

PME

PORTRAIT

Marc Bürki,
le pionnier
de la banque
en ligne

FINANCE

Le crédit lombard,
prochain volcan
de la finance?

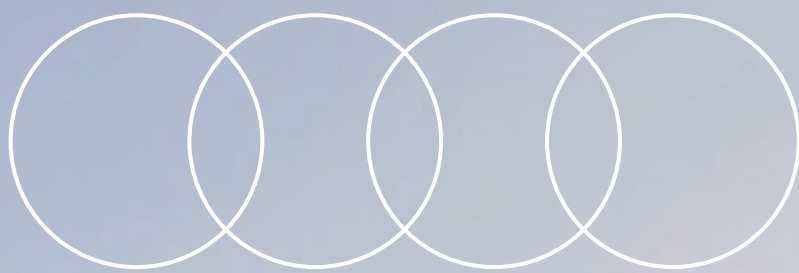


BUSINESS MODEL

Copier n'est plus
un vilain défaut

L'envol des PME l'après vers covid

L'esprit entrepreneurial fait preuve de résilience en Suisse. Coup de projecteur sur les entreprises qui se battent, innovent et préparent activement leur avenir.



L'avenir sous sa plus belle forme.

La nouvelle Audi RS e-tron GT entièrement électrique.

Future is an attitude

À découvrir dès maintenant chez votre partenaire Audi.

PME



Thierry Vial
Rédacteur en chef

Pourquoi «PME» fait peau neuve

Chère lectrice, cher lecteur, c'est un réel plaisir pour moi de vous présenter la nouvelle maquette de *PME*. Celle-ci est née pendant la crise sanitaire, qui nous a beaucoup affectés, comme tout le monde, mais qui n'a jamais freiné ni notre envie d'aller de l'avant ni notre optimisme. A l'heure où l'allègement des restrictions semble enfin se dessiner en Suisse – merci aux personnes qui ont fait le choix de se faire vacciner –, nous voulions que cet état d'esprit positif se reflète dans nos pages. Et nous souhaitons également répondre aux demandes que vous avez adressées à la rédaction lors de notre dernière enquête de satisfaction.

C'est donc une maquette plus colorée, plus rythmée, plus dynamique que nous vous proposons de découvrir aujourd'hui. Avec de nombreux conseils pratiques, des témoignages, de nouveaux rendez-vous et l'envie de vous offrir un contenu inspirant. Nous sommes aussi animés par la volonté affirmée de mieux mettre en lumière les femmes qui font bouger les lignes dans un pays où le pourcentage des dirigeantes reste encore loin d'atteindre la parité.

Ce travail de refonte nous a également conduits à repenser notre logo, qui s'offre une police de caractères plus «digitale» et qui abandonne aussi le terme «magazine».

Pourquoi? Tout simplement parce que *PME*, c'est bien plus qu'un magazine aujourd'hui. C'est un site internet, des newsletters, des podcasts, des vidéos, une communauté de blogueurs; c'est l'organisation d'événements, comme les Matinales des PME ou FORWARD, sans oublier la formation, avec la PME Academy.

En résumé, c'est tout un écosystème que nous avons mis en place et qui sera encore appelé à se développer ces prochaines années.

Si vous lisez ces quelques lignes, vous avez peut-être bénéficié de l'un des 36 000 exemplaires supplémentaires offerts à des PME romandes afin de faire découvrir notre nouvelle maquette. Cette opération a été rendue possible grâce au soutien du Groupe Mutuel, que je tiens à remercier ici chaleureusement, qui nous a permis de financer cette opération de tirage augmenté et de mettre gracieusement à disposition de toutes et tous la lecture de ce numéro sur e-paper. En espérant que ce nouveau *PME* vous plaira, je vous souhaite une très bonne lecture.



Merci au Groupe Mutuel

Le Groupe Mutuel, en tant que partenaire de référence en santé et prévoyance pour les clients privés et les entreprises, se réjouit de soutenir *PME* dans le lancement de sa nouvelle formule.

Le Groupe Mutuel accompagne les PME et les entreprises de toutes tailles en leur proposant des solutions adaptées en perte de gain maladie, assurance accidents et prévoyance professionnelle.



Découvrez *PME* aussi sur iPad et e-paper

PME

Juin 2021

Start

- 03 Le mot du rédacteur en chef
- 06 Index et impressum

Actualités

- 10 Brèves Schenk, Habitat Santé, Bol d'or, Properstar...
- 24 Mercato
- 26 Start-up Admin.com
- 28 What's online
- 30 Blogs



Le dossier

- 32 Ces PME qui se propulsent vers l'après-covid

Business

- 48 Vaut-il mieux copier ou innover?
- 51 **A contre-courant** Une seconde carrière à 52 ans
- 52 DePoly, la révolution du recyclage du PET
- 56 Roventa-Henex: le momentum du private label
- 58 VTX investit massivement dans la fibre optique
- 60 **Le portrait** Marc Bürki, CEO de Swissquote
- 64 Les whiskys suisses rivalisent avec les écossais
- 66 Killko Caballero fait grimper les Romands
- 68 Sparrow mesure la pollution en temps réel avec des taxis
- 70 Les poupées suisses des enfants de stars
- 72 Dispencell, le petit robot à la conquête des Etats-Unis
- 74 Au Palais La loi covid débattue

Stratégie

- 76 Le boycott, une arme absolue?
- 81 **How I did it** Comment 1Drop s'est retrouvé dans l'espace
- 82 **Boîte à outils** Tester son niveau de cybersécurité
- 84 Implanter une culture TIC responsable
- 85 Les théories de management en crise de la quarantaine
- 86 Les codes post-covid du retour au bureau
- 88 Les 5 conseils Travailler en réseau d'indépendants
- 90 **Le RV du digital** Clubhouse, qu'en pensent les PME?
- 92 Formation InsideRisk et TeamAcademy

La grande interview

- 94 Isabelle Chappuis et Gabriele Rizzo

Invest

- 98 Crédit lombard, le prochain volcan de la finance?
- 101 **Jackpot** Christian Constantin
- 102 Les fintechs, leviers de croissance pour les banques
- 104 Les actions qui protègent de l'inflation
- 106 **L'invité finances** Blaise Goetschin, BCGE
- 108 Brèves financières
- 109 Mercato
- 112 **Infographie** Les cryptomonnaies

Spécial Guide des PME

- 115 Les cas de force majeure
- 118 Les principaux chocs que vivra la prochaine génération
- 120 Mieux gérer sa trésorerie

Afterwork

- 122 **Les coulisses du luxe** L'horloger Svend Andersen
- 126 **Must have** Les gadgets high-tech
- 129 **Radioscopie** Royal Oak Concept Black Panther
- 130 **Sur le vif** Annette Heimlicher



76



126

94



COLLECTION

Fifty Fathoms

La collection Fifty Fathoms matérialise la passion de Blancpain pour le monde sous-marin qui s'est initialement exprimée en 1953 avec le lancement de la première montre de plongée moderne.

Tout au long de l'histoire de la Fifty Fathoms qui s'étend sur près de 70 ans, la Marque a tissé des liens étroits avec des explorateurs, des photographes, des scientifiques et des spécialistes de l'environnement. Ces affinités l'ont incitée à apporter un appui substantiel à d'importantes activités dédiées à l'exploration et la protection des océans.

Ces initiatives sont réunies sous l'appellation *Blancpain Ocean Commitment*.



1B
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE



IMPRESSUM

Juin 2021 - Mensuel

Tirage diffusé: 18 971 ex. (contrôlé REMP 2020). Lectorat: 58 000 (MACH Basic 2021-1)

Rédaction

Pont Bessières 3, 1002 Lausanne Tél. +41 58 269 28 40 info@pme.ch

Thierry Vial

rédacteur en chef

Elisabeth Kim

rédactrice en chef adjointe

Edouard Bolleter journaliste

Julie Body directrice artistique

Daniel Gérardin chef de production adjoint, graphiste

Ricardo Moreira graphiste et illustrateur

Valérie Wohlfart Pellet

rédactrice photo

Concept graphique

Julie Body

Correction Valérie Bell, Virginie Jaton, Celia Chauvy, Ana Cardoso

Collaborations régulières

Mehdi Atmani (flypaper), Tiphaine Bühler, Martin Bernard, Gian Pozzy, LargeNetwork, ainsi que les rédactions du groupe Ringier Axel Springer Suisse SA

Editeur

Ringier Axel Springer Suisse SA Pont Bessières 3, case postale 7289, 1002 Lausanne

Direction des titres économiques

Michael Moersch

Marketing

Directeur Suisse

Roland Wahrenberger

Product Marketing Manager

Anais Schaller

Abonnements

PME Magazine, Service des abonnés Pont Bessières 3, case postale 7289 1002 Lausanne Tél. +41 58 269 25 07 relationclients@pme.ch

Prix abonnements

(Suisse, TVA 2,5% incluse) 1 an: CHF 130.- (11 numéros) 2 ans: CHF 234.- (22 numéros) Test 3 mois: CHF 40.- (3 numéros)

Publicité

Ringier Advertising

Pont Bessières 3, 1002 Lausanne Tél. +41 58 909 98 20 publicite@ringier.ch

Prix et conditions générales

www.ringier-advertising.ch

Managing Director

Thomas Passen

Head of Sales Romandie

Anne-Sandrine Backes-Klein

Media Service Print

Antoine Paillette

Couverture Ricardo Moreira

Impression

Swissprinters SA, Zofingen Notification des participations importantes dans le sens de l'art. 322 CP: digitalCounsels AG

Personnes et sociétés citées dans ce numéro

A B

1Drop Diagnostics 81
Abplanalp, Suzanne.....86
Actoria Group..... 90
Admin.com.....26
Albert, Patrick.....26
Alep Insight 13
Alitheo Genomics.....26
Andersen, Svend.....122
Anderson, Samantha.....52
Appenzeller Bier64
ARC Logiciels84
Arcam.....24
ARI-SO.....24
Aubé, Nicolas.....58
Audemars Piguet..... 129
Australian Strategic Policy.....76
Bailly, Olivier24
Balsiger, Philip.....76
Baumann, Brigitte.....36
BCGE.....106
Bcomp.....18
Beaudoin, Michel 13
Bennahmias, François-Henry..... 129
Benedetti.....22
Bergli Books22
Biard, Jérôme.....56
Bigo, Yves92
Blaser Egger, Claudine..24
bNovate.....27
Boillat, Didier 16
Bol d'Or Mirabaud 13
Bonzon, David 72
Boullier, Eric..... 19
Boycott, Charles.....78
Brizzi, Claire24
Broglie, Richard24
Bühler, Eveline 51
Bürki, Marc 60
Büsser, Maximilian.....44
Buzzi, Paolo.....61

C D

Caballero, Killko.....66
Celeste.....58
Chappuis, Isabelle.....94
Charmillot, Paul47
Chronext.....16
Clubhouse90
Cohades, Amaël35
CompPair
Technologies 35
Constantin, Christian...101
Contrinex..... 130
Coople.....42
Cordonier, Philippe 17
CREA.....24
Crédit Suisse..... 19, 98
CSEM36
de Pourtalès, Hélie..... 13
de Saint-Affrique, François..... 18
de Wilde, Serge35
Delaloye, Alexandre.....64
DePoly.....52

DigitalSwitzerland24
Digitex Galaxus.....42
Dijkstra, Evert41
Dispencell72
Dos Santos, Maria 40

E F

Effixis 103
Emch, Manuel44
Energypolis 13
EPFZ.....16
ESA..... 12
Escape Infinity43
FARMY47
Favorol Papaux 22
FER.....92
Fetscherin, Marc 71
FH Suisse 18
Financière Arbel..... 12
Finfin70
Fintech102
Fischer, Andy42
Flossbach
von Storch..... 103
Flowbone26
Freudiger, Nicolas35

G H

Ganci Partners26
Gauthier, Rodolphe..... 12
Gétaz, Edouard92
Gillioz, Vincent.....22
Girard-Perregaux 12
Glucksman, Rapahael.76
GoBeyond Investing.....36
Goetschin, Blaise 106
Gondola Medical26
Grobéty, Mathieu24
Gross, Frédéric..... 90
Groupe Schenk 10
Gruber, Marc24
Habitat Santé..... 12
Hajiyev, Elshad.....68
HEC Lausanne.....18
Heidi.news 12
HEIG-VD 14
Helvetiq.....22
Heimlicher, Annette...130
Hôtel Beaulac.....16
Hôtel Von Bergen..... 51

I J K

ID Genève Watches.....35
Immostreet.ch.....18
Induni24
Insead.....85
InsideRisk.....92
Interbrick, Maxim.....68
InterNations..... 11
Journot, Stéphane.....26
Kaepernick, Colin.....77
Keller Liechti,
Babette 90
Kering..... 12
KOF.....16
Kross Studio.....44
KT Home 90

L M

Le Battistini, Theresia...70
Le Cam, Jean..... 12
Le Temps.....12
LE/AX Avocats.....30
Lehr, Thomas103
Li, Youngjun22
Lift.....49
Lignum71
ListGlobally.....18
Locher, Karl64
Lorenzini, Jasmine78
Louis Erard44
Lowimpact Food27
MagicTomato47
Maio, Raffael102
MB&F.....44
McLaren..... 18
Medgate42
Meister, Simon25
Metaltec Romandie..... 41
Meuter, Michael..... 11
Meylan, Vincent30
Morand Cars.....20
Morand, Benoît20
Moser, Hansjürg24
Mt Pelerin et Ibani..... 102
Muller, Georges72

N O P

Naldi, Carlo Enea 16
Nectoux, Frédéric 12
NetGuardians102
Neuenschwander,
Yves.....84
Nyström, Ingrid76
NZZ.....14
Oreibi, Abir49
Paratte, Gérard20
Pauchard, Alexandre ...36
Permanences
médicales Volta 13
Petriglieri, Gianpiero....85
Phonak-Sonova 41
Pitton Yves58
PME Romandie..... 14
Propestar20

R S

Ray, Sébastien..... 14
Revive Conversions.....35
Rey, Jean-Pierre.....93
Rigitech 12
Rizzo, Gabriele94
Rocket Internet48
Roventa-Henex56
Rovira, David12
RTS..... 10
Ryncki, Yves22
Sabonnadiere, Rémi...103
SAE Institute UK 14
Salomon, Arnaud 102
Samwer, Alexander,
Oliver et Marc.....48
Sanu future learning92
SC Polissage 40
Schwabe Verlagsgr.....22

Schenk, François..... 10
Schwab-System43
Schwab, Leila43
SEED Biosciences..... 72
Société nautique
de Genève 12
Solvalor 61.....47
Sottas11
Sottas Solenghi, Laure.. 41
Sparrow68
SPEI..... 14
Swiss Center
for Positive Futures.....94
Swiss Creative Events...16
SwissFoundations.....24
Swiss Marking Léman...14
Swisspod24
Swissquote 60

T U

Tagi-Constructio..... 13
Team Academy93
Tedeschi, Marco44
Teuteberg, Florian.....42
Totem Escalade.....66
Tritten, Yves24
Tuma, Jean-Luc 92
TV5 Monde22
UBS..... 22
Ulysse Nardin 12
Unisanté21
Urso, Fathen24

V W Y Z

Vendramin, Patricia76
Ville de Lausanne.....24
Visalli, Marco14
VNV84
Vochezer, Hanspeter...86
Vogel, Simon42
VTX.....58
Wicky, Hans.....19
Wolf, Camille27
Yova26
Yuh60
Zahnd, Sascha.....24
Zanon, Laurence 12
Zennaro, Mikaël84
Ziegler, Jörg 81
Zina Singer,
Winnaretta46

Annonceurs

Abacus25
Agrola131
AMAG3
ASC 105
Ass. Fribourgissima... 16
AXA53
BCGe..... 15, 63
Blancpain 5
BMW 31
Brack.ch29
Cartier132
Centre Patronal.....92, 110
CODEV69
Cursus Formation..... 91

Digitex55
DIREN65
DroitActif..... 104
ECA87
Ecole Lémania.....93
Elite127
Energie 360!103
EWZ59
Ford27
Gaznat47
Glencore Int.107
Groupe E37
Groupe Mutuel 19, 83
Gübelin.....7

IWC8-9
Jobin43
L'Agefi128
La Mobilière119
Media One Contact 128
Mobility45
NEHO75
Patek Philippe.....2
Pax.....117
Peugeot89
Porsche11
Postfinance 13
Randstad20
Rentes Genevoises.....67

Retraites Populaires ... 121
Salt Mobile79
SBB97
Scout2473
SPG Intercity65
Swissquote Bank..... 17
Tekhne85
Tellco.....23
Valiant Bank 21
Vaudoise Ass..... 71
Volvo114
WIR Bank.....57


