergie a mis au point un processus de mesure innovant dénommé «Eiger» pour la surveillance de ses installations. Le logiciel permet d'identifier les erreurs et ainsi de réduire la consommation énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 90%. L'Université Harvard aux Etats-Unis ou encore Novartis en Chine comptent notamment parmi ses clients. [konvekta.ch](http://konvekta.ch)



**BÖHLI AG — UN  
SECOND SOUFFLE POUR  
L'ÉPEAUTRE**

Etablie de longue date, la boulangerie-pâtisserie est aujourd'hui gérée par deux frères issus de la cinquième génération. Ils réalisent des créations à partir de recettes transmises de père en fils et offrent ainsi aux clients des pains traditionnels. Leur innovation: une ancienne sorte d'épeautre produite spécifiquement pour eux dans la région par des agriculteurs appenzellois. Les boulangers-pâtisseries utilisent cette céréale comme base pour leurs pains, leurs pâtes et leurs gâteaux. [boehli-appenzell.ch](http://boehli-appenzell.ch)



**SMARTERION AG —  
UN MARCHÉ DE NICHE POUR  
DES ÉCLAIRAGES EXCLUSIFS**

La jeune entreprise est parvenue à occuper un marché de niche avec des solutions d'éclairage particulières. Le fabricant d'éclairages à Sargans (SG) réalise des idées et objets d'architectes et d'éclairagistes qu'il produit par la suite en Suisse. Avec le configurateur de profil Smarterion disponible sur le site Internet, les clients peuvent concevoir et personnaliser chaque partie de leur éclairage jusqu'au produit final. [smarterion.ch](http://smarterion.ch)



**GRANDE GAGNANTE DU PRIX  
DU PUBLIC: BÜTSCHWIL KÄSE  
AG, UN SUCCÈS MONDIAL**

La fromagerie du Toggenbourg (SG) existe depuis trois générations. L'entreprise familiale élabore des spécialités fromagères originales (Gwitterchäs, Roter Teufel, etc.) qui séduisent de nouveaux marchés en Suisse et à l'étranger. Même si une grande partie de la production est destinée à l'exportation, l'entreprise traditionnelle reste fortement ancrée à l'échelle régionale et souhaite le rester. La fromagerie achète le lait de 67 producteurs de la région du Toggenbourg. [guntenspergercheese.com](http://guntenspergercheese.com)





## L'imprudence peut vous faire tomber de haut.

Moins d'accidents est synonyme de moins d'absences: Vos collaborateurs peuvent un jour être victimes d'un accident pendant leurs loisirs ou en se rendant au travail. Les absences des collaborateurs impliquent une surcharge de travail au niveau organisationnel et génèrent des coûts élevés. Les Safety-Kits du bpa sont gratuits et ils en valent la peine.

Pour plus d'informations ou pour passer commande, rendez-vous sur [www.safetykit.bpa.ch](http://www.safetykit.bpa.ch).

Commandez le nouveau  
SafetyKit «Chutes»  
avec chaussettes antidérapantes  
(dans la limite des stocks disponibles)



*«Un entrepreneur avisé aspire à un bon équilibre entre risque et marge de manœuvre. Cette stratégie s'applique aussi à la planification de l'avenir. C'est ce qui explique notre choix d'une prévoyance individuelle pour cadres.»*

**THOMAS LÖHRER**  
ASSOCIÉ  
CR KOMMUNIKATION AG



**NOTENSTEIN  
LA ROCHE**  
BANQUE PRIVÉE

Prévoyance individuelle pour cadres de Notenstein La Roche Banque Privée: pour avoir son mot à dire concernant le 2<sup>e</sup> pilier. Parlons-en!