GÜBELIN



BIENVENUE CHEZ GÜBELIN
LAISSEZ-VOUS INSPIRER


PATEK PHILIPPE
GENÈVE


GÜBELIN
JEWELLERS


BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830


BREITLING
1884

BVLGARI

Cartier

CHANEL


CYFUS
GENÈVE

DIOR

GIRARD-PERREGAUX


Glashütte
ORIGINAL


HUBLOT

IWC
SCHAFFHAUSEN


JAEGER-LECOULTRE

MONTBLANC®

PARMIANI
FLEURIER

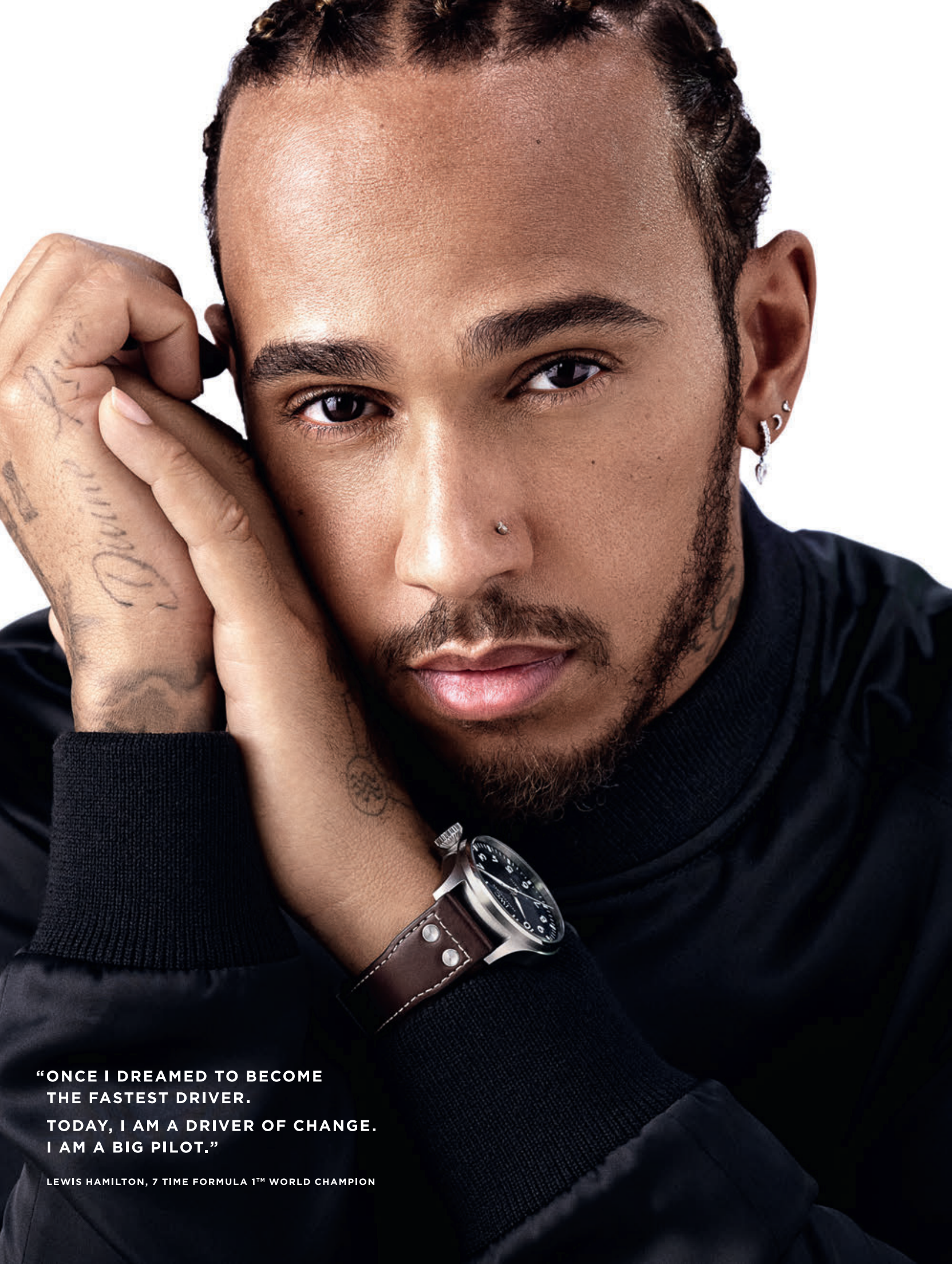
ROGER DUBUIS


TAG Heuer
SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

ULYSSE NARDIN
SINCE 1740 LE SOUS-BOSSON

ZENITH


gubelin.com



**“ONCE I DREAMED TO BECOME
THE FASTEST DRIVER.
TODAY, I AM A DRIVER OF CHANGE.
I AM A BIG PILOT.”**

LEWIS HAMILTON, 7 TIME FORMULA 1™ WORLD CHAMPION

THE BIG PILOT.



BIG PILOT'S WATCH 43

Audacieuse, iconique et authentique, la Grande Montre d'Aviateur est le garde-temps de référence des êtres animés par la passion, la ténacité et le désir de créer. Pour la première fois disponible dans un boîtier de 43 millimètres, l'incontournable Montre d'Aviateur IWC marie la pureté du design originel, évoquant les instruments de vol, à une ergonomie sans pareille et à une extrême polyvalence.

IWC
SCHAFFHAUSEN

Le groupe Schenk va réduire de 10 à 20% le volume de ses achats auprès des producteurs. Le leader suisse du négoce de vins effectuera désormais ses achats en fonction du marché et des récoltes, sans garantie pour les viticulteurs.



Nouveau coup dur pour les vignerons: le groupe Schenk va réduire ses commandes



10 à 20%

La baisse des commandes du groupe vaudois Schenk auprès des viticulteurs romands.

La lettre adressée par le groupe Schenk à plusieurs vignerons de la région lémanique a fait l'effet d'un coup de tonnerre. Le leader suisse du négoce de vins a annoncé qu'il allait réduire de 10 à 20% le volume de ses achats auprès de ses producteurs. Le groupe rollois effectuera désormais ses commandes en fonction de l'évolution des marchés et des récoltes, et ne garantira plus des achats fixes annuels.

«Avant, on retombait toujours sur nos pattes, mais là, on sent vraiment qu'on va dans le mur. On a décidé de se focaliser sur nos domaines, on en a plusieurs en Suisse, et sur nos marques que l'on va développer et valoriser du mieux que l'on peut», justifie à la RTS l'administrateur de la société, François Schenk. Au total, une cinquantaine de viticulteurs genevois, vaudois et valaisans sont concernés par la mesure drastique – qui représentent plus de 180

hectares de vignes. «Les dégâts dus à la météo cette année sont très préoccupants pour la récolte à venir, alors que les années précédentes, nous avons dû faire du stock sans pouvoir tout vendre», explique l'un d'eux, qui souhaite conserver l'anonymat. En outre, 60% des bouteilles achetées en Suisse viennent de l'étranger. Et selon les rumeurs, d'autres grands acheteurs suisses seraient tentés de suivre la même logique que Schenk.

Las, les viticulteurs doivent donc rapidement trouver de nouvelles sources de revenus et faire des économies. Certains ont déjà commencé à arracher des pans de vignes afin d'éviter des frais de production inutiles, d'autres penchent pour des solutions plus «exotiques». «S'il le faut, je peux faire du maraîcher ou planter du cannabis», glisse notre témoin. La jachère, payée pendant quelques années par la Confédération, serait aussi une possibilité.

La Suisse et les expatriés

La Suisse se classe 30^e sur 59 pays classés

La Suisse se classe 30^e parmi 59 destinations d'expatriés, soit un recul de quatre positions en un an, selon la dernière étude d'InterNations. Les expatriés apprécient la qualité de vie du pays mais pas son coût, qu'ils jugent trop élevé, notamment pour tout ce qui touche à la santé, secteur où la Suisse est classée en avant-dernière position. Les étrangers apprécient l'environnement, les infrastructures numériques, les opportunités de carrière ou la sécurité mais déplorent la difficulté de nouer des amitiés. Taïwan, le Mexique et le Costa Rica sont les destinations les plus plébiscitées. En queue de classement figurent l'Afrique du Sud, l'Italie et le Koweït. Douze mille personnes vivant dans 59 pays ont participé à l'enquête.

«Aux Etats-Unis et en Chine, les entreprises construisent à tour de bras, ce qui entraîne une forte demande en matières premières. Ce sont des aspirateurs qui assèchent le marché.»

Michael Meuter

Porte-parole de Lignum, la faïtière de l'industrie suisse du bois



Consomme de l'électricité. Produit de l'aventure.

Le nouveau Taycan Cross Turismo. Soul, electrified.

Prêt pour votre prochaine aventure?

Prenez part aux Taycan Days du 19 au 26 juin 2021:

www.porsche.ch/taycan



100% ELECTRIC
100% PORSCHE



PORSCHE

7,6

milliards d'heures travaillées en Suisse en 2020, en recul de 3,6%

Les mesures prises pour lutter contre la pandémie ont entraîné l'an dernier une chute sans précédent des heures travaillées en Suisse. En baisse de 3,6% comparativement à 2019, leur nombre s'est inscrit à 7,61 milliards d'heures, soit un niveau inférieur à 2015. Ce recul aurait pu être encore plus marqué si le nombre de semaines de vacances prises (passées de 4,5 à 3,9) n'avait pas baissé.

Inside

GIRARD-PERREGAUX ET ULYSSE NARDIN À VENDRE?

Le groupe de luxe français Kering chercherait à se débarrasser de ses deux marques horlogères suisses Ulysse Nardin et Girard-Perregaux, avec lesquelles il aurait perdu beaucoup d'argent, avance le blog parisien de mode et de luxe «Miss Tweed». Kering ne fait aucun commentaire. Affaire à suivre.

FINANCIÈRE ARBEVEL OUVRE À GENÈVE

Pour accélérer sa croissance sur le marché suisse, la société française de gestion de fonds Financière Arbevel vient d'ouvrir une succursale à Genève. Récemment recruté, Frédéric Nectoux en sera le directeur et il se chargera notamment du développement de la clientèle institutionnelle suisse. A cette occasion, Financière Arbevel rend pleinement disponible sa gamme de fonds thématiques actions sur le marché suisse. Au 31 décembre 2020, Financière Arbevel comptait 2,2 milliards d'euros d'actifs sous gestion et 35 salariés.

RIGITECH SIGNE AVEC L'ESA

La société romande spécialisée dans les drones RigiTech vient de signer avec l'ESA (European Space Agency) pour étendre la portée de ses drones-cargos connectés par satellite dans les régions sans couverture de réseau mobile. «Nous sommes en effet heureux d'annoncer que nous avons été sélectionnés pour faire partie de l'incroyable programme ESA BIC Suisse. Nous travaillerons aussi avec les partenaires de l'ESA», confirme David Rovira, le cofondateur de l'entreprise sise à Prilly.



Le bateau hongrois Raffica, vainqueur dans la catégorie des monocoques en 2019.

Le Bol d'or Mirabaud aura bien lieu, avec Jean Le Cam, parrain de cette édition

C'est un ouf de soulagement pour tous les «voileux» romands qui attendent ce rendez-vous chaque année. La fameuse course du Bol d'or Mirabaud aura bien lieu, ont annoncé les organisateurs in extremis par le biais de Rodolphe Gautier, président du comité d'organisation.

Première bonne surprise annoncée: le skipper français Jean Le Cam sera le parrain de l'événement, qui aura lieu du 11 au 13 juin sur le lac Léman. Mais les organisateurs ont dû jongler avec les difficultés pour réussir leur coup. Et si la plus importante régate en bassin fermé du monde se déroulera comme prévu, un plan sanitaire strict a été présenté pour convaincre le canton de Genève. Ainsi, aucune festivité ne se tiendra à terre et la Société nautique de Genève sera fermée au public. Par ailleurs, le territoire français sera une zone

d'exclusion durant la régate. Laurence Zanon, la secrétaire générale du comité d'organisation, donne des détails: «Le budget n'a pas changé par rapport à l'année précédente (*il n'est pas communiqué, ndr*), nous mettons les bouchées doubles cette année dans la communication, qui prend de l'importance en raison des circonstances particulières. Le suivi digital sera également particulièrement renforcé afin que les passionnés puissent suivre la course en live avec de nouveaux outils.»

Les processus d'organisation ont donc été repensés et le mois de mai s'est avéré particulièrement sportif pour l'organisation. «Les inscriptions démarrent bien, les concurrents habituels jouent le jeu et cela nous réjouit», conclut Laurence Zanon.

Suivre la course en direct et toutes les infos sur boldormirabaud.ch

Last Minute News



Médias Le média en ligne Heidi.news a été racheté par «Le Temps»

Annoncée en novembre 2020 lors du rachat du Temps par la Fondation Aventinus, l'acquisition de Heidi.news par le quotidien est cette fois confirmée. Elle a reçu l'approbation de la Comco. Le rachat porte sur un montant de **728 000 francs**, soit 5 francs par action. Chacun des titres conservera son identité et une rédaction propre, mais la direction et la rédaction en chef des deux médias seront communes. Par ailleurs, le conseil d'administration de la société Le Temps sera élargi à six membres, parmi lesquels **Louis Dreyfus**, président du directoire du groupe Le Monde.

Des logements «disruptifs» pour les seniors

C'est un nouveau concept lancé par trois entrepreneurs romands qui va faire parler de lui. Habitat Santé vient en effet d'inaugurer Les Bar-mottes, un lotissement d'une trentaine de logements à Bex (VD), tous dédiés aux personnes âgées, à mobilité réduite ou en situation de handicap. Ce nouveau lieu de vie moderne, sécurisé et médicalisé répond à une demande croissante: d'ici à 2030, le nombre de seniors va doubler. Ces appartements sont conçus avec un accès à des soins de santé intégrés tout en préservant la situation financière de chacun (environ 50% moins cher que les EMS).

Trois fondateurs partenaires se sont associés pour créer Habitat Santé: Tagi-Constructions, Le Soutien, MedHol. «Il est crucial, pour nous, d'apporter une solution personnalisée à nos seniors, pour répondre à leurs besoins vitaux, tout en tenant aussi compte de leurs

moyens financiers. Cette solution soulage indéniablement les familles d'un stress constant de devoir intervenir, en cas de déclenchement d'alarme, à tout moment. Elle atténue également le sentiment de culpabilité qui naît bien souvent lors du placement des aînés en institution», souligne Jean-Luc Tuma, concepteur et vice-président d'Habitat Santé.

Quant aux prix, ils défient effectivement toute concurrence. Un deux-pièces et demie coûte 1700 francs par mois et un trois-pièces et demie 1900 francs, ce qui inclut le loyer avec les charges et les prestations d'animation et de sécurité 24h/24 et 365 jours par an. Le prochain lotissement Habitat Santé ouvrira à Saint-Cergue (VD) en septembre 2022 et l'ambition de l'association à but non lucratif est de s'implanter dans toute la Suisse romande, notamment à la vallée de Joux, à Château-d'Œx ou encore à Morges et à Lausanne dans un proche avenir.

En bref

ALEPH INSIGHT S'INSTALLE À ENERGYPOLIS

A la mi-mai, le campus Energypolis, à Sion, annonçait l'arrivée sur son site d'une nouvelle société, Aleph Insight. Elle produit de la lumière sous forme d'impulsion électrique à très haute énergie, capable d'atomiser les particules inertes ou biologiques et de casser n'importe quelle structure moléculaire. Le projet, présenté comme une révolution, est porté par deux Français, Jean-Michel Beaudoin, qui a travaillé pour la mairie de Paris de Jacques Chirac, cité dans des affaires à la fin des années 1990, et le banquier Hélié de Pourtalès, ancien associé de la banque Lazard.

Nouveau centre médical à Neuchâtel

Un grand centre médical ouvrira ses portes aux Cadolles, sur les hauts de la commune de Neuchâtel. Il s'étendra sur plus de 1000 m², ouvrira 7 jours sur 7, et visera, à terme, 40 000 consultations par année. Derrière ce projet, divisé à 4,5 millions, se trouve une société anonyme composée de médecins et d'investisseurs, révèle *Arclinfo*. Le centre médical comptera neuf cabinets.

Publicité

Cliquer, balayer, faire défiler... transactions terminées!

Avec la nouvelle PostFinance App,
l'e-trading est encore plus commode.

Le placement facile.

postfinance.ch/e-trading

PostFinance 

Agenda

4.06

PETIT DÉJ' DES PME & START-UP

OÙ en ligne QUAND 8h30-9h45

«La transmission d'entreprise: pas qu'une question d'argent». Tel sera le thème du prochain Petit Déj' organisé conjointement par l'association PME Romandie et le Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI) de l'Etat de Vaud. La participation est gratuite mais l'inscription est obligatoire.

petitsdejeuners-vaud.ch

09-10.06

Congrès Santé au travail

OÙ en ligne QUAND 10h-16h30

Ce congrès virtuel organisé par Unisanté aura pour thème «Transformations et nouvelles formes de travail, enjeu et adaptation». Il propose sur deux jours des ateliers thématiques, des informations sur les tendances actuelles, les études réalisées et des solutions pour intégrer la santé professionnelle à la culture d'entreprise.

Informations et inscriptions:

congres-sante-entreprise.ch

24.06

SWISS MARKETING LÉMAN

OÙ en ligne QUAND 18h-19h

L'événement Swiss Marketing Léman de juin aura pour thème «Les codes TikTok pour les marques». Depuis le début de la pandémie, les marques gagnent en visibilité sur ce réseau social. Découvrez le retour d'expérience de Suisse Tourisme et les points de vue des experts Sandro Tronolone et Benoît Schumacher.

swissmarketingleman.ch/activites

2.09

Forum Prévoyance

OÙ Théâtre de Beaulieu (Morges) QUAND 9h-13h

«Les défis pour nos retraites au temps du Covid-19» sera le thème du prochain Forum Prévoyance, organisé par *Le Temps* et *PME*, avec le soutien du Groupe Mutuel. Une réflexion impérative doit être menée sur la solidité financière de notre système des trois piliers. Informations et inscriptions sur:

events.letemps.ch/prevoyance

Photos: Darrin Vanselow



JEUNES ENTREPRENEURS À SUIVRE



Marco Visalli et Sébastien Ray

Formés respectivement au **SAE INSTITUTE** à Genève et à la **HEIG-VD**

«Nous avons créé notre entreprise pendant nos études pour nous offrir notre premier job»

Deux amis d'enfance et une même vision: celle de devenir entrepreneurs. Sébastien Ray et Marco Visalli sont encore étudiants en février 2019 lorsqu'ils fondent Niseko, une agence de communication. Sébastien est alors en première année de bachelor en ingénierie des médias à la HEIG-VD à Yverdon, alors que Marco suit sa troisième année de bachelor en webdesign au SAE Institute UK à Genève.

«Encore étudiants, chez nos parents et sans charges fixes, c'était le meilleur moment pour créer notre entreprise et assurer ainsi notre premier emploi.» Les deux jeunes entrepreneurs travaillent le soir, le week-end et pendant leurs vacances à leur projet et ils parviennent à réaliser leurs travaux d'études en lien avec leur entreprise. Rapidement, ils décrochent leur premier mandat grâce à la mère d'un ami, propriétaire d'un restaurant qui leur confie son site web et le rebranding

de son établissement. Une trentaine d'autres clients suivront dans la foulée, permettant à Marco, 25 ans, de travailler à 100% pour Niseko depuis l'été dernier. Sébastien, 26 ans, rejoindra son associé une fois son bachelor en poche en septembre prochain.

Leur palette de compétences comprend tous les métiers de la communication, du graphisme à la photo, en passant par la création web ou la vidéo. «Au début, nous fonctionnions en mode «bac à sable», nous étions prêts à tout essayer. Mais avec le temps, nous nous sommes plutôt spécialisés dans le développement web et les applications. Pour le reste, Niseko s'appuie sur un réseau de partenaires suisses qui lui permet d'activer les compétences requises en fonction des mandats.» Les deux néoentrepreneurs misent sur la proximité et sur leur passion pour offrir à leurs clients des solutions innovantes et dans l'air du temps.

Optimiser les excédents de liquidités de l'entreprise

Investir en ligne les surplus de trésorerie d'une société est une option adoptée par un nombre croissant de sociétés dans le contexte actuel de taux bas. Choisir un outil sûr, simple et économique facilite cette approche adaptée aux entrepreneurs avertis.

Les chefs d'entreprises ou les directeurs financiers veillent à ne pas laisser dormir les surplus de liquidités et cherchent à optimiser leurs placements. Avec la plateforme de trading online 1816, intégrée au Netbanking, la BCGE propose aux entreprises comme aux indépendants de gérer le surplus de trésorerie et les investissements en bourse de manière directe et autonome.

Plus de 10'000 investisseurs déjà équipés

Pour faire monter en puissance leurs réserves de liquidités en les investissant à bon escient, les entreprises ont déjà accès à un éventail de solutions traditionnelles telles que comptes de trésorerie en CHF ou en monnaies étrangères, solutions de *cash management*, dépôts à terme, etc. Des solutions qui, dans le contexte actuel de taux bas, voire négatifs, génèrent toutefois peu ou pas d'intérêts. Vers quelles alternatives se tournent alors les entrepreneurs pour rentabiliser un surplus de liquidités à placer à moyen ou long terme? En se constituant un portefeuille de titres, comme le font près de 30% des sociétés établies à Genève¹ qui détiennent déjà un dépôt qu'elles gèrent *in house* pour faire fructifier leurs investissements à moindre coût. Il est ainsi possible de tirer avantage d'un investissement en actions d'entreprises cotées, en obligations ou en autres véhicules de placement standards.

1816: quatre chiffres pour une solution simple et économe

Intégrée dans l'univers Netbanking et Mobile Netbanking, 1816 est une plateforme de trading online à la fois pratique et avantageuse qui permet d'investir pour dégager soit un gain en capital, soit des rendements réguliers. Un outil optimal pour prendre le pouvoir sur



ses investissements en gérant, en direct, ses ordres de bourse, et ce 24h/24 et 7 jours/7. Ses avantages? Sa facilité d'utilisation, un gain d'autonomie dans la gestion des opérations boursières, une rapidité d'exécution ainsi qu'une tarification attractive. Sans oublier un accès gratuit², permanent et immédiat aux informations financières en français, allemand et anglais.

Investir en ligne avec une banque sûre

La politique de placement de la Banque Cantonale de Genève conseille de placer les excédents de liquidités seulement une fois les réserves bien assurées. L'idée est de ne pas toucher au cash-flow ou aux réserves, comme de prendre en considération le risque et le temps nécessaire que sous-entend chaque investissement en bourse. Pour effectuer ses transactions sur titres, il suffit d'activer

gratuitement la plateforme 1816. Les conseillers BCGE sont à disposition pour accompagner les chefs d'entreprise et les directeurs financiers dans cette démarche et pour toute question relative à une optimisation des liquidités adaptée à chaque situation pour les indépendants, les PME et les grandes entreprises.

Plus d'informations?

Tél. 058 211 21 00
(du lun. au ven. de 7h30 à 19h30,
sam. de 9h00 à 16h00
et dim. de 9h00 à 13h00)

info@bcge.ch

bcge.ch/fr/1816-entreprises

¹Source: Recherche Marketing BCGE, 2019.

²Plateforme yourmoney.ch.



Aux côtés des entrepreneurs

En bref

CHRONEXT VA ENTRER EN BOURSE

Le portail de ventes horlogères en ligne Chronext s'apprête à se faire coter à la bourse suisse, a indiqué l'agence Reuters. L'opération serait agendée pour septembre mais pourrait être avancée en juillet si les conditions sont favorables. L'entreprise zougnoise emploie 130 personnes et elle a généré un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. L'Allemagne, son marché clé, a affiché une croissance de 25%. La valorisation de la société pourrait atteindre 1,1 milliard de francs.

Une hausse fiscale se dessine

Le consensus qui ne veut surtout pas toucher aux impôts pour financer les dépenses extraordinaires de la crise sanitaire perd du poids, révèle La Liberté. La majorité des économistes sondés en avril par l'institut de recherches conjoncturelles KOF, de l'EFPZ, en collaboration avec la NZZ s'est prononcée en faveur d'un relèvement de l'impôt sur les bénéfices des entreprises. Pour rappel, la classe politique a toujours affirmé que le surcoût ne devait être financé que par l'emprunt.

Photo: Markus Bertschi

Imagination, un nouveau salon de l'horlogerie, verra le jour à Neuchâtel

Du 1er au 6 septembre prochain se tiendra à Neuchâtel la première édition d'un nouveau salon international dédié à l'horlogerie, nommé Imagination. Ce salon, qui vise à réunir une centaine d'exposants, prendra place sur l'esplanade Léopold-Robert, entre l'hôtel Beaulac et le Musée d'art et d'histoire. Prévu sous tente, ce concept rompt résolument avec les salons haut de gamme.

«On veut créer un salon convivial, avec zéro arrogance, où tout le monde se sent à l'aise et où les entrées sont accessibles pour tous», explique, dans *ArcInfo*, Carlo Enea Naldi, cofondateur du Swiss Creative Events, organisateur de la manifestation. «On ne veut pas faire les mêmes erreurs qu'ailleurs, où les grandes marques écrasent les plus petites», poursuit-il. Cette volonté se concrétisera par des stands de taille

plus ou moins équivalente pour toutes les marques inscrites. Carlo Enea Naldi parle du «salon de la résilience», où il souhaite montrer «la partie immergée de l'iceberg de l'horlogerie».

De son côté, Didier Boillat, conseiller communal chargé du développement technologique et de l'agglomération, se réjouit de ce projet, qui va «rebooster» l'économie du canton et des environs. L'objectif affiché des organisateurs est d'attirer entre 15 000 et 20 000 visiteurs pour cette édition, avant de voir plus grand pour 2022 avec un salon qui s'étendra sur toute la place du Port avec une capacité d'accueil de 350 à 400 exposants. Ne reste plus maintenant qu'à concrétiser ce projet...

Lire ausi sur pme.ch: «Imagination, le salon rescapé»

Publicité



**A Fribourg,
on n'a pas
de licornes,
mais on a
des dragons!**

Fribourg vous invite à découvrir les dragons de son économie. Après avoir choisi le canton pour y faire leur nid, ces entreprises projettent le canton dans la bioéconomie et l'industrie 4.0

Nature, tradition et innovation : fribourg.ch





Humeurs

Les défis actuels requièrent des solutions concrètes et pas idéologiques

Comment lutter contre le changement climatique? Comment réduire notre empreinte carbone sans détruire la classe moyenne ici et dans le monde? Les vrais défis ont besoin de vraies solutions et d'une bonne stratégie. Malheureusement, le monde politique suisse n'en dispose pas et navigue à vue! La stratégie de Swissmem est claire: **1)** Donner un prix du marché au CO₂ afin que les investissements dans l'efficacité énergétique deviennent économiquement rentables. **2)** Permettre à toutes les entreprises d'adhérer au système des conventions d'objectifs d'émissions de CO₂ afin qu'elles puissent effectivement réduire leur empreinte carbone. **3)** Assurer une neutralité technologique dans la lutte contre le changement climatique. **4)** Apporter un soutien à la recherche, par exemple dans le domaine des carburants liquides de synthèse qui resteront indispensables pour le transport aérien et maritime, les piliers du commerce international. **5)** Soutenir le commerce international qui a apporté à tous une plus grande richesse, une plus grande espérance de vie et un accès plus large à la scolarisation. La discussion sur le changement climatique, en particulier la loi sur le CO₂, devient de plus en plus idéologique et stérile. Nous invitons les jeunes à rejoindre nos entreprises, qui développent au quotidien des solutions concrètes. Pour atteindre cet objectif, la Suisse doit leur offrir des conditions-cadres optimales, comme un accord-cadre avec l'UE et de nouveaux accords de libre-échange. C'est malheureusement encore loin d'être le cas!

Philippe Cordonier
Directeur romand de Swissmem



120 millions
d'augmentation
de capital

Solvalor 61

Le fonds immobilier de Realstone, Solvalor 61, est parvenu à faire souscrire la totalité des nouvelles actions émises lors de son augmentation de capital, qui se monte à 120 millions de francs. L'augmentation de capital qui s'est déroulée du 26 avril au 6 mai dernier a permis l'émission de 562'701 nouvelles actions. Le fonds précise que le produit de l'émission sera destiné à investir dans plusieurs projets de logements neufs, mais aussi à rembourser des emprunts externes. Solvalor dispose d'un portefeuille de 110 immeubles, pour 1,2 milliard.

Publicité

LE MEILLEUR DE SWISSQUOTE ET POSTFINANCE DANS UNE APP

Voici Yuh: l'app la plus complète de Suisse pour payer, épargner et investir.

Le tout à zéro frais de compte et avec une carte multi-devises gratuite.



yuh.com



 **Swissquote**

Top



Une nouvelle venue chez Acrotec

Microweld

La PME française fondée en 1997, qui emploie une quarantaine de collaborateurs à quelques kilomètres d'Annecy, rejoint le groupe suisse Acrotec, fondé par **François Billig** en 2006. Spécialiste des applications laser, Microweld dispose d'un parc d'une trentaine de lasers de différentes technologies et elle est active dans le micro-soudage, micro-découpage, gravage, structuration de surface et ablation laser pour différentes industries. C'est la 28ème entreprise à rejoindre Acrotec et ses 1200 salariés, dont l'objectif est d'être le sous-traitant de référence en offrant une large palette de procédés de fabrication de composants de précision.

Flop



Colère contre les conditions des cartes de débit

Worldline-Six Payment Services

Les nouvelles cartes de débit qui remplacent la Maestro permettent de payer en ligne. Par contre, les banques peuvent désormais prélever une commission sur les transactions opérées, à condition que le montant prévu ne dépasse pas 0,2%. Ce qui a largement fâché les commerçants. A tel point que la Comco a ouvert une enquête «d'observation du marché». Maestro prélevait un montant forfaitaire de 26 centimes par transaction alors que Worldline prélève 10 centimes, le reste étant perçu sous forme de pourcentage du prix. Depuis fin avril, un plafond a été établi à 2 frs. pour Debit Mastercard et 3,50 frs. pour Visa.

Une étude de l'organisation faïtière des diplômés des hautes écoles spécialisées le prouve: la formation, ça paie

Dans le cadre de l'étude sur les salaires et les compétences de FH SUISSE (organisation faïtière des diplômés des hautes écoles spécialisées), on apprend que le salaire médian des 13 000 diplômés qui ont participé à l'étude 2021 s'élève à 99 450 francs par an.

Dans presque toutes les branches, les économistes gagnent plus que les autres diplômés HES et les branches les plus lucratives sont l'industrie pharmaceutique, la chimie ainsi que les assurances et la finance. Bien que 70% des personnes ayant participé à l'étude soient âgées de moins de 40 ans, elles sont presque 60% à exercer des fonctions de cadres. Elles gagnent entre 101 000 et 133 000 francs par an.

Les personnes ayant suivi une formation continue (MAS) exercent plus souvent une fonction de cadre (80%) et 25% occupent des fonctions de cadre supérieur. En parallèle, celles et ceux qui disposent d'un master gagnent le plus avec un salaire médian de 133 000 francs par an. Un pourcentage très élevé des personnes inter-

rogées prévoit de suivre une formation continue dans un avenir proche. Pour la plupart, il s'agira d'un CAS (35%), mais les MAS, bien plus exigeants, sont eux aussi populaires avec 20% des personnes sondées qui désirent se lancer dans une telle certification dans un avenir proche.

La demande en formation continue reste donc très élevée parmi les diplômés HES. Par contre, en comparaison avec la même étude réalisée en 2019, les personnes interrogées cette année se montrent un peu moins optimistes quant à leurs chances de trouver un emploi ou un emploi équivalent dans les six prochains mois. Chez les plus de cinquante ans, l'employabilité ressentie baisse nettement. Quant aux compétences futures à développer, un rôle de premier plan est attribué aux compétences méthodiques et sociales qui deviendront plus significatives dans les années à venir.

Les résultats complets de l'étude sont consultables (payant) sur le site floh.ch

POURQUOI ON A BEAUCOUP PARLÉ DE...

François de Saint-Affrique

Le CEO de Barry-Callebaut à Zurich prendra la direction de Danone

La Français François Antoine de Saint-Affrique, 56 ans, directeur du groupe zurichois Barry-Callebaut, fournisseur de cacao et de préparations à base de chocolat aux géants de l'alimentaire mondial, prendra la direction de Danone dès le 15 septembre. Le géant français du yaourt, de la nutrition infantile et des eaux en bouteille (plus de 100 000 collaborateurs) a connu des mois difficiles avec une croissance en berne, doublée d'une crise de gouvernance profonde qui avait mené à l'éviction du directeur général Emmanuel Faber après plusieurs mois de tensions. François Antoine de Saint Affrique a œuvré de nombreuses années chez Unilever où il a fini par présider sa branche alimentation.

Chez Danone, entreprise pour laquelle il avait déjà travaillé à la fin des années 90, sa mission consistera à redynamiser les ventes fragilisées par la crise sanitaire et fixer un nouveau cap pour le groupe tricolore.



En bref

L'ABBATOIR RÉGIONAL D'AVENCHES S'EN SORT

Après deux années très compliquées et trois prolongements de sursis concordataires, l'abbatoir régional d'Avenches, en proie à de graves difficultés financières, voit le bout du tunnel, nous apprend La Liberté. La société a en effet trouvé un accord financier avec ses créanciers, qui acceptent de renoncer à une partie de la dette et sont prêts à recevoir le remboursement du solde sur une période de dix ans. L'abbatoir d'Avenches compte aujourd'hui neuf employés et réalise un chiffre d'affaires de 800 000 francs.

40 000 emplois perdus pour l'HORECA

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration suisse (HORECA) a perdu plus de 40 000 emplois en 2020 en raison de la crise sanitaire. Les restaurants dépendants du tourisme d'affaires ont été particulièrement touchés. Des chiffres impressionnants qui ne prennent pourtant pas en compte le deuxième confinement. Selon Casimir Platzer, présidente de GastroSuisse, cité dans les journaux alémaniques de Tamedia, au moins 10 000 emplois supplémentaires auraient été perdus depuis.