Téléphone 021 313 26 26, [www.prevoyance-pour-cadres.ch](http://www.prevoyance-pour-cadres.ch)

# TOUT EST BIEN QUI FINIT BIEN

**A l'origine, les propriétaires de SOFTEC AG voulaient vendre au plus vite l'œuvre de leur vie à la direction. Mais ils ont dû s'armer de patience car il fallait tout d'abord que les trois collaborateurs qui comptaient reprendre l'entreprise trouvent les fonds nécessaires.**

Lors du «Closing Dinner» de cession en août 2014, Hannes Burkard a remis aux nouveaux dirigeants de SOFTEC AG un pavé, symbole de la nouvelle pierre posée dans l'histoire de l'entreprise, créée 36 ans auparavant. Il y a fait graver les noms des trois anciens et des trois nouveaux propriétaires de l'entreprise. «Ce pavé marque la fin d'un long processus, qui a permis de concilier les différents intérêts», explique Hannes Burkard, responsable Conseil à la clientèle entreprises de la Banque Raiffeisen de Cham-Steinhausen (ZG). Deux ans plus tôt, Jörg Studach et Adrian Eggenberger contactaient Hannes Burkard, qui a par la suite accompagné le rachat. Les deux fondateurs de SOFTEC AG lui ont alors demandé de planifier la cession financière de leur entreprise à Daniel Theiler, Simon Weber et Kurt Christen, trois collaborateurs de longue date. Hannes Burkard s'est alors tourné vers Patrik Muoser, du Centre de service à la clientèle entreprises de Raiffeisen Suisse en Suisse centrale, qui soutient les Banques Raiffeisen locales dans les dossiers de cession d'entreprise. «Nous sommes toujours ravis de financer les rachats par la direction, explique Patrik Muoser, car qui connaît mieux l'entreprise que les collaborateurs de longue date?»

**Une planification rapide.** Dès le premier rendez-vous, les futurs propriétaires présentaient un plan pour une reprise rapide. Mais ils ne pouvaient financer qu'une partie de cette société anonyme gérée par ses propriétaires, et une banque devait couvrir la différence. La Banque Raiffeisen était certes l'une des deux banques de SOFTEC, et Hannes Burkard avait une bonne relation avec les propriétaires. Néanmoins, la Banque se devait d'effectuer une analyse de risque. «Nous connaissons l'historique de SOFTEC, explique Hannes Burkard, mais nous voulions également en savoir plus sur les plans de la direction quant à son avenir.» A l'occasion de rendez-vous ultérieurs, il a pu faire connaissance avec les futurs propriétaires. Une fois leur futur business plan présenté, la Banque Raiffeisen a donné son feu vert.

Pour obtenir une évaluation la plus neutre possible de la valeur de la société anonyme, SOFTEC a fait

appel à un commissaire aux comptes spécialisé dans l'IT et recommandé par la Banque Raiffeisen. Les vendeurs souhaitaient pouvoir proposer un prix d'achat modéré à leurs successeurs. Mais le montant était loin d'être la question cruciale. Ce qui a généré les discussions les plus vives, c'est la part de fonds propres des acheteurs. «Au début, les vendeurs avaient le sentiment que nous imposions des conditions trop strictes à leurs successeurs», explique Patrik Burkard.

Selon lui, la répartition des risques entre la Banque et ses partenaires doit être pondérée. «Après tout, nous n'avons aucune influence sur la marche de l'entreprise.» Et même si les acheteurs étaient des collaborateurs de longue date, ils devaient encore faire leurs preuves en tant qu'entrepreneurs. C'est ainsi que la Banque et les acheteurs ont élaboré un modèle de financement basé sur un prêt de vente accordé par les deux fondateurs. «Ce prêt répondait aux besoins de toutes les parties et équilibrait les intérêts en présence», se souvient Patrik Muoser.

**Une preuve de confiance de Raiffeisen.** En octobre 2014, les contrats étaient signés, et en janvier 2015, SOFTEC AG changeait de mains. En août 2017, la Banque Raiffeisen a décidé de racheter le prêt des fondateurs de SOFTEC: la nouvelle direction avait démontré ses capacités de gestion.

«C'est une preuve de confiance à nos yeux et nous sommes ravis d'avoir effectué la cession avec la Banque Raiffeisen», déclare Daniel Theiler, CEO de SOFTEC AG. Le pavé repose désormais sur son bureau. Au sens propre comme au figuré, cette succession est gravée dans la pierre. (jb)



**HANNES BURKARD,  
RESPONSABLE CONSEIL À LA  
CLIENTÈLE ENTREPRISES  
BANQUE RAIFFEISEN DE CHAM-STEINHAUSEN**

*Le spécialiste en successions vous fait  
visiter SOFTEC AG à Cham: [raiff.ch/softeccham](http://raiff.ch/softeccham)*



## LES CÉDANTS

C'est en 2009 que Jörg Studach (à droite, 59 ans), Adrian Eggenberger (59 ans) et Ruedi Müller (absent) ont décidé de se retirer à SOFTEC AG, leur entreprise d'informatique de Steinhausen (ZG).