5G: NEUCHÂTEL, JURA ET GENÈVE ÉCONDUITS

Les trois cantons romands demandaient un moratoire au niveau national sur l'implantation des réseaux de téléphonie mobile 5G millimétriques. Ces demandes ont été refusées le 11 mai par la Commission des transports et des télécommunications du Conseil de Etats. Par contre, la commission a déposé un postulat pour garantir une information adéquate à la population.



09:35

Vous lisez le nouveau PME.

Là maintenant,
vous apprenez que 25'500 entreprises
clientes nous font confiance en Suisse.

Groupe Mutuel Entreprise®

Assurance-accidents, assurance indemnité journalière,
prévoyance professionnelle et assurance-maladie complémentaire

Santé® Vie® Patrimoine® **Entreprise®**



Assuré. Là. Maintenant.

Properstar, le portail immobilier gratuit qui monte

Six mois à peine après son lancement, le nouveau portail immobilier gratuit Properstar est parvenu à convaincre une grande partie des agences en Suisse romande puisque 20 000 biens y sont d'ores et déjà proposés à l'achat ou à la vente. Cette plateforme permet aux agences de publier gratuitement leurs annonces tout en disposant d'outils additionnels à la carte, notamment dans le domaine du marketing pour communiquer avec les acheteurs ou les locataires. Properstar connaît une croissance importante dans le monde avec 2,5 millions d'annonces disponibles, notamment en Espagne et au Portugal. Derrière cette plateforme se cache un visage bien connu des milieux immobiliers puisqu'il s'agit de Gérard Paratte, diplômé HEC Lausanne, qui avait lancé il y a vingt-cinq ans Sésame, devenu plus tard Immostreet.ch. Properstar appartient à ListGlobally, installée à Lausanne avec 12 employés sur place et 120 collaborateurs à travers le monde.

Photo: DR



Morand Cars

Une voiture de sport suisse à 2,3 millions d'euros

Le Gruérien Benoît Morand, cofondateur de Morand Cars, s'est associé à Eric Boullier, ancien directeur de l'écurie de formule 1 McLaren, pour développer la première voiture de haute performance suisse. Un premier prototype de ce bolide hybride sera présenté au Salon de l'automobile de Genève en 2022. L'entreprise, installée à Vuadens (FR), prévoit d'assembler 73 véhicules jusqu'en 2026. Le prix de vente est fixé à 2,3 millions d'euros et les premiers modèles seront prêts à être livrés dès septembre 2023. La carrosserie et l'intérieur de la voiture seront réalisés à partir de fibre de lin, un matériau développé par la start-up Bcomp à Fribourg.

Découvrez les spécificités de ce bolide sur morand-cars.com

Publicité

la nouvelle étude randstad employer brand est disponible.



téléchargez
gratuitement
l'étude ici:
randstad.ch/etude

La marque employeur est un facteur concurrentiel important dans la compétition pour les meilleurs talents. L'Étude Randstad Employeur Brand montre quelles sont les qualités qui comptent pour les employés lorsqu'ils choisissent un nouvel employeur – surtout en période de Covid-19.

3 milliards

de francs en dix ans, c'est le soutien que réclame la branche du tourisme à la Confédération

Les organisations faitières du tourisme réclament trois milliards de francs sur les dix prochaines années à la Confédération, révèle la Sonntagszeitung. «Cet argent est nécessaire pour que la branche ne rate pas la reprise, a indiqué Hans Wicki, conseiller aux Etats. Selon lui, ce financement «doit aussi bénéficier aux hôtels pour les aider à investir dans le numérique et la durabilité».

Credit Suisse le déni

Un centaine de signaux d'alarme méprisés

La NZZ am Sonntag a eu connaissance d'un rapport de l'autorité de surveillance des marchés financiers (Finma) de 2017, jamais rendu public, qui examinait en détail le cas d'un ancien conseiller clientèle de la banque. Ce dernier a causé une perte de 140 millions de francs à des clients internationaux depuis Genève. Selon le rapport, plus d'une centaine de signaux d'alarme ont été ignorés par la banque, alors que les graves violations de ce conseiller étaient connues des plus hautes sphères de la banque. Celle-ci refuse jusqu'ici tout dédommagement aux clients lésés.

Unisanté lance une étude nationale sur le burn-out

Selon la dernière Enquête suisse sur la santé réalisée en 2017, 20% des personnes actives éprouvent un sentiment d'épuisement professionnel. Définie comme un «état d'épuisement physique et mental lié à une exposition prolongée aux difficultés en lien avec le travail» par une cinquantaine d'experts issus de 29 pays, le burn-out ne dispose d'aucun standard diagnostique ou thérapeutique et ce malgré 60 ans de recherche. Il n'est pas listé comme maladie, mais comme «un facteur influant sur l'état de santé».

Une recherche récente montre qu'il existe une grande diversité dans la pratique de dépistage, de traitement et de reconnaissance du burn-out en Suisse et en Europe. Pour remédier à ces lacunes, Unisanté mène un projet de recherche national, qualitatif et quantitatif. Le but de cette enquête est de statuer sur la nécessité de mettre en place un programme de dépistage précoce du burn-out avec Vaud en projet pilote.

Tous les professionnels de la santé concernés peuvent participer à l'enquête en ligne sur unisante.ch/STOBS



20%
des personnes actives déclarent éprouver un sentiment d'épuisement professionnel, selon l'Enquête suisse sur la santé de 2017.

Publicité

Gratuit
avec les sets
business

multi-banking: tous vos comptes en un coup d'œil

L'aperçu personnel de vos liquidités. Pour les comptes d'autres banques aussi.

valiant.ch/multi-banking

vos comptes en toute simplicité

valiant

25 belles histoires de constructeurs et de chantiers navals locaux racontées dans un livre

Si il y a une profession discrète dans notre région, c'est bien celle de constructeur naval. Pourtant, la Suisse romande jouit d'une excellente réputation en la matière et elle s'étend largement au-delà de nos frontières. Les Psaros 33, Lacustre, Jeudi 12, Corsaire et autre Toucan sont tous des bateaux mythiques nés des mains expertes d'artisans locaux et leur savoir-faire continue de se transmettre aujourd'hui.

Une fois n'est pas coutume, Vincent Gillioz (textes) et Yves Ryncki (photos), ont choisi de mettre en lumière ces hommes passionnés et ces chantiers navals encore en activité. Ils en ont sélectionné vingt-cinq sur les bords des lacs Léman et de Neuchâtel dans un magnifique livre qui raconte des belles histoires humaines et des récits entrepreneuriaux passionnants. On y apprend aussi que

l'archéologie navale certifie la présence d'embarcations sur le Léman depuis la pirogue de Morges en 1100 avant J.-C. alors que le premier témoignage attestant de l'existence formelle d'un chantier naval apparaît dans les comptes du Château de Chillon au 14^e siècle.

Le terme de constructeur naval s'impose en même temps que la navigation de plaisance au milieu du 19^e siècle. Si la Confédération met en place par arrêté fédéral la formation duale en 1884, le premier apprenti constructeur de bateau n'apparaît officiellement sur le canton de Vaud qu'en 1913. Il faudra attendre 1977 pour voir la première femme obtenir ce titre en Suisse alémanique et douze ans de plus pour la première Romande.

«Histoires de constructeurs navals»,
Prix : 56 francs.



Cet ouvrage raconte l'histoire d'un métier ainsi que le parcours des femmes et des hommes qui le pratiquent.

En bref

LE GOLF DE PONT-LA-VILLE EST CHINOIS

A la fin du mois de février, le groupe français Benedetti a vendu une grande partie des actions de la holding Ben Golf Investissements, porteuse du projet de développement immobilier du Resort de Pont-la-Ville (FR). Cette transaction permet à l'investisseur chinois Yongjun Li de devenir l'actionnaire majoritaire, avec 78% des actions. Spécialisé dans le golf, le groupe Benedetti reste partie prenante en ce qui concerne le parcours.

4,4%

d'augmentation des prix de biens résidentiels sur un an

Le risque de bulle immobilière est resté à des niveaux élevés au premier trimestre. L'augmentation de 4,4% des prix des biens résidentiels sur un an est la plus forte hausse enregistrée en huit ans. Elle a encore perturbé un marché passablement sous pression, a indiqué UBS dans le courant du mois de mai.

L'usine vendue aux enchères

L'usine de l'entreprise fribourgeoise Favorol Papaux, basée au centre du village de Treyvaud, spécialisée dans la fabrication de fenêtres et de stores, mise en faillite en avril 2020, fera l'objet d'une vente aux enchères le 29 juin prochain. Les objets répertoriés au Registre foncier appartenant à l'entreprise seront vendus en un seul lot. Les machines et l'outillage avaient déjà fait l'objet d'une vente il y a quelques mois.

HELVETIQ ACQUIÈRE BERGLI BOOKS

A partir du 1^{er} juillet, le bâlois Bergli Books rejoindra l'éditeur de livres et de jeux lausannois Helvetiq pour former un groupe d'édition trilingue. Bergli Books quitte ainsi Schwabe Verlagsgruppe et continuera de publier sous sa propre marque. Helvetiq et Bergli Books ont déjà collaboré sur plusieurs projets ces dernières années et considère cette acquisition comme une étape naturelle pour s'adapter à l'évolution du paysage éditorial. Bergli Books dispose d'une offre en anglais unique en Suisse et aidera Helvetiq à atteindre un lectorat mondial.



Viticulture Les stocks de vins valaisans ont diminué mais restent beaucoup trop élevés Au 31 décembre 2020, les stocks de vin AOC Valais atteignent 59,4 millions de litres, soit 6 millions de litres en moins qu'en 2019, selon les statistiques de l'Office fédéral de l'agriculture. Toutefois, c'est encore beaucoup en comparaison de la consommation du nectar valaisan qui s'établit à **32 millions de litres par an** en moyenne entre 2017 et 2019. C'est donc 22 mois de réserves qui sommeillent dans les caves valaisannes alors qu'une situation optimale devrait limiter les stocks entre 15 et 18 mois de consommation. Or, plus les stocks sont importants, plus la pression sur les prix est grande.

Une prévoyance professionnelle vraiment adaptée aux PME

Elles offrent des solutions variées, créent de nombreux emplois, travaillent dans tous les secteurs et constituent la colonne vertébrale de l'économie suisse: les PME. Leur solution de caisse de pension doit être aussi diversifiée et originale que le paysage des PME suisses. C'est pourquoi Tellco propose des solutions sur mesure qui répondent vraiment aux besoins et aux souhaits des PME.



De quoi les PME ont-elles besoin en matière de prévoyance professionnelle? Les longues années d'expérience de Tellco avec les solutions pour petites et moyennes entreprises en Suisse montrent un besoin réel en solutions de caisse de pension flexibles, adaptées, sûres et claires – et d'un contact personnel.

La prévoyance professionnelle doit être établie sur mesure pour l'entreprise

Le succès d'une entreprise repose d'abord sur un concept commercial unique, différent de celui des concurrents sur le marché. Mais tout cela ne suffit pas: la compétence technique, l'expérience, la passion et l'engagement au quotidien sont indissociables de la réussite d'une entreprise. Qui souhaite avoir du succès sur le long terme ne peut pas se satisfaire de la médiocrité et continue à se développer. Les entreprises posent les mêmes exigences à leur solution de prévoyance professionnelle.

Tellco s'est spécialisée dans ce domaine: pour le 2^e pilier, elle propose des solutions de prévoyance spécifiques répondant aux besoins des PME. La spécialiste de la prévoyance dispose de longues années d'expérience, de processus rodés et d'une organisation flexible et efficace. C'est pourquoi elle peut proposer aux entreprises une solution de caisse de pension

moderne – avec des primes de risque et des frais de gestion concurrentiels. Avec un taux de conversion correct, la solution Tellco réduit la redistribution de sorte à pérenniser la caisse de pension.

Pour l'entreprise, la sécurité est essentielle en termes de prévoyance professionnelle

Les entrepreneurs assument une grande responsabilité. Leurs collaborateurs sont tributaires de la réussite de leur entreprise et souhaitent la sécurité.

C'est là qu'intervient Tellco: avec une solution de prévoyance du 2^e pilier synonyme de sécurité. Elle gère le patrimoine des entreprises affiliées avec la plus grande diligence. En termes de placement, les spécialistes de Tellco se focalisent clairement sur la durabilité et la sécurité. Des gains moins importants mais sûrs sont privilégiés, plutôt que la recherche de rendements élevés engendrant un risque élevé de pertes. La stratégie de placement de Tellco est caractérisée par un risque limité et une sécurité élevée, car elle considère qu'il est de sa responsabilité de sécuriser le capital de ses clients aujourd'hui et demain.

Les compétences clés de Tellco SA résident dans le domaine de la prévoyance et du patrimoine.

Experts en solutions globales, nous les mettons au cœur de notre activité. Il s'agit de vous proposer, en tant que client, des solutions sur mesure qui répondent vraiment à vos besoins et à vos souhaits. Avec nos trois divisions prévoyance professionnelle, prévoyance privée et patrimoine, nous proposons des prestations et une expertise d'un seul tenant.

Tellco SA

Bahnhofstrasse 4
6431 Schwyz
t +41 58 442 20 00
vorsorge@tellco.ch
tellco.ch/kmu



Richard Brogle

Directeur, SwissFoundations

L'Association des fondations donatrices suisses souhaite la bienvenue à Richard Brogle en tant que nouveau directeur. Richard Brogle est ingénieur, avocat et titulaire d'un doctorat en chimie. Il est depuis 2020 membre de la Commission consultative de la coopération internationale, dont les membres sont nommés par le Conseil fédéral.



Patrick Albert

Directeur des prestations de coaching, ARI-SO

Patrick Albert a été nommé directeur des prestations de coaching Platinn au sein de l'Association Réseau Innovation Suisse occidentale (ARI-SO). Patrick Albert était auparavant professeur au sein de la HES-SO, expert auprès du Conseil Européen pour



Olivier Bailly

Directeur, Arcam

Le comité de l'Arcam (Association de la région Cossonay-Aubonne-Morges) a engagé un nouveau directeur pour assurer la conduite de l'association économique régionale en la personne d'Olivier Bailly. Disposant d'une grande expérience dans le management d'équipe et le marketing, acquise notamment au sein d'une multinationale, il a également développé des compétences importantes dans le domaine du conseil et du coaching aux entreprises.

l'innovation et coach indépendant. Il a également été responsable de division au CSEM.



Fathen Urso

Administratrice, Induni

Induni, société romande leader dans la construction, a élu Gregory Feret ainsi que Fathen Urso en tant que nouveaux administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration. Fathen Urso occupe actuellement le poste de directrice de l'APFI au sein de la HEIG-VD.



Claire Brizzi

Partenaire, Ganci Partners

Ganci Partners annonce la nomination, en tant que partenaires, de Claire Brizzi et de Florent Hoerd. Claire Brizzi s'appuie sur un solide parcours en marketing au sein de multinationales comme LVMH, Nokia et Richemont, au niveau mondial et régional.



Sascha Zahnd

Président, Digitalswitzerland

Sascha Zahnd deviendra le président du comité exécutif de l'initiative locale Digitalswitzerland à compter du 1er juillet 2021. Il succédera à Ivo Furrer, qui restera membre du conseil d'administration. Le Bernois a été l'un des plus proches collaborateurs d'Elon Musk, le fondateur de Tesla, jusqu'à la fin de l'année 2020.



Mathieu Grobéty

Directeur exécutif, CREA

Mathieu Grobéty prend la direction opérationnelle du CREA, l'Institut d'économie appliquée de la faculté des HEC (Unil). Expert en analyse

prévisionnelle depuis plus de dix ans, Mathieu Grobéty dirigera le CREA aux côtés de Kenza Benhima, directrice académique.



Marc Gruber

Administrateur, Swisspod

L'ancien vice-président de l'innovation à l'EPFL et auteur à succès a rejoint le conseil d'administration de Swisspod. En tant que chercheur N°1 mondial en entrepreneuriat entre 2005 et 2015, il renforcera l'innovation et les partenariats chez Swisspod. Universitaire de renommée internationale, Marc Gruber a publié des recherches notables sur l'innovation, la stratégie et l'entrepreneuriat.

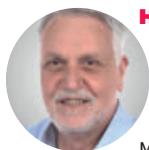


Yves Tritten

Chef de service CFL, Ville de Lausanne

La municipalité de la ville de Lausanne souhaite la bienvenue à Yves Tritten au poste de chef du Service du contrôle des finances (CFL), dès le 1er août 2021. Yves Tritten est expert-comptable et expert-réviseur agréé. Il était précédemment «team leader» et Senior Manager chez PwC Suisse (PwC Switzerland).

Sur le départ



Hansjürg Moser

Directeur, office contrôlé CCNT

L'office de contrôle de la CCNT pour l'hôtellerie-restauration aura une nouvelle directrice à partir de janvier 2022. Cosima Thurneysen succédera au directeur de longue date Hansjürg Moser, qui part à la retraite. Cette Bâloise de 38 ans est titulaire d'un Master of Law de l'Université de Bâle et était auparavant directrice intérimaire du Contrôle du marché du travail pour le secteur de la construction. Elle a également travaillé en tant que collaboratrice juridique chez AMS Arbeitsmarkt-Services (pour les cantons de Bâle-Ville, de Bâle-Campagne et de Soleure), à l'Office des migrations du canton de Zurich et au Service de protection de l'enfance et de la jeunesse de la ville de Bâle.



Claudine Blaser Egger

Directrice «santé», Helsana

Le conseil d'administration d'Helsana a nommé Sandro Mannino à la direction d'entreprise. Il prendra ses fonctions le 1er août 2021 et sera dès lors responsable du nouveau domaine «clients et marché». Claudine Blaser Egger, autre membre de la direction, a entre-temps décidé de quitter Helsana, où elle dirigeait le domaine d'entreprise «santé». Sandro Mannino vient d'Optimatis, le service partenaire de Comparis, qu'il a dirigé en tant que CEO ces trois dernières années. Il était aussi responsable de tout le secteur «assurances» sur la plateforme en ligne Comparis.ch. De 1999 à 2012, il a occupé différents postes de cadre pour CSS Assurance.

WATCH ME

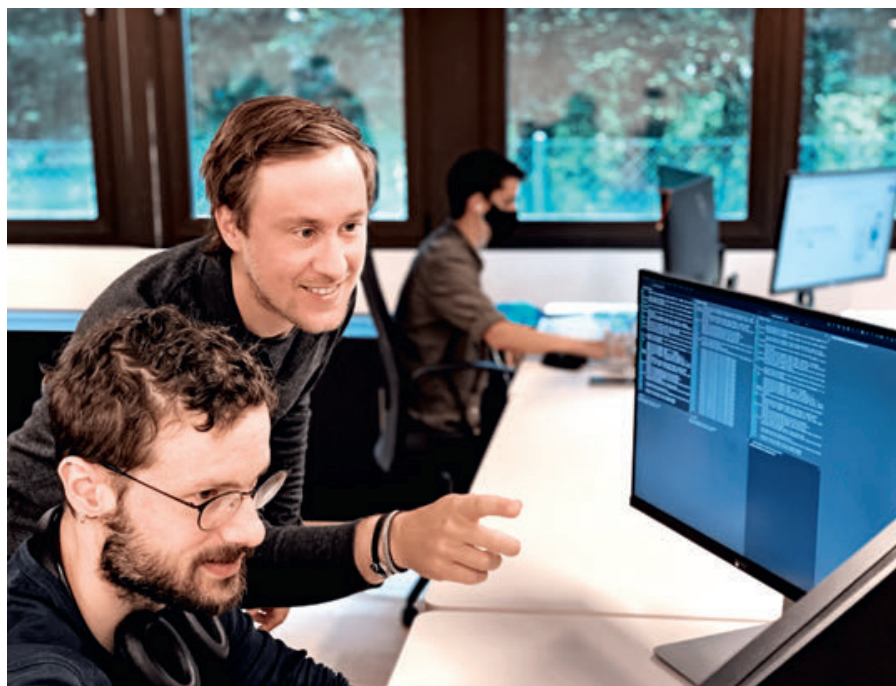


FORD MUSTANG MACH-E.
100% ÉLECTRIQUE.

ford.ch

Ford

BRING ON
TOMORROW



Addmin.com, la start-up vaudoise qui a devancé le géant Google

C'est une coïncidence de dates, mais l'anecdote vaut son pesant d'or. Le géant Google a déployé fin mars, à titre expérimental, l'application Stack qui s'appuie sur l'intelligence artificielle (IA) pour numériser puis classer les documents dans des catégories dédiées. Or, quelques semaines auparavant, une start-up vaudoise, Addmin.com, lançait son propre produit tout à fait comparable. L'initiateur, Stéphane Journot, revient sur cette concordance de lancement: «Google a eu la même idée que nous, mais avec des moyens sans comparaison! Notre projet a mis un an et demi à démarrer, entre l'idée de l'outil et sa conception.»

Aujourd'hui, Addmin.com emploie quatre collaborateurs à Lausanne et 8000 comptes pour particuliers ont déjà été créés. L'outil sera également proposé aux entrepreneurs dans le courant de l'année.

Concrètement, les clients transfèrent leurs documents à ranger et l'application les identifie, les classe, voire anticipe de futures actions administratives. «Nous rendons possible l'administration personnelle automatisée avec la solution numérique la plus privée et sécurisée du marché», ajoute Stéphane Journot. L'abonnement mensuel débute à 3,75 francs par mois.

«Notre challenge actuel réside dans l'automatisation du traitement de documents avec l'amélioration de l'IA», précise Stéphane Journot. Les premiers travaux lancés par l'équipe d'Addmin.com sont aujourd'hui officiellement encouragés par Innosuisse, le «bras» innovation de la Confédération suisse, qui va les soutenir pour un projet d'une durée d'une année à partir du mois de mai 2021.

Plus sur admin.com/blog/innosuisse

What else?

ALITHEA GENOMICS OBTIENT 150 000 FRANCS

Basée à Lausanne, Alithea Genomics a mis au point une nouvelle technologie permettant le séquençage à haut débit de l'ARN (très proche chimiquement de l'ADN). Cela ouvre la perspective de renforcer la découverte de nouveaux médicaments et biomarqueurs à partir d'études à grande échelle. Avec les 150 000 francs de Venture Kick, la start-up va faire évoluer son offre de kits.

Joli prêt pour Gondola Medical

La thérapie de Gondola Medical Technologies pour permettre aux personnes atteintes de maladies neurologiques de mieux bouger fonctionne. La start-up obtient un prêt Tech Growth de 500 000 francs de la FIT, ce qui va permettre à la jeune pousse d'Epalinges (VD) d'accroître ses capacités de recherche clinique.



LES PRIX PERL DÉCERNÉS

Les Prix Entreprendre Lausanne Région (PERL) ont récompensé cinq projets représentatifs de la diversité et de l'innovation de l'économie locale. Flowbone (**Ulrike Kettenberger**), remporte le trophée 2021 et 50 000 francs pour sa solution permettant, notamment, de prévenir les fractures osseuses. Le Prix du public, d'un montant additionnel de 10 000 francs, a été décerné à Rañute le premier espace de vente et de conseils dédié aux menstruations.

Financement Yova boucle une levée de fonds de 11 millions de francs suisses

La plateforme d'investissements à impact a séduit des investisseurs de premier ordre: Carole Ackermann (CEO de Diamondscull), Christoph Sutter (groupe Axpo) ainsi que le fonds de technologie de la Confédération. Une levée de fonds qui permettra à la start-up fondée à Zurich en 2017 d'étoffer notamment son équipe: 20 recrutements sont prévus à court terme, en plus des 30 employés actuels. Les clients de Yova peuvent investir sur la plateforme dès 2000 francs suisses dans des sociétés durables cotées en bourse, ayant une capitalisation moyenne à grande. Ils créent leur profil de risque et reçoivent des propositions d'environ 400 sociétés dans lesquelles Yova investit pour eux.



CAMILLE WOLF

SIMON MEISTER

La start-up fribourgeoise vient de rejoindre le programme Fri Up. Elle élève des vers pour en faire de la nourriture.

Lowimpact Food mise tout sur les insectes

Simon Meister, le cofondateur de Lowimpact Food, pense à l'avenir de la planète et surtout à la future alimentation de ses habitants. Et pour cela, il a décidé de miser sur les insectes, une excellente source de protéines dont la production génère un impact écologique nettement moins grand que la viande. Une idée qui lui est venue durant son doctorat en ingénierie environnementale à l'EPFL. «Avec la cofondatrice, Camille Wolf, nous avons décidé de lancer une société. Camille brassait de la bière à l'époque, la récupération et l'utilisation des résidus issus du brassage nous ont interpellés. C'est ainsi que l'idée de la poudre a germé.»

La start-up a alors mis en place un procédé innovant visant à élever des vers de farine nourris à la drêche (des résidus du brassage des céréales) provenant de brasseries et de producteurs de jus de fruits. Mais comment rendre les insectes appétissants alors qu'ils sont relativement mal perçus dans nos contrées? Simon Meister a trouvé la parade: «Les insectes sont transformés en poudre ultra-protéinée pouvant facilement être incorporée dans différents aliments, par exemple des pâtes ou des barres de céréales. Il en résulte un léger goût de noisette.» Installés sur le campus AgriCo à Saint-Aubin (FR), les deux fondateurs ont convaincu l'incubateur fribourgeois Fri Up, qui va les soutenir notamment pour les futures levées de fonds, la mise sur le marché et la poursuite des activités de recherche et développement ainsi que de transfert technologique. Lowimpact Food veut devenir le plus important fournisseur d'insectes en Suisse d'ici à quelques années.

Plus sur lowimpactfood.ch

39 milliards

Le volume de financement record des start-up européennes

Le financement des start-up européennes n'a été ralenti ni par le Covid-19 ni par le Brexit. Bien au contraire: le nombre et la valeur des accords de financements ont atteint des chiffres record en 2020. Le volume de financement a fait un bond de 17%, atteignant 39 milliards de francs selon une étude d'EY.

5 MILLIONS POUR BNOVATE TECHNOLOGIES

La start-up issue de l'EPFL, qui a conçu un boîtier permettant d'analyser les bactéries dans l'eau en seulement vingt minutes (alors que les méthodes actuelles peuvent prendre trois jours), vient de lever 5 millions de francs. bNovate compte plusieurs villes suisses parmi ses clients, dont Neuchâtel, Zurich, Berne, Bâle et Lausanne. Déjà active en Europe, elle vise désormais à s'étendre à l'Amérique du Nord et à l'Asie-Pacifique.

Publicité



Développer, c'est innover.

L'innovation au cœur de l'entreprise



100% Swiss-made, depuis 1985



500 collaborateurs engagés



57'000 clients satisfaits



1'200 spécialistes dans le réseau de partenaires



Plus d'informations sur:
abacus.ch

 **ABACUS**

What's online

Quelques idées pour s'informer dans l'écosystème digital

Le blog incontournable Démystifier la finance

Le blog de **Georges Ugeux**



Le PDG de Galileo Global Advisors aime parler de la finance au-delà des mythes et des mystificateurs. Dans l'un de ses derniers textes, «Chronique d'une crise financière annoncée», publié le 26 avril dernier, il commente les interventions des gouvernements et des banques centrales, qui font exploser l'endettement souverain, les déficits budgétaires et les bilans des banques centrales. Pour quels résultats?



Le tweet

«Les syndicats suisses ont-ils raison de s'opposer à l'accord négocié avec l'Europe? En tout cas, fustiger le libéralisme de l'UE depuis la Suisse ressemble à trouver l'Italie trop catholique depuis le Vatican.»

François Cherix @Francois_Cherix

Ecrivain, essayiste, conseiller en stratégie et communication



Webinaire

Panorama fiscal 2021

Mazars Suisse a diffusé un webinaire le 18 mars dernier, sur le thème **Panorama fiscal 2021** (en replay), qui évoque les conséquences fiscales du télétravail, alors que de nouvelles habitudes pourraient s'installer à l'issue de la crise. Sont également abordés la modification des instructions relatives à la valorisation des titres non cotés,



les nouveautés en matière de TVA et les projets fiscaux à venir.

gostage.com



L'entretien à regarder

Le **dalaï-lama** interviewé par les étudiants de la **Harvard Business School**

LEADERSHIP AND HAPPINESS

Le dalaï-lama était l'invité du professeur Arthur Brooks de la Harvard Business School pour participer à une «live class session» sur le thème «Leadership and Happiness» depuis sa résidence de Dharamsala en Inde, le 17 janvier dernier.

Pendant près d'une heure trente, le leader du bouddhisme tibétain s'est prêté à l'exercice avant de répondre aux questions des étudiants qui participaient à ce cours. Une excellente occasion de s'octroyer une petite piqûre de rappel sur l'importance, entre autres, de la bienveillance.

20 millions

de vues pour la vidéo de Suisse Tourisme

Roger Federer et **Robert De Niro**

C'est le carton plein pour la nouvelle campagne de Suisse Tourisme mettant en scène Roger Federer et Robert De Niro pour vanter les mérites de la Suisse comme destination de vacances. A ce jour (le 19 mai), la vidéo a été visionnée plus de 20 millions de fois sur YouTube. D'autres épisodes suivront ces prochaines semaines pour encourager les voyageurs à choisir la Suisse lorsque la pandémie sera terminée. A noter que la star helvétique reverse l'entier de ce que lui rapporte ce partenariat à sa fondation pour des projets éducatifs.

myswitzerland.com

Le compte LinkedIn à suivre

VENTURELAB

Pour ceux qui s'intéressent à l'actualité des start-up suisses et romandes, le compte LinkedIn de **Venturelab** est un excellent moyen de rester informés sur les jeunes pousses à suivre, les levées de fonds et autres actualités. Venturelab élabore des programmes de soutien pour les créateurs de start-up depuis 2004 (plus de 1000 à ce jour), de l'idéation à l'exit.



Le podcast financier **C'est votre argent** de Marc Fiorentino, intervenant sur BFM Business depuis dix ans et auteur de romans financiers, se propose d'offrir un coach à notre portefeuille. Sa marque de fabrique: éviter à tout prix la langue de bois. Corrosif et percutant, il donne des bons tuyaux d'investissements. Parfois, un peu trop focalisé sur la France, mais toujours une discussion très intéressante.



Sur Instagram

Shameonwrist

Littéralement «La honte au poignet», ce compte Instagram affiche plus de 50 000 abonnés. Irrévérencieuses, caustiques, souvent vulgaires, il n'empêche que ces publications de Shameonwrist peuvent faire rire et bon nombre d'acteurs de l'horlogerie les suivent de près. Et comme tout le monde en prend pour son grade, finalement personne n'est vraiment stigmatisé et cela reste bon enfant.

Suivez **Shameonwrist** sur **Instagram Book**.



BRACK.CH

**FOURNIT
DE LA PERFORMANCE**

**AUSSI POUR
LES CLIENTS
PROFESSION-
NELS**

Blogs

Chaque mois, des spécialistes issus de tous horizons (entreprises, start-up, finance, emploi, formation, etc.) livrent leurs réflexions sur le site pme.ch. Notre sélection.



L'éducation est-elle un produit comme un autre?

par **Youri Sawerschel**
Fondateur de l'agence Creative Supply

Par le passé, «se vendre» ou «différencier sa marque» n'étaient pas vraiment un sujet de préoccupation pour les établissements d'enseignement de Suisse et d'ailleurs. Les candidatures des étudiants affluaient, la concurrence était limitée et principalement locale. Aujourd'hui, la globalisation, la digitalisation ainsi que de nouvelles formes de concurrence forcent progressivement les acteurs du secteur à adopter une approche plus orientée marketing.

La courbe d'apprentissage s'annonce cependant raide pour beaucoup, car l'éducation est un domaine traditionnellement hermétique au marketing. Mais c'est aussi une chance pour celles et ceux qui décident d'investir dans leur marque. Réflexion sur le sujet, en discussion avec Lynn Strebel, Jérôme de Meyer et Michael A. Grund, trois dirigeants dans l'éducation en Suisse

Plus de 70 établissements scolaires privés. Le taux le plus élevé du monde d'universités de premier rang par habitant (classement ARTU Top 200). Et une histoire de l'éducation qui remonte au XV^e siècle. La Suisse est depuis longtemps

un paradis pour l'enseignement. Cependant, l'accélération de la digitalisation et la mondialisation des connaissances mettent notre «îlot éduqué» à l'épreuve. Lynn Strebel, la directrice générale d'Academia Education, un institut privé de formation linguistique, est convaincue que «ces murs invisibles autour de la Suisse tomberont à un moment donné» [...].

«Ces murs invisibles autour de la Suisse tomberont à un moment donné.»

Dans ce climat concurrentiel, écoles et université privées, écoles de langues et programmes de formation professionnelle ont tous un objectif commun: sortir du lot pour attirer les meilleurs candidats. La différenciation peut prendre plusieurs formes: emplacement, infrastructure ou encore qualité de l'enseignement sont des arguments de vente avancés par toutes les institutions [...].

Jérôme de Meyer, président de Beau Soleil et de Nord Anglia Education Suisse, explique que «la qualité de l'enseignement en suivant

un cursus national ou international est un prérequis pour chaque école, mais cela ne suffit plus à faire la différence et à positionner une école avec succès». En effet, faibles sont les chances qu'un élément unique tel que le cursus ou le réseau d'alumni fasse la différence. C'est souvent la combinaison de facteurs tangibles et intangibles qui va permettre de créer une image mentale forte. Michael A. Grund, chargé du département marketing et communication d'entreprise à la HWZ à Zurich, parle de l'importance pour une école «de représenter quelque chose dans l'esprit des gens». Pas de doute, on parle bien ici de création de marque

[...] Jérôme de Meyer mentionne que, «dans un contexte concurrentiel, parler de branding dans l'éducation est de plus en plus accepté, même si une certaine sensibilité existe toujours». Le défi est donc de trouver l'équilibre entre responsabilité déontologique et sens marketing.

La création d'une «marque d'éducation» ne doit pas se faire au détriment de l'enseignement et/ou de la recherche. Comment s'y prendre? Voici trois principes pour créer une «education brand» qui reste authentique [...].