«Vendre à une entreprise externe aurait sans doute été plus lucratif», concède Jörg Studach. Mais dès le début, ils ont compris qu'ils préféraient la céder à des collaborateurs de longue date.

Après la cession, les fondateurs ont quitté leur bureau. «Ainsi, nous n'avons pas été tentés de trop nous immiscer», se justifie Adrian Eggenberger. Il est désormais membre du conseil d'administration et il est ravi: «C'est sûr, ils s'y prennent différemment, mais le succès est toujours au rendez-vous.»

A photograph of two men in dark suits and white shirts standing in a modern office hallway. They are both looking at a tablet held by the man on the right. The man on the left is pointing at the screen. The hallway has a grey carpet and glass-walled offices on the right. The lighting is bright and even.

## LES REPRENEURS

Lorsqu'on a proposé à Daniel Theiler (à droite, 45 ans) de reprendre SOFTEC AG, il ne savait pas trop ce qui l'attendait. Lui, qui a commencé sa carrière au sein de l'entreprise en 1991 comme stagiaire en informatique, pour finir responsable adjoint du développement, a tout de même dit oui. «Au fil du temps que j'ai passé ici, j'ai pu influencer sur la culture d'entreprise», explique-t-il. SOFTEC a un personnel fidèle; des anniversaires de service sont régulièrement célébrés et certains collaborateurs se sont même installés à Steinhausen avec leur famille. Simon Weber (absent, 32 ans) et Kurt Christen (à gauche, 53 ans) sont, eux aussi, devenus copropriétaires. «J'ai pris une nuit pour réfléchir», raconte Kurt Christen, responsable commercial et marketing depuis 13 ans, «et je me suis dit: je connais l'entreprise et les gens, ça va bien se passer.»

## «RELAX, DÉTENDS-TOI!»

Vous arrive-t-il d'avoir des journées où tout va de travers, où vous vous fixez des objectifs le matin, mais le soir, en allant vous coucher, vous êtes frustré de ne pas avoir fait la moitié de ce que vous aviez prévu? Ne vous inquiétez pas: nous sommes presque tous concernés. En tous les cas, je ne connais personne qui passe son temps à flirter avec les sommets sans parfois faiblir. Mais alors, où est le problème?

Le problème, c'est que vous êtes parfois improductif. C'est presque devenu un gros mot dans le monde de l'entreprise. Une société improductive est inévitablement vouée à l'échec, dit-on.

Et c'est vrai, je dirais. Le seul bémol, c'est que personne ne peut être productif en permanence, même la plus efficace des entreprises. Pourquoi est-ce que je dis cela? C'est bien simple: même la productivité a des limites. Elle a beau être déterminante pour les performances de votre entreprise, sa croissance n'est pas infinie.

Un sprinteur de 100 mètres courant sous la barre des 10 secondes est très performant; il exploite ses ressources au maximum pour atteindre un rendement maximum, et peut-être même décrocher un record mondial. Cependant, il ne tiendra jamais ce tempo sur un tour de piste, tout comme il ne pourra pas améliorer ses performances car il fait déjà partie des meilleurs. On arrive peu à peu aux limites en la matière. Oubliez la notion de croissance exponentielle que prêche la Silicon Valley.

**La productivité économique a, elle aussi, des limites.** La Suisse est déjà l'un des états les plus prospères de la planète. Il n'y a quasiment aucun autre pays au monde où la création de valeur par habitant est aussi élevée qu'en Suisse. Le fait que certains pays, qui partent parfois de bien plus bas, nous rattrapent ne doit pas nous inquiéter. Et pourtant, on sent parfois une certaine panique dès que l'OCDE, le FMI ou des chercheurs en économie pointent du doigt une hausse de productivité inférieure à la moyenne. Usain Bolt, qui

vient de mettre fin à sa carrière après avoir dominé l'épreuve du 100 mètres pendant des années, est toujours resté de marbre face à ce type de critique. Ou pensez-vous qu'il s'inquiétait d'entendre dire que certains sprinteurs plus jeunes amélioreraient nettement leurs temps (et donc leur performance)? Il n'en restait pas moins la référence dans le monde du sprint. Les autres gagnaient certes du terrain, mais ils ne faisaient que réduire l'écart.