A découvrir encore

Retrouvez le blog dans son intégralité sur notre site pme.ch/blogs



L'intelligence émotionnelle au cœur de la marque

par **Caroline Moser**
CEO et propriétaire de l'agence Moser Design



Au secours, mon manager est totalement nul

par **Frédéric Bonjour**
Directeur du département marketing, vente et formation au Centre patronal



Pendant la pandémie, même les œuvres d'art se retrouvent en ligne

par **Paul Cosmovici**
Fondateur de Cosmovici Intellectual Property

THE

i

X

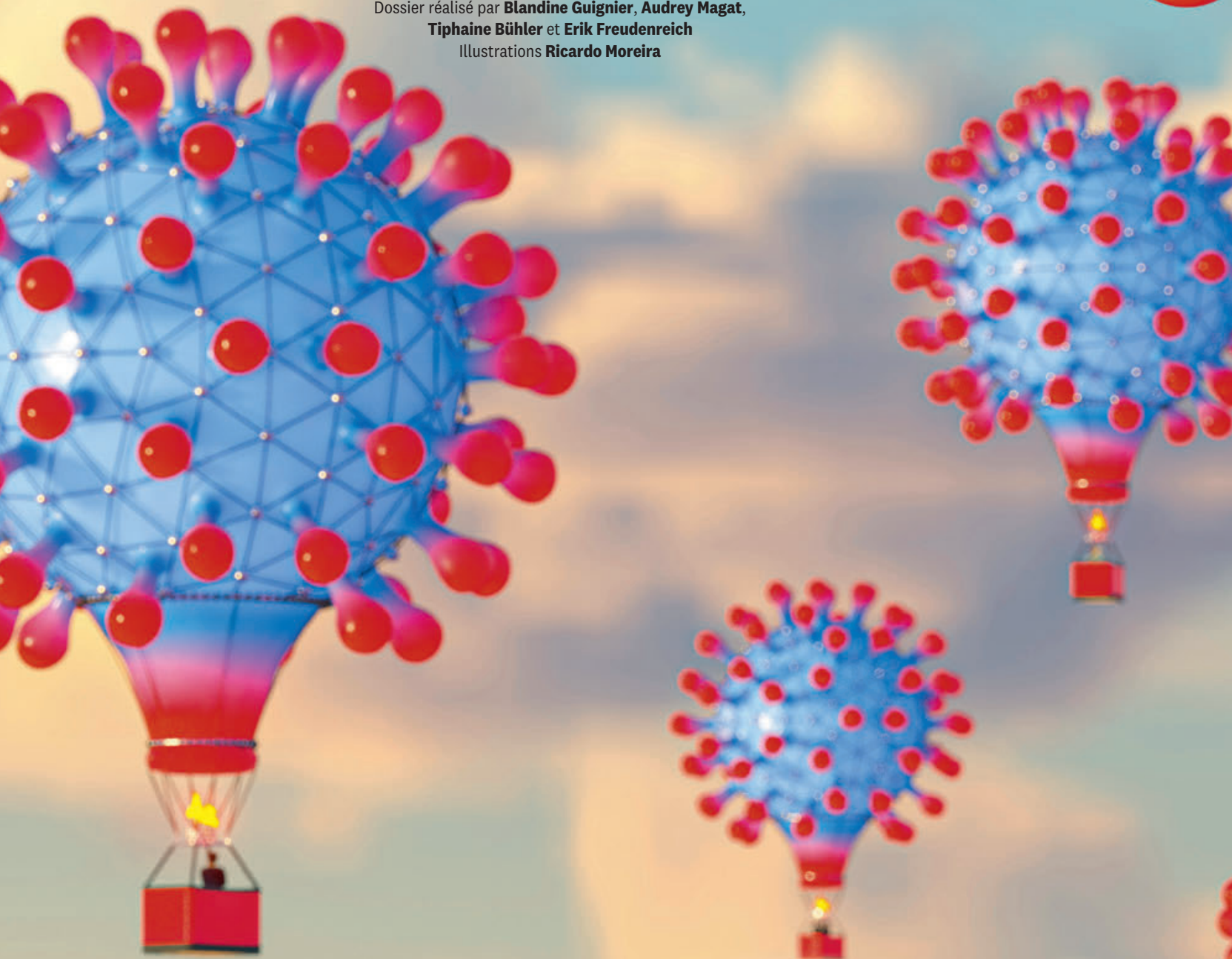


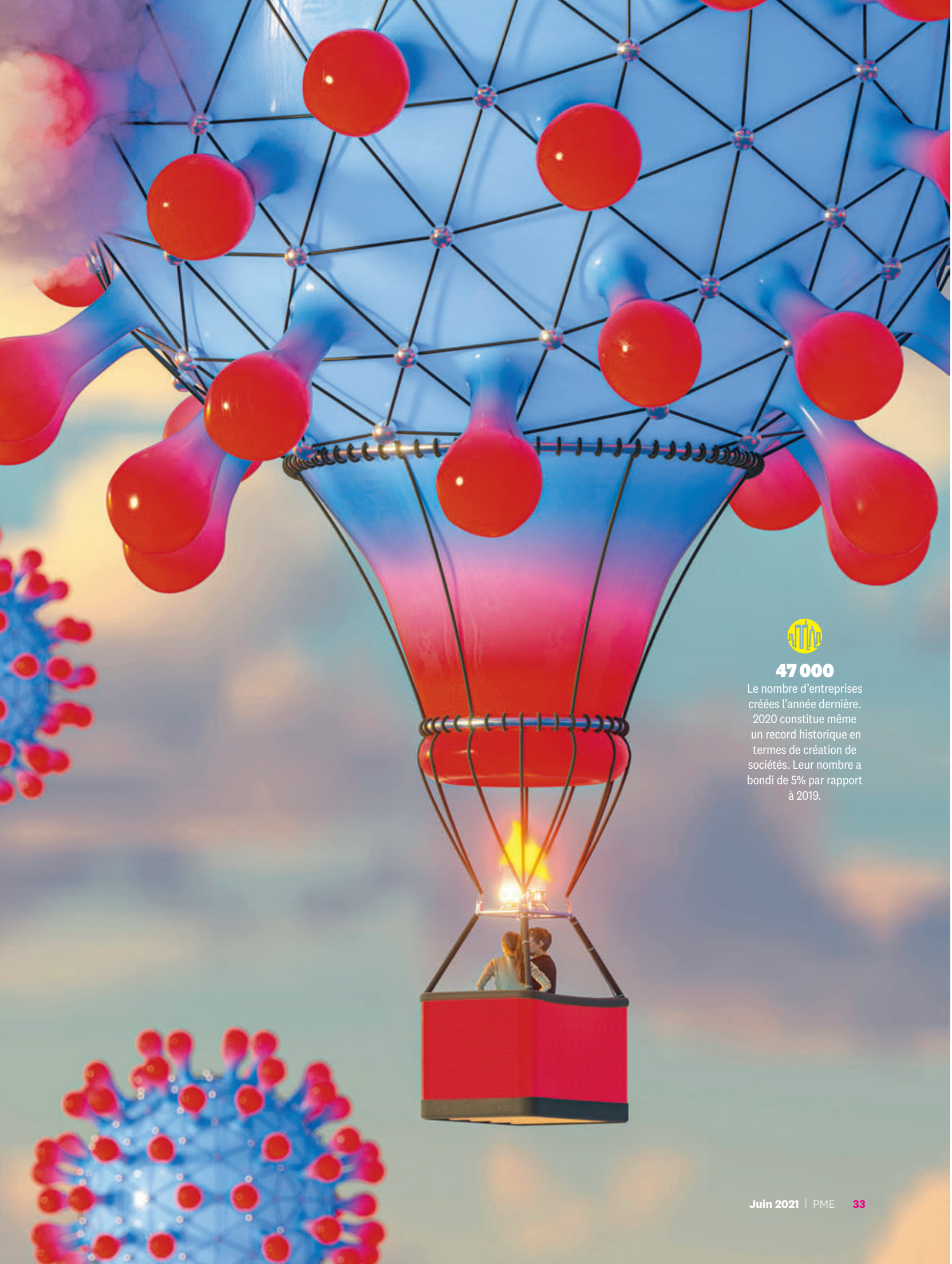
#bornelectric

Ces PME qui se propulsent vers l'après-covid

- Malgré la crise sanitaire, l'esprit entrepreneurial fait preuve d'une forte résilience en Suisse • L'année 2020 a ainsi été une année record en matière de créations d'entreprises
- Coup de projecteur sur celles et ceux qui se battent, innovent et préparent activement leur avenir après la pandémie.

Dossier réalisé par **Blandine Guignier, Audrey Magat, Tiphaine Bühler** et **Erik Freudenreich**
Illustrations **Ricardo Moreira**





47 000

Le nombre d'entreprises créées l'année dernière. 2020 constitue même un record historique en termes de création de sociétés. Leur nombre a bondi de 5% par rapport à 2019.

Les entreprises ont su faire preuve de résilience

Les PME suisses n'ont pas attendu la fin de la pandémie pour développer leurs activités. **Innovation, collaboration, transformation**: elles affrontent depuis des mois la crise pour construire l'économie de demain.



7,46 / 1000

Genève est le canton romand avec le «plus grand esprit d'entreprise», selon l'IFJ, avec 7,46 nouvelles entreprises pour 1000 habitants. Suivent le Valais (5,82) et Vaud (5,38). La moyenne nationale se situe à 5,78.

C'est un record historique: il n'y aura jamais eu autant d'entreprises créées en Suisse qu'en 2020, et ce depuis 1883, relève l'analyse annuelle de l'Institut pour jeunes entreprises (IFJ). Ce sont près de 47 000 nouvelles sociétés qui sont nées en 2020, soit une augmentation de plus de 5% en comparaison de 2019. Depuis le début de l'année dernière, le monde est marqué par la crise sanitaire du Covid-19 et les conséquences économiques de cette pandémie qui touchent tous les secteurs d'activité. Néanmoins, les PME n'ont pas attendu la fin de la crise et un retour à la normale pour accroître ou repenser leurs activités.

Certains secteurs ont été contraints à la fermeture, d'autres ont notamment souffert des restrictions d'importation pour maintenir leurs chaînes de production, ou encore de la difficulté d'exporter, tout en devant s'adapter aux nouvelles normes du télétravail. Mais de nombreuses entreprises suisses continuent de lutter et pensent aux opportunités au-delà de cette période compliquée. Certains horlogers, par

exemple, ont remarquablement tiré leur épingle du jeu. Des secteurs de l'artisanat, de la mobilité et du commerce de détail ont eux aussi enregistré une croissance de leurs activités. D'autres sociétés se sont étendues, créées, ou ont privilégié des collaborations inédites pour survivre. Même le secteur du tourisme, de la restauration et de l'hôtellerie, contraint à la fermeture durant des mois, a su trouver des solutions pour se réinventer.

En 2020, la Suisse est arrivée en tête du classement international des pays les plus sûrs face au covid. Ses forces? Une bonne situation épidémiologique globale et surtout la haute résilience de son économie selon l'étude de Deep Knowledge Group menée en 2020, qui compare la réponse de 200 pays à la crise sanitaire. Un constat toujours pertinent aujourd'hui: alors que la pandémie est encore active, les hommes et les femmes entrepreneurs dessinent déjà le monde d'après en fonction de leur nouveau présent, se préparant pour l'après-crise et pariant sur un nouveau souffle de l'économie.

Les surprises

Boom des ventes de camping-cars

Les ventes de camping-cars ont enregistré une progression de 26% l'an dernier, selon les chiffres fournis par la faïtière Auto-suisse. Cela représente 6005 nouvelles immatriculations, soit 1239 unités de plus que le précédent record, établi en 2019. Un chiffre qui contrebalance le recul de nouvelles immatriculations des autres véhicules utilitaires. Les immatriculations de voitures de tourisme ont pour leur part enregistré une baisse de -24% durant l'année écoulée.



Envol des vélos électriques

La popularité du vélo comme mode de transport n'a pas été désavouée l'an dernier, et tout particulièrement pour les modèles équipés d'un moteur: ainsi, 171 132 vélos électriques ont été vendus en 2020, selon Velosuisse, l'association suisse des fabricants et importateurs de vélos. Un résultat en hausse de 30% par rapport à l'exercice précédent, qui avait déjà établi un record. Au total, 501 828 vélos et vélos électriques ont été vendus en Suisse en 2020.

Des snacks devenus irrésistibles

Les ventes de chips et de snacks ont connu une forte croissance en 2020, tant du côté de Migros que chez Coop, selon les déclarations récentes de porte-paroles des deux groupes au journal *Blick*. Une tendance qui se reflète dans les résultats de Zweifel, leader de ce marché. L'entreprise familiale zurichoise, qui compte 400 collaborateurs, a réalisé un chiffre d'affaires record de 262,6 millions de francs l'an dernier, en hausse de 9% en comparaison annuelle.

La création d'entreprises en Suisse romande

Nombre d'entreprises créées en 2020 pour 1000 habitants et évolution en comparaison à 2019 (IFJ)

Geneve	7,46	-1,1%
Valais	5,82	+7,4%
Vaud	5,38	-5,5%
Fribourg	4,91	+7,4%
Neuchatel	4,41	-0,4%
Jura	4,30	+1,3%

2020, l'année durant laquelle l'entrepreneuriat a explosé en Suisse

Selon une étude menée par la **Haute Ecole de gestion de Fribourg**, un quart des jeunes entrepreneurs interrogés estime que la crise du Covid-19 a créé de nouvelles opportunités d'affaires pour leur société.

L'année 2020 bat des records en termes de création d'entreprises – près de 47 000 nouvelles sociétés selon l'institut pour jeunes entreprises (IFJ). Les entrepreneurs restent néanmoins prudents: durant les semi-confinements, il s'est révélé plus difficile pour les fondateurs d'identifier les possibilités d'affaires et la peur de l'échec s'est accrue.

L'IFJ a cherché dans sa dernière étude d'avril 2021 à savoir à qui correspondaient les nouvelles inscriptions au Registre du commerce en Suisse. Deux tiers des sondés représentent de véritables nouvelles entreprises (les autres étant des changements de statut juridique). Et la crise ne les a pas forcément trop impactés: 37% des interrogés déclarent avoir «survécu à la crise sans encombre jusqu'à présent», 7% disent même avoir pu profiter de la pandémie. «L'année apporte de nombreux dé-

fis, mais en même temps de nombreuses opportunités qui sont exploitées», relève l'institut.

Une conclusion corroborée par l'étude «Diagnostic de l'impact du Covid-19 sur l'entrepreneuriat» du Global Entrepreneurship Monitor, menée en Suisse par la Haute Ecole de gestion de Fribourg. Selon eux, près d'un quart des jeunes entrepreneurs interrogés estiment que la crise du Covid-19 a créé de nouvelles opportunités d'affaires pour leur entreprise et qu'ils ont l'intention d'en profiter dans les mois à venir. En comparaison internationale, les experts de l'étude saluent également la forte collaboration entre les nouvelles entreprises et celles déjà établies en Suisse.

L'exemple de trois nouvelles sociétés romandes qui ont décidé de se lancer l'an dernier dans l'aventure entrepreneuriale.

Serge de Wilde

Cofondateur,
Revive Conversions (BE)



«Ce temps nous a permis de concrétiser notre projet»

«Les confinements et le temps soudainement à disposition nous ont permis de concrétiser notre projet: donner une seconde vie aux voitures anciennes et polluantes en convertissant leur moteur du thermique à l'électrique. Avec mon équipe, nous avons pu finir les travaux sur notre véhicule de présentation, une Coccinelle Volkswagen. Les grands événements ayant été annulés, nous avons repensé notre modèle d'affaires, en nous adressant plus directement au B2B au travers des garages. Ces professionnels peuvent parler avec leurs habitués et leur proposer nos services. Le marché est déjà développé en Europe mais en Suisse nous sommes les premiers. De plus, nous valorisons l'économie circulaire et le travail local, ce qui est recherché actuellement.»



Amaël Cohades

Cofondateur et directeur, CompPair Technologies,
spin-off de l'EPFL (VD)



«Nous venons de lever 950 000 francs en mars 2021»

«Après ma thèse, la suite logique consistait à se lancer sur le marché en janvier 2020, avec ce nouveau matériau performant et auto-réparant à destination de l'industrie des composites que nous avons développé. Mais la crise est ensuite rapidement arrivée. Nous souffrons de l'annulation des salons industriels et indirectement des difficultés des autres entreprises. Le plus frustrant se révèle être que tout prend plus de temps avec la crise. Néanmoins, la période a poussé certains industriels à favoriser les aspects de durabilité et du recyclage, et notre technologie répond justement à ce besoin. Je reste confiant puisque CompPair vient de lever 950 000 francs de fonds en mars 2021.»