C'est un peu la même chose avec la Suisse (cf. le graphique en page 2). Depuis des décennies, la force de notre monnaie nous soumet déjà à une rude concurrence, que seul un entraînement systématique et permanent nous a permis de contenir. Il y a peu de pays aussi «en forme» que la Suisse, ce que confirme un certain nombre d'instances. La Suisse termine toujours sur le podium, voir en tête, dans divers classements de compétitivité.

Pas de quoi paniquer donc, si, une fois n'est pas coutume, on nous accuse d'avoir une hausse de la productivité inférieure à la moyenne. Comme dirait mon fils aîné: «Relax, détends-toi!». Traduction: «Sois improductif, pour une fois.» Ça peut nous sembler choquant. Mais on oublie souvent qu'à force d'être toujours productifs, on perd de sa créativité.

**«A force d'être toujours productifs, on perd de sa créativité.»**



Martin Neff  
Chef économiste de Raiffeisen Suisse

# PLUS DE RAISONS D'HÉSITER !

La Fondation Suisse pour le Climat, Raiffeisen et l'Agence de l'énergie pour l'économie s'associent pour offrir à votre entreprise un savoir-faire et un soutien financier qui amélioreront sa performance énergétique.

Nous vous aidons à économiser l'énergie et à réduire vos coûts. Prenez contact.  
→ [www.aenec.ch](http://www.aenec.ch) +41 32 933 88 55

Partenariat :  
→ [www.fondation-climat.ch](http://www.fondation-climat.ch) → [www.raiffeisen.ch/check-energetique](http://www.raiffeisen.ch/check-energetique)

**AGENCE DE L'ÉNERGIE**  
■ ■ ■ POUR L'ÉCONOMIE AENEc

 Fondation Suisse  
pour le climat

**RAIFFEISEN**

# DEUX UNIVERS



**Anne-Claire Schott, 31 ans, a grandi dans le vignoble de ses parents, près du lac de Biemme, et a fait des études de sociologie et d'histoire de l'art. Depuis 2016, l'œnologue diplômée est à la tête de l'entreprise familiale.**

**Il y a environ 260 hectares de vignobles dans le canton de Berne. Comment parvenez-vous à vous démarquer?**

Pour moi, le vin est une affaire de culture. Vu mon premier cursus, il est évident que je dresse des parallèles entre l'art et la viticulture. L'édition «Aroma der Landschaft», est un assemblage de six cépages qui proviennent de vignobles en terrasses. Cette création me permet de me distinguer. ....

**Comment établissez-vous vos prix?** Au feeling! (rires) Non, plus sérieusement, nos prix sont certes dans le tiers supérieur des vins du lac de Biemme, mais comparé aux vignobles mécanisés, ils sont encore très abordables. Cela n'est possible qu'en faisant tout nous-mêmes. Nous sommes rentables, mais nous ne gagnons pas des millions, ce qui n'est d'ailleurs pas mon but. ....

**Qu'est-ce qui vous empêche de dormir?** La météo, les intempéries, les maladies de la vigne. Et nos vins, bien sûr. Lorsqu'ils sont en fût, juste avant la mise en bouteille, je me demande parfois, quand je suis au lit: qu'est-ce que j'ai pu oublier? Est-ce qu'il y a quelque chose à corriger ou faut-il juste les laisser tels qu'ils sont? ....

**Quelle importance accordez-vous à une production respectueuse de l'environnement?** Une grande importance. Nous préparons actuellement la transition vers une production biodynamique. Nous cultivons la vigne de manière traditionnelle et nous travaillons volontairement à la main notre patrimoine sur les pentes escarpées du vignoble. ....

**Comment vous développez-vous?** Je suis viticultrice, pas manageuse. Je veux sentir mes vignes et faire mon vin moi-même. Bien entendu, moi aussi j'aimerais augmenter mon chiffre d'affaires, mais plutôt par la qualité que par la quantité. Je ne gagne pas plus en augmentant la surface du vignoble. Comme je fais tout à la main, c'est plus rentable si la taille reste réduite. (sr)

[schottweine.ch/fr](http://schottweine.ch/fr)



**C'est en 2002 que José Hernández Toso a fondé le domaine de Huarpe, à Mendoza. Issu d'une famille argentine qui cultive le vin depuis un siècle, il a rencontré sa femme, Anna Burger, en Allemagne, alors qu'il étudiait la viticulture et qu'elle faisait un apprentissage de vigneronne.**

**Mendoza compte plus de 800 producteurs de vin. Comment parvenez-vous à vous démarquer?** Anna Burger: Nous produisons des vins pour un public de passionnés et établissons une relation de proximité avec la clientèle. Nos clients sont des restaurants, des hôtels et des cavistes qui privilégient les petits producteurs. Nos clients, tels que Jan Martel, de Saint-Gall, viennent régulièrement nous voir et nous les rencontrons à l'occasion de salons du vin en Europe. ....

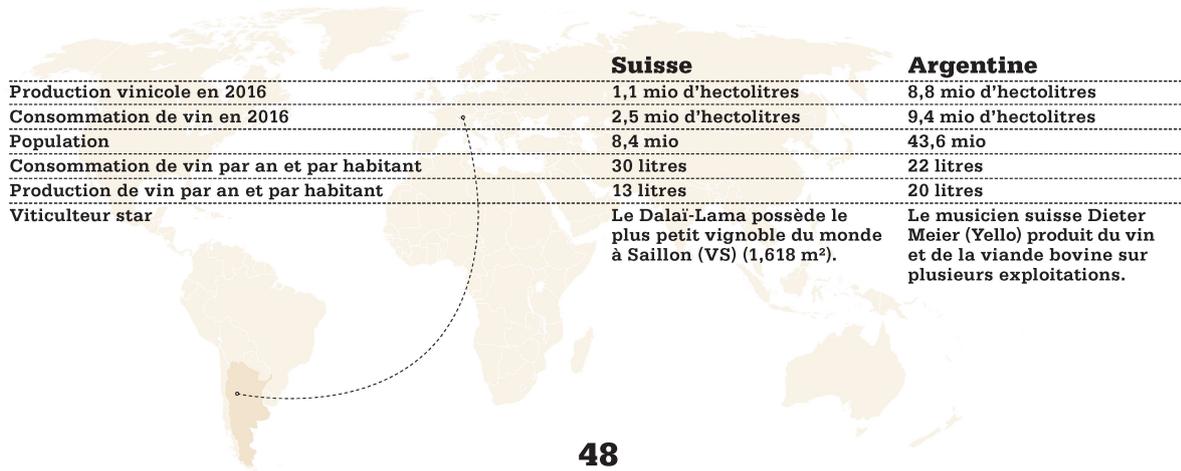
**Comment établissez-vous vos prix?** Nous automatisons la production, par exemple grâce à des équipements d'irrigation, et rationalisons notre organisation. Tout le monde met la main à la pâte et nous employons des saisonniers pour les vendanges. ....

**Qu'est-ce qui vous empêche de dormir?** Le gel printanier et les tempêtes de grêle. Nous travaillons souvent nuit et jour pour sauver le maximum de la récolte. Il est alors rare que je puisse fermer un œil. ....

**Quelle importance accordez-vous à une production respectueuse de l'environnement?** Il n'y a pas de vins bio en Argentine à l'heure actuelle, mais ce serait possible grâce aux bonnes conditions climatiques. José et moi-même tenons à utiliser le moins de pesticides possible; en général, nous traitons une seule fois de manière préventive. ....

**Comment vous développez-vous?** L'important, c'est de se diversifier, que ce soit en Argentine ou à l'étranger. L'année dernière, nous avons ouvert le domaine à l'œnotourisme. Nos visiteurs peuvent déguster nos vins, qui portent le nom de peuples amérindiens, et découvrir la culture viticole argentine. (atl)

[huarpewines.com](http://huarpewines.com) (vente sur [martel.ch](http://martel.ch))



Photos: mald (Schott Weine), Chambrais Meideiros (Huarpe)  
Sources: indic.gov.ar, oiv.int, Office fédéral de l'agriculture. 1 hectolitre = 100 litres.