Nicolas Freudiger

Cofondateur,
ID Genève Watches (GE)



«La pandémie aura poussé à privilégier le durable et le local»

«Le recyclage peut s'appliquer à tous les processus, même l'horlogerie et le luxe, ce que nous faisons avec nos montres en acier 100% recyclé dont le bracelet est fabriqué à partir de marc de raisin. Fondée en décembre 2020, notre société a dépassé ses objectifs de levée de fonds via crowdfunding en 48 heures pour atteindre 315 000 francs de précommandes. La campagne a été retardée en raison de la fermeture des usines qui manufacturent les composants, mais ce délai nous a servi à nous perfectionner, à repenser notre stratégie de lancement à un niveau plus local. Comme transformer un bar genevois en show-room. Nous avons pu rencontrer directement les clients, en petits groupes, établir une relation plus privilégiée avec eux, ce qui apporte une grande plus-value.»



«Les modèles dont l'utilité perdurera après la crise attirent les investisseurs»

Brigitte Baumann est fondatrice des entreprises GoBeyond Investing et Efino à Zurich. Elle a été nommée dans le top 3 des femmes business angels d'Europe en 2020. Son métier d'«investisseur providentiel» consiste à soutenir des start-up à leurs débuts, en capital, mais aussi, contrairement à du capital-risque classique, au travers de conseils personnalisés tirés de son expérience.

Les investissements dans les start-up en Suisse ont diminué de 7,4% en 2020, selon le «Swiss Venture Capital Report». Quels changements avez-vous observés durant cette pandémie?

Brigitte Baumann: Tout d'abord, les business angels ont aidé, en temps et en argent, les start-up de leur portfolio. Concernant le déblocage de nouveaux fonds, cela a pris un peu plus de temps. Un autre changement notable a été le montant des valorisations des start-up, avec des baisses d'environ 20%, pouvant aller jusqu'à 50% dans certains cas. Enfin, la pandémie a rendu la situation plus instable pour les business angels, qui ont dû parfois se retirer de deals au dernier moment, en raison de problèmes internes dans leur propre entreprise ou portfolio.



Brigitte Baumann fait partie des femmes business angels les plus influentes d'Europe. Basée à Zurich, c'est une fine connaisseuse des start-up.

Quels types de modèles d'affaires intéressent les investisseurs actuellement?

Les entreprises proposant des solutions à la crise actuelle intéressent évidemment les investisseurs. Les sociétés ayant des modèles hybrides réussissent également à lever des fonds. Soit des modèles qui fonctionnent aussi bien dans un contexte de pandémie qu'en dehors (avec des employés en télétravail ou non, avec des enseignes fermées ou non, etc.). Par exemple, une entreprise que je soutiens aide les petits commerçants spécialisés avec leur présence virtuelle. Enfin, ce qui plaît, ce sont les entrepreneurs et PME qui proposent de nouveaux modèles, dont l'utilité a été mise en évidence pendant la crise et qui perdurera quand elle se sera stabilisée. Il s'agira par exemple de start-up dans les secteurs de l'éducation (edtech) ou du bien-être mental et physique ou encore repensant la manière dont nous travaillons les uns avec les autres.

Que recherchez-vous, en tant que business angel, chez un entrepreneur?

J'investis avant tout dans des équipes. Celles-ci doivent faire preuve d'esprit entrepreneurial, en particulier dans cette période covid. Ce qui se résume en quatre grandes caractéristiques pour moi. C'est d'abord l'aptitude à surmonter de grands obstacles et à rebondir tant sur le plan professionnel que personnel, tout en gardant une vision et une passion. Ensuite, c'est la capacité à s'adapter à l'argent disponible. Il faut savoir par exemple se passer de son grand bureau, mais ne pas lésiner sur la protection d'un brevet. La débrouillardise (street smart en anglais) constitue une autre qualité importante selon moi. Enfin, il faut savoir être têtu, tout en sachant écouter et s'arrêter quand il le faut.

Top & XtraTop



Belle reprise des exportations suisses au premier trimestre
Pharma-chimie

Les exportations suisses ont repris de plus belle en début d'année 2021, affichant une croissance de 4,8% au premier trimestre, selon les chiffres de l'Administration fédérale des douanes (AFD). Un boom auquel l'industrie chimique et pharmaceutique a contribué pour près de moitié: ses ventes à l'étranger ont ainsi progressé de 5,1%, pour un total de 29,84 milliards de francs.



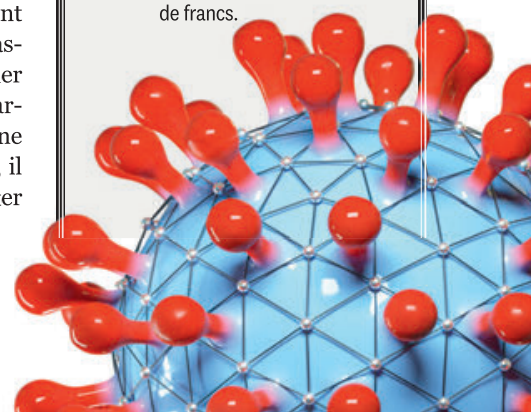
Les ventes horlogères affichent une hausse de 37,2% en mars
Horlogerie

Les ventes horlogères à l'étranger ont enregistré une forte augmentation au mois de mars, soit +37,2% par rapport à l'année précédente, pour un total de 1,9 milliard de francs. Un résultat qui dépasse celui enregistré à la même période en 2019 (+7,4% en comparaison annuelle), précise la Fédération de l'industrie horlogère suisse. Une bonne performance qui est à mettre sur le compte d'un effet de rattrapage au niveau de la clientèle asiatique, tout particulièrement en Chine.



Retour au niveau d'avant-crise début 2021
Industrie des machines

Le rebond observé s'applique également à l'industrie des machines et appareils électroniques, qui a retrouvé son niveau d'avant-crise en ce début 2021. Les exportations de ce secteur ont progressé de 5,8% au cours des trois premiers mois de l'année, soit 7,75 milliards de francs. Les livraisons de machines-outils ont même progressé de 9,6%, pour atteindre 1,72 milliard de francs.



ET SI ON ACCÉLÉRAIT LE PROCESSUS DE DÉCISION ?

Il faut agir maintenant et changer notre manière de voir le monde. Consommer différemment les énergies et modifier nos habitudes.

VOTRE FUTUR, C'EST NOTRE PRÉSENT



Experts
en solutions
énergétiques
globales

groupe



groupe-e.ch



ALEXANDRE PAUCHARD

CEO du CSEM

«Instaurer la digitalisation dans la mentalité de l'entreprise est un levier essentiel»

Entré en fonction à la fin de janvier, Alexandre Pauchard, le nouveau CEO du Centre suisse d'électronique et de microtechnique (**CSEM**), incarne à lui seul l'envie des entreprises de se projeter dans l'avenir.

Et si le transfert de technologies était le vaccin de fin de crise?

Photo David Marchon

Le Fribourgeois de 50 ans ne rêve pas d'aller sur la Lune, seulement de mieux comprendre le cosmos. Tout un symbole à l'heure où les PME doivent se repenser. Après dix ans chez Bobst, dont plusieurs années à la tête du centre R&D, le physicien spécialiste des semi-conducteurs et docteur en micro-ingénierie, a rejoint le Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM). Adeptes de l'effort sur longue distance, en particulier à VTT, l'homme est tenace et sait insister lorsque cela est nécessaire. Quelles pistes propose-t-il de suivre pour retrouver des perspectives, quel que soit le secteur? Collaboration, digitalisation et exploration. Interview d'un optimiste de nature.

Alexandre Pauchard, vous ne cherchez pas un nouveau défi et vous voilà à la tête du CSEM. Quel a été le déclencheur?

Lorsque l'opportunité s'est présentée, plusieurs éléments m'ont décidé à me lan-

Beaucoup d'entrepreneurs la vivent au quotidien. Qu'en est-il de votre capacité à la gérer?

La pression dans mon nouveau poste est certes élevée, mais je me sens bien armé pour y faire face. J'aime les accomplissements dans la durée. Je me suis auto-infligé une pression stimulante tout au long de mes études et de ma carrière. Déjà à l'EPFZ, mon objectif était de terminer le plus rapidement possible, pour ne pas alourdir la facture de mes études pour mes parents. Ensuite, en Californie, j'étais dans un environnement où on travaillait beaucoup, sans regarder sa montre. Aujourd'hui, je me passionne toujours à comprendre le fonctionnement des choses. Je me nourris des interactions avec les collaborateurs et les clients.

En effet. Le projet COMO (Corona Remote Monitoring) est un bel exemple de transfert de technologies. Le CSEM a commencé ses recherches dans le domaine des *wearables* (habits intelligents) dans les années 2000. Par la suite, ce système a été utilisé pour des missions scientifiques dans la station Concordia de l'Agence spatiale européenne (ESA) ou encore pour assurer la surveillance des pilotes de formule 1. Cette technologie a maintenant évolué et plusieurs sociétés suisses en bénéficient et l'intègrent dans leurs produits. C'est le cas de la start-up tessinoise Vexatec, qui dirige le projet COMO. Le CSEM y contribue avec la ceinture thoracique qui enregistre en continu le rythme cardiaque, la fréquence respiratoire, les mouvements du patient, ponctuellement le taux d'oxygénation du sang (SpO2) et la température de la peau. Les mesures sont transférées instantanément, sans fil, à une interface centrale. Grâce à ce système, le patient peut rester chez lui et recevoir des soins médicaux et psychologiques personnalisés, au fur et à mesure de ses besoins.

Vous êtes un homme de l'industrie. Quels éléments à ne pas négliger pour sortir de la crise actuelle?

Les entreprises vont devoir gérer la sortie du télétravail, tout en tenant compte des nombreux avantages de ce modèle. Elles devront aussi composer avec des collaborateurs vaccinés et non vaccinés. La gestion des voyages d'affaires sera également bouleversée. Je serais surpris que cela reprenne comme avant. Il semble aujourd'hui plus efficace de passer quelques heures devant l'écran avec un ou plusieurs clients que de prendre un jour ou plus pour aller discuter avec lui

«Les problèmes environnementaux seront d'un autre ordre de grandeur que la crise du covid que nous traversons.»

cer dans la course. La mission du CSEM d'abord, qui est de soutenir l'économie suisse grâce au développement et au transfert de technologies. Sur les 90 millions de francs de revenus du CSEM en 2020, plus de 40% proviennent de collaborations avec des partenaires industriels.

Une nomination en plein covid, c'est aussi une certaine pression.

Vous êtes admiratif de la diversité des projets du CSEM, l'occasion d'évoquer la ceinture intelligente COMO, qui mesure à distance les paramètres vitaux des patients atteints du covid. Cette technologie «made in CSEM», utilisée initialement par les astronautes, rappelle l'importance de la recherche appliquée en période de crise.



Après dix ans passés chez Bobst, Alexandre Pauchard a pris ces nouvelles fonctions de CEO du CSEM en janvier.

200 entreprises font chaque année appel au CSEM pour booster leur portefeuille de produits et de services.

40% des revenus du CSEM proviennent de collaborations avec des partenaires industriels.

dans une foire professionnelle. Les PME devront trouver de nouveaux canaux de communication pour rester visibles. Je suis confiant en leur capacité à résister, pour autant qu'une autre tuile ne leur tombe pas sur la tête ces prochains mois.

Vous pensez à l'accord-cadre?

Le pire est l'incertitude, on l'a vu avec une

économie britannique en partie paralysée durant la saga du Brexit. Le même scénario risque de se répéter avec la Suisse en cas d'échec de l'accord-cadre avec l'UE (*propos recueillis à la mi-avril, nldr*). Cette incertitude mine les ambitions des entreprises, réduit leurs envies de prendre des risques et d'investir en Suisse, détruit les liens de confiance avec nos partenaires

européens. D'autres voies sont probablement possibles, mais vu la lenteur et la complexité des processus politiques, l'économie pourrait en souffrir durablement.

La recherche suisse serait également impactée. L'incertitude qui en résulterait diminuerait par exemple la propension de nos partenaires européens à inclure les équipes suisses au sein des gros projets

européens, au moins jusqu'à ce qu'un nouveau modèle soit fermement établi.

Quels leviers les entreprises peuvent-elles activer pour renforcer leur position ou être plus compétitives?

Instaurer la digitalisation dans la mentalité de l'entreprise est un levier essentiel. Il est faux de penser que ce n'est que le problème de la R&D. La digitalisation va au-delà de petites touches informatiques. Elle pose des questions à l'ensemble de l'organisation. Le vendeur doit désormais savoir gérer des éléments techniques, tels que l'intégration des nouvelles plateformes clients avec les systèmes IT déjà en place ou expliquer comment il est possible de bénéficier des données collectées.

Il y a quelques mois, une PME florissante dans le commerce du fer m'a expliqué qu'elle a dû investir dans l'urgence dans sa digitalisation, notamment pour ses catalogues d'outils, pour les lier avec les ERP de ses clients. La digitalisation est désormais un standard. Sans une offre adéquate, vous courez le risque qu'on se détourne de votre entreprise.



Le projet COMO

Après avoir été utilisée lors de missions spatiales, cette technologie développée par le CSEM bénéficie à plusieurs sociétés suisses, dont la start-up Vexatec pour les soins de patients.

Etes-vous plutôt de nature optimiste?

Oui! Le seul sujet qui m'alarme est l'état de notre planète en termes de biodiversité, d'exploitation des ressources, de réchauffement climatique et de pollutions diverses. Comme les deux guerres mondiales l'ont démontré, la sagesse humaine est présente en quantité insuffisante face aux défis planétaires supranationaux. La science ne laisse pourtant aucun doute sur les problèmes environnementaux actuels et ceux à venir, qui seront d'un autre ordre de grandeur que la crise du covid que nous traversons.



SC Polissage

Le sous-traitant horloger prévoit de doubler ses effectifs d'ici à 2023. L'an dernier a été posée la première pierre d'une nouvelle usine.

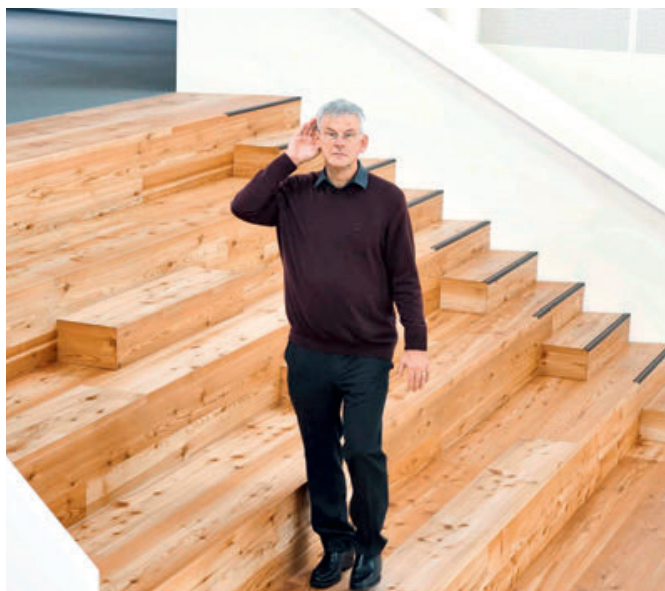
Produire localement, avec des employés en Suisse

Le sous-traitant horloger SC Polissage échappe à la crise. Il recrute et prévoit même de doubler ses effectifs d'ici à 2023. «Nous avons eu peur en mars 2020 lors de la fermeture des ateliers. C'était très dur de demander au personnel de rester à la maison, se souvient Maria Dos Santos, la co-CEO. Mais nous sommes des combattants. Nous avons déjà connu des crises mondiales. Notre société a été créée en juin 2001 et, trois mois après, les attentats du 11-Septembre faisaient trembler la planète. C'est un challenge et il ne faut pas reculer.»

C'est avec ce même élan que la patronne, son mari Carlos et leur fille Laura ont posé la première pierre de la nouvelle usine au Crêt-du-Loche, le 2 juillet 2020. Cet été, celle-ci passera de 1500 m² à 6000 m², avec un toit en panneaux PV produisant l'énergie nécessaire à 60 ménages. Un bâtiment devisé à 20 millions de francs. «Nous avons besoin de plus de lignes de production, lance-t-elle. Presque tous nos fournisseurs sont en Suisse et nos machines CNC viennent du Jura, ce qui fait que nous n'avons pas eu de problèmes d'approvisionnement.»

Le ton est donné: produire localement, avec des employés vivant en Suisse. «Sur 105 collaborateurs actuellement, huit seulement sont des frontaliers, alors que nous sommes à quelques kilomètres de la frontière», appuie Maria Dos Santos, qui souhaite maintenir ce ratio. Autre démarche d'avenir: la mobilité. «Nous avons choisi de limiter les places de parking et finançons des abonnements de bus et des vélos électriques pour le personnel», note Laura Dos Santos.

Quid des incertitudes? La PME en connaît aussi. «La demande des clients est restée stable, à l'exception des deux mois de fermeture, observe la dirigeante. Ce qui a changé en revanche, c'est la vision qui n'est plus à quinze mois, mais plutôt à six mois.»



Phonak - Sonova

Le fabricant d'aides auditives investit dans l'avenir, à savoir dans des technologies moins gourmandes en énergie.