**La mauvaise alimentation, les facteurs environnementaux ou encore le stress malmènent le corps et l'esprit. Pour améliorer leur bien-être, de plus en plus de gens se tournent vers la détox. Voici trois exemples pour vous aider à vous libérer des substances toxiques, de la dépendance digitale et du stress émotionnel.**



**DÉTOX ÉMOTIONNELLE**

Se libérer de ses peurs et de la frustration – une forme de désintoxication en soi. Les émotions négatives ont non seulement des conséquences sur notre humeur, mais peuvent aussi fragiliser notre santé psychique et influencer nos relations avec les autres. Une courte promenade au grand air peut faire des miracles sur notre moral et être la première étape vers la libération émotionnelle. Un autre remède simple consiste à se concentrer sur des pensées positives: de quoi suis-je reconnaissant dans la vie? Que m'est-il arrivé de bien aujourd'hui? Même s'il s'agit de petites choses, toutes ces pensées positives sont à noter dans un «Five Minute Journal». Beaucoup sont surpris de constater les effets positifs de ces cinq minutes par jour dans leur vie. [intelligentchange.com](http://intelligentchange.com)



**DÉTOX ALIMENTAIRE**

Pour faire le plein d'énergie avant l'arrivée du printemps, rien de mieux qu'une cure de jus de fruits: cette purification améliore le bien-être, préserve la santé et aide à perdre un à deux kilos superflus. Jeûner fait partie de notre culture depuis la nuit des temps, mais jamais cette pratique n'a été aussi simple qu'aujourd'hui, le tout grâce à des programmes de régimes détox complets. En effet, des services de livraison comme «Private Detoxbox» proposent différents «menus» de jus frais et de soupes maison livrés à domicile. [privatedetoxbox.ch](http://privatedetoxbox.ch)

**DÉTOX DIGITALE**

Il est désormais difficile d'imaginer un monde sans smartphone: près de 3,6 millions de Suisses regardent leur téléphone régulièrement – le matin au réveil, dans le train ou le bus, au travail ou encore pendant le repas du soir en famille. Cette dépendance ne réduit pas seulement leur productivité au travail, mais nuit également à la qualité de leur repos. Bien entendu, il existe des outils digitaux destinés à faciliter la détox et à rompre avec cette «présence en ligne» permanente: des apps comme «Offtime» donnent un aperçu de l'utilisation personnelle du smartphone, tout en incitant son propriétaire à mettre de côté son appareil.



Selim Tolga, minimaliste par conviction:  
«Tous les objets de mon appartement ont une signification particulière.»

Photo: Tom Egli

# Trop c'est trop!

**Et moins, c'est plus! Telle est la devise des minimalistes. «Il ne s'agit pas de vider la maison et de renoncer au tout dernier gadget», précise le coach en rangement Selim Tolga. Le minimalisme est bien plus qu'un simple mode de vie et il séduit un nombre croissant d'entreprises qui souhaitent augmenter leur productivité.**

Ici, c'est l'endroit de quelqu'un d'ordonné. Aucun livre poussiéreux, aucun vieux magazine, aucune boîte d'al-

lumettes récupérée dans un bar, ni de faire-part de naissance de l'année dernière. Dans l'appartement de Selim Tolga, on ne trouve aucune fioriture: son bureau ne présente que deux objets, un iPad et un pot à crayon. Et même les plans de travail de la cuisine ne laissent apparaître aucun attrape-poussière. «Tous les objets de mon appartement ont une signification particulière», explique Selim Tolga (39 ans). Le zurichois est coach en rangement et minimaliste. Il aide ses clients à instaurer plus d'ordre dans leur vie et à se séparer du superflu.

Il applique la «détox matérielle»: tout ce qui n'a aucune utilité est déplacé! Dès son enfance, Selim Tolga aimait apporter de l'ordre au chaos. «Les stylos étaient toujours bien rangés dans ma trousse. Et au lieu de construire des maisons avec mes Lego, je les rangeais selon mon propre système.» Plus tard, ses amis n'ont pas manqué de remarquer ce trait de caractère: ils lui demandaient des conseils lorsqu'ils s'apprêtaient à faire un grand nettoyage. Il lui a suffi d'un pas pour devenir «organisateur» professionnel. Aujourd'hui, Selim Tolga compte parmi la vingtaine d'experts en rangement de Suisse. Il est l'un des rares hommes dans ce domaine – et l'unique à s'être spécialisé dans le minimalisme.

**Le minimalisme est une réduction.** Le minimalisme est tendance. Alors que le «Black Friday» et les émissions de télé-réalité comme «Les Reines du Shopping» façonnent notre société, de plus en plus de personnes se tournent vers ce mode de vie alternatif. Le terme se prête à diverses interprétations: «Le minimalisme ne sous-entend pas nécessairement de devoir vivre en forêt avec seulement 40 objets», explique Selim Tolga. Le minimalisme est synonyme de réduction, «Une réduction au strict nécessaire» et il n'existe pas de définition universelle. Une femme au foyer de 45 ans et mère de trois enfants le vit autrement qu'un étudiant dans sa vingtaine.

Pourtant, tous les minimalistes choisissent d'avoir un rapport réfléchi avec la propriété matérielle. Les questions sont toujours les mêmes: De quoi ai-je réellement besoin? A quoi puis-je renoncer? Ce renoncement au superflu offre une nouvelle liberté. «En possédant moins, j'ai moins besoin de ranger et de nettoyer», ajoute Selim Tolga. Ce qui donne plus de temps libre. «Du temps que j'utilise volontiers pour me promener dans la nature ou voir des amis.» C'est ce besoin même de liberté qui unit les minimalistes.

**Simplifier le monde du travail.** Les différentes interprétations du minimalisme se retrouvent parmi les clients de Selim Tolga. Outre les particuliers, il accompagne de plus en plus d'entreprises: les principes du minimalisme trouvent toujours plus d'écho dans le monde du travail. Avec une organisation irréprochable, un poste de travail ordonné et une réduction aux processus essentiels, les entreprises espèrent augmenter leur productivité.

Selim Tolga connaît les chiffres sur le bout des doigts: «Un employé moyen est en retard de 40 minutes dans son travail et passe chaque jour près de 20 minutes à rechercher les informations nécessaires dans ses dossiers.» Avec un système d'archivage bien pensé, des processus de travail simplifiés et une structure de courriers électroniques améliorée, Selim Tolga aide les entreprises à réduire ce temps improductif. Un temps précieux qui, les professionnels du minimalisme le savent, peut être utilisé pour d'autres projets: «Moins, c'est vraiment plus». (lr)

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

*Less is more*



## MINIMALISME POUR DÉBUTANTS

### #01: L'ARMOIRE

Profitez du prochain débarras pour faire de l'ordre dans votre armoire. Séparez-vous de tous les vêtements que vous n'avez pas portés depuis un an.

### #02: LES SERVICES DE STREAMING

Séparez-vous de votre collection poussiéreuse de CD et de DVD, et optez pour les services de streaming, comme Spotify ou Netflix. Réduisez votre bibliothèque en investissant dans une tablette et lisez des e-books.

### #03: LES E-FACTURES

Adoptez le zéro papier! Choisissez de recevoir toutes vos factures au format électronique. Vous faciliterez ainsi le processus de paiement et réduirez les frais à la fin du mois.

### #04: BEST OF 5

Si vous êtes collectionneur, ne perdez pas de vue la règle du «Best of 5»: gardez seulement les cinq meilleures pièces de votre collection et débarrassez-vous du reste.

## **#01/2018: EFFICACITÉ**

L'efficacité est vitale, mais elle n'est depuis longtemps plus le seul critère retenu par les entreprises suisses. **Page 8**

Les hackathons sont des événements d'innovation redoutables d'efficacité – un phénomène qui prend de l'ampleur. **Page 22**

Bienvenue dans le futur: les chatbots effectuent les tâches simples et standardisées. Les collaborateurs peuvent ainsi s'adonner à la créativité. **Page 32**

«Reduce to the max» – un grand nombre de personnes applique déjà le principe du minimalisme. L'idée fait désormais également école dans les entreprises. **Page 50**

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



Les robots prénommés Pepper débarquent – chez Raiffeisen aussi. Depuis peu «RAIffi» se trouve désormais à Saint-Gall. Stefan Jeker, responsable du RAI Lab chez Raiffeisen Suisse, le présente: [raiff.ch/raiffi](http://raiff.ch/raiffi)