La clé: innover et réunir les compétences

Investir dans l'avenir: ces mots sonnent juste aux oreilles d'Evert Dijkstra, directeur de Phonak à Morat, société du groupe Sonova. Un souhait qui n'est pas toujours des plus faciles, mais qui lui donne le sourire. Car l'avenir se trouve dans le développement de technologies moins gourmandes en énergie. C'est une quête perpétuelle pour leurs dispositifs sans fil à basse consommation, ainsi que pour leur nouveau bâtiment carbone neutre budgétisé à 20 millions de francs et inauguré en avril.

Un travail qui demande patience et compétences. Pour y parvenir, le fabricant d'aides auditives recherche, depuis février, 50 profils très spécialisés. «La stratégie du groupe (15 000 employés dans le monde) était déjà claire. Elle s'est accélérée avec la pandémie. Nous voulions réunir les compétences. C'est pour cela que nous avons concentré la R&D à Morat, avec la vente et le marketing.» Sonova a donc relocalisé dans le canton de Fribourg la recherche, dont une partie se faisait en Suède.

Cette stratégie de croissance par pôle de compétences a impliqué la suppression de 13 postes en production. Celle-ci est aujourd'hui en partie à Stäfa (ZH). «Moins de sites, mais mieux spécialisés, résume Evert Dijkstra. Par ailleurs, la Suisse dispose d'un environnement idéal. La capacité d'innovation a toujours été la valeur ajoutée d'une entreprise, quel que soit le secteur. Avec la crise, c'est encore plus vrai.»

Innover donc. C'est le cas également pour les équipes marketing qui, au lieu de se déplacer aux Etats-Unis pour des présentations devant 500 spécialistes, recourent à des visioconférences attirant 1 000 invités en mars dernier par exemple. «La vente virtuelle permet de toucher davantage de personnes, souligne le directeur depuis vingt-trois ans. C'est un modèle que nous allons sans doute garder.»



Sottas

L'entreprise active dans la construction métallique recrute, s'agrandit et forme. Elle n'a pas cédé aux sirènes alarmistes.

Poursuivre une stratégie de croissance

Quel bond en 2020! Nouvel espace de 12 500 m² à Denges (VD), recrutement d'une centaine de collaborateurs et création d'une deuxième filière de formation en collaboration avec Metaltec Romandie notamment. Où les dirigeants de Sottas trouvent-ils l'énergie? «Nous sommes une équipe très complémentaire et mon mari Nadir en est la locomotive», lance Laure Sottas Solenghi, à la tête de l'entreprise de désormais 440 collaborateurs entre Bulle, Denges, Lyss et Nyon.

Si la pandémie a stoppé les chantiers momentanément à Genève et Vaud et posé d'importants problèmes d'approvisionnement en matières premières, la société a tout de même poursuivi sa stratégie de croissance. «Il nous manquait du personnel qualifié pour le bureau technique depuis longtemps, relève la directrice. Nous sommes confiants: il y a de nombreux projets en route avec des demandes pour des constructions en hauteur.»

La société bulloise n'a donc pas cédé aux sirènes alarmistes et même si un ralentissement va peut-être se faire sentir, elle souhaite garder la capacité de saisir toutes les opportunités. «Nous devons être agiles et proactifs, poursuit-elle. Ça a été le cas avec la reprise de l'usine tout équipée de Félix Constructions, une occasion unique, inespérée, que nous avons saisie l'an dernier.»

Le prix de cette transaction ne filtre pas, mais se compte forcément en dizaine de millions de francs pour Sottas qui annonce 100 millions de chiffres d'affaires. La PME s'est ainsi rapprochée de projets sur la Riviera lémanique, à l'image des ponts du Grand-Saconnex ou du stade de la Tuilière, des ouvrages signés Sottas. Le dynamisme des métalliers irradie à l'international. Parallèlement à la rénovation des façades de l'ambassade de Suisse à Washington, Sottas a terminé la construction d'une usine vers Bangkok. Une charpente de 500 tonnes, construite à Bulle, a voyagé jusqu'en Thaïlande, en plein confinement.

Trois exemples d'entreprises dont les activités se sont envolées en dépit du covid

E-commerce, télémedecine ou agence entièrement digitale de travail temporaire, l'exemple de ces trois sociétés dont le modèle économique devrait **perdurer** après la crise sanitaire.



10 000

Le nombre de téléconsultations quotidiennes de Medgate, contre 5000 avant la pandémie.

Plus de 300%

La croissance du nombre d'heures effectuées dans le commerce de détail pour Coople en 2020.

DIGITEC GALAXUS: l'e-commerce entre dans le quotidien des Suisses

«De nombreux Suisses ont véritablement découvert le shopping en ligne durant la pandémie», dit Florian Teuteberg, directeur de Digitec Galaxus, qui a gagné 770000 nouveaux clients entre avril 2020 et mars 2021. Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 1,826 milliard de francs en 2020 (+59%). La plus grande plateforme d'e-commerce de Suisse a gagné encore en agilité: «Notre chance durant cette pandémie est que nos collaborateurs étaient déjà habitués à s'orienter rapidement dans une nouvelle situation, à prendre des décisions de manière autonome ou encore à tester et à améliorer de nouvelles choses en direct.» L'exploration de nouveaux modèles de travail, avec le home office notamment, devrait également se poursuivre chez Digitec Galaxus après la crise du coronavirus.

Confiante, l'entreprise qui compte désormais 2000 employés, dont 650 engagés en 2020, ne craint pas la concurrence accrue des géants étrangers, qu'elle provienne d'Amazon, de Zalando ou de plateformes chinoises.



Le conseil

«Dans le commerce en ligne, il faut bien réfléchir à la manière de se démarquer. Pour réussir à long terme, il faut apporter de la valeur ajoutée. Digitec et Galaxus sont plus que des magasins en ligne: il s'agit de plateformes d'information, de divertissement et d'interaction. Notre équipe éditoriale par exemple anime la communauté avec des articles et des vidéos, et partage son savoir sur les produits.»

COOPLE: le «staffing» digital gagne de nouvelles branches

Agence de travail temporaire entièrement digitalisée, Coople répond à la demande accrue de flexibilité durant la pandémie. «Avec une agence classique, les entreprises doivent anticiper leurs besoins en personnel, explique le directeur romand, Simon Vogel. Rapide et efficace, notre solution permet de couvrir certaines demandes dans l'heure qui suit la création de la mission.» En quarante-huit heures, elle a par exemple mobilisé 800 employés dans une centaine de magasins de discount en Suisse, afin de mesurer les entrées et les sorties.

La société, présente à Londres, Lausanne et Zurich, compte plus de 400000 candidats dans sa base de

données. «Il s'agit de personnes qui se sont inscrites depuis la création de Coople. Le système fonctionne sur la base d'algorithmes, et il sera d'autant plus efficace si leur profil est complet et si elles travaillent régulièrement.» Comme une agence classique, la plateforme fonctionne comme employeur sur le contrat de travail. Elle comptabilise 15000 entreprises inscrites et une centaine de collaborateurs fixes en Suisse.

Avec la pandémie, Coople a développé les segments de l'administratif, du commerce de détail et de la logistique. «Cette stratégie nous a permis d'augmenter nos performances, et ce, malgré le quasi-arrêt des aéroports, de l'hôtellerie-restauration et de l'événementiel, qui représentaient la majorité de notre chiffre d'affaires. Dans le commerce de détail par exemple, le nombre d'heures effectuées a crû de plus de 300% en 2020.»



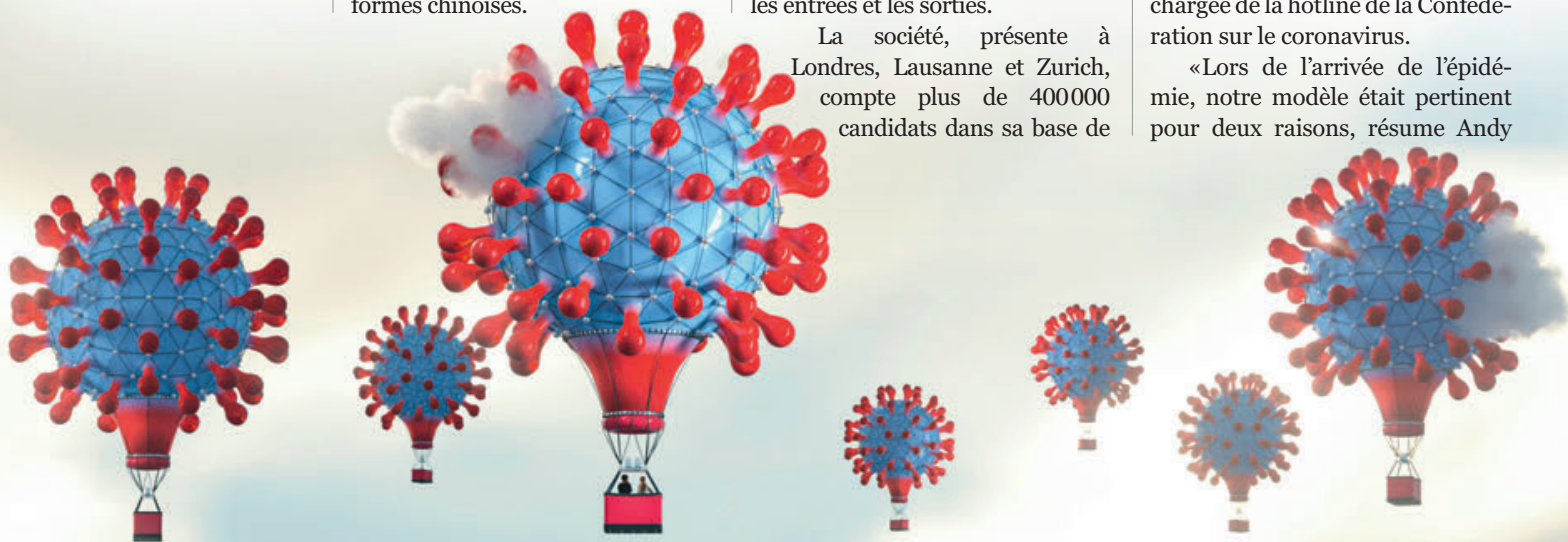
Le conseil

«Le moment est idéal pour lancer un projet digital. La pandémie a forcé des secteurs qui étaient encore à l'âge de pierre à se numériser. Outre le staffing, il y a par exemple une forte demande dans l'immobilier commercial.»

MEDGATE: de la télémedecine au soutien de l'Etat

Fondée en 1999, Medgate est devenue avec la pandémie un acteur incontournable de la santé en Suisse, tant pour le privé que pour le public. L'entreprise de télémedecine basée à Bâle a notamment été chargée de la hotline de la Confédération sur le coronavirus.

«Lors de l'arrivée de l'épidémie, notre modèle était pertinent pour deux raisons, résume Andy



Fischer, fondateur et directeur. Premièrement, la demande pour des services médicaux à distance était plus élevée car on ne pouvait plus aller chez le médecin aussi facilement. Deuxièmement, les gouvernements voulaient utiliser la santé digitale comme un instrument pour contrôler la pandémie.» D'autres services à destination de l'Etat se sont ajoutés au fil du temps, tels que la hotline de la vaccination ou la mise au point d'un outil de traçage électronique de proximité pour l'app SwissCovid.

Dans l'ensemble de ses succursales (Suisse, Allemagne et Philippines), l'entreprise réalise en moyenne 10 000 téléconsultations par jour, contre 5 000 avant la pandémie. Son volume d'activité global a augmenté de près de 30% entre 2019 et 2020. Medgate emploie désormais 500 employés fixes.



Le conseil

«Trop de start-up de *digital health* développent d'abord une technologie avant de savoir quelle sera son application dans le système de santé. Or, pour une croissance durable de son entreprise, il faut s'attaquer aux problèmes actuels d'accès aux soins et de diminution des coûts.»

«La difficulté à se projeter n'est pas un frein, c'est surtout un vrai moteur»



Entrepreneuse passionnée (Schwab-System et Escape Infinity), **Leila Schwab** enseigne également la gestion des opérations à la Faculté des sciences économiques de l'Université de Neuchâtel. Ses conseils pour démarrer une entreprise en période de crise.

1 L'entrepreneuriat est toujours une bonne idée

Lancer une entreprise se révèle risqué dans tous les cas, mais il faut continuer à innover, même dans les périodes d'instabilité! Attendre dans le but de reprendre «comme avant» n'est pas une solution. Il faut adopter une attitude proactive et s'adapter, soit en développant une activité porteuse en ce moment, soit en réorientant son activité. Même pour les secteurs actuellement contraints à la fermeture, cette période représente une occasion de se renouveler.

2 Recréer les relations entre toutes les parties prenantes

La crise a renforcé le besoin de solidarité entre les acteurs économiques parce qu'elle a fragilisé presque tous les marchés. L'objectif, aujourd'hui, consiste à valoriser les relations «win-win», afin que chacun se retrouve bénéficiaire aux niveaux économique, social et environnemental. Et ce n'est pas juste une belle théorie! Je ne suis pas pour le compromis. Parfois, il vaut mieux repenser le modèle

d'affaires pour arriver à ce que toutes les parties prenantes soient gagnantes: l'entreprise, les fournisseurs, les clients et les partenaires. Le ralentissement, voire l'arrêt des activités, a limité ou même totalement coupé le lien entre les entreprises et leurs clients. Tous les secteurs doivent être conscients qu'ils devront recréer cette relation.

3 Une période d'incertitude propice à l'innovation et à la créativité

Bien sûr! La difficulté à se projeter n'est pas un frein, c'est évidemment un challenge, mais surtout un vrai moteur. La période d'incertitude est positive pour l'entrepreneuriat. Etre agile et capable de réagir rapidement aux variations du contexte est un véritable atout. Comme il est complexe d'imaginer clairement l'avenir, cela oblige les entreprises à avancer pas à pas, à prendre des décisions, à prioriser et à se concentrer sur le présent. Pour moi, c'est une belle occasion de chercher des solutions en faisant appel à la créativité, au partage et à l'innovation.

Photo: DR - Illustration: Ricardo Moreira

Publicité



Windows

LA GESTION INFORMATIQUE DE VOTRE ENTREPRISE NE DOIT RIEN AU HASARD

Salaires, compta, stock, facturation, GED...
Jobin SA propose et installe des logiciels adaptés à une gestion professionnelle de vos affaires.

L'informatique professionnelle, c'est notre affaire.
contact@jobinsa.ch | www.jobinsa.ch | +41 21 622 71 00



www.dolagence.ch

Le covid, un accélérateur de la transformation du secteur horloger

L'année 2020 a été l'une des plus catastrophiques de l'histoire de la branche, avec des exportations en baisse de 21,8%. Mais la pandémie a aussi été le moteur de belles **initiatives et réussites**. Sélection.

Kross Studio

Lancer une start-up dans l'horlogerie de luxe en pleine crise sanitaire, un pari osé.



L'avantage de démarrer en pleine crise

Lancer une start-up positionnée sur l'horlogerie de luxe en pleine crise sanitaire, c'est le pari de Marco Tedeschi et de ses quatre associés au printemps dernier avec la création de Kross Studio. L'entrepreneur dirigeait jusque-là la marque Romain Jerome, avant sa fermeture brutale en février 2020 en raison du retrait de l'actionnaire principal. «Le fait de démarrer en plein covid a d'ailleurs été un avantage: là où tout le monde a dû revoir ses manières de faire, nous avons pu mettre en place un fonctionnement adapté à la situation dès le départ, notamment avec une orientation B2C plus forte», raconte Marco Tedeschi, CEO de Kross Studio. Ainsi, trois des 100 horloges Batmobile (30 000 francs pièce), réalisées en collaboration avec Warner Bros, ont été vendues directement via le site de l'entreprise basée à Gland. Kross Studio, qui compte aujourd'hui 11 collaborateurs, principalement recrutés parmi les anciens de RJ, vient de lancer son deuxième produit, une montre inspirée par l'univers de *Star Wars*, affichant un prix de 100 000 francs et limitée à dix pièces, y compris un «cristal» utilisé lors du tournage d'un des films.



Louis Erard

L'entreprise du Noirmont (JU) a réalisé l'an dernier l'un des meilleurs résultats de son histoire.



Accélération numérique et collaborations avec les boutiques

Malgré l'arrêt forcé de la production et les RHT, la PME horlogère Louis Erard a réalisé l'un de ses meilleurs résultats l'an dernier, notamment grâce sa boutique en ligne, inaugurée le 1^{er} mars 2020. «La crise sanitaire a provoqué un effet d'accélération numérique plus grand qu'attendu, témoigne Manuel Emch, responsable de la marque. Ainsi, 30% de nos ventes en 2020 ont été réalisées en direct via l'e-commerce, notamment grâce à des lancements de séries exclusives.» L'entreprise du Noirmont (JU) récolte aujourd'hui les fruits d'un virage digital amorcé il y a quelques années. Elle n'en oublie pas pour autant les boutiques physiques. «Paradoxalement, nous n'avons jamais été aussi proches des détaillants, grâce à des discussions menées à un rythme nettement plus soutenu qu'avant, par visioconférence, et impliquant davantage de nos départements: ventes, produits, etc.» Le renforcement de ces collaborations se concrétise par ailleurs via la mise en place d'une plateforme de commande numérique, avec un système de tarification dynamique, et le développement de pièces exclusives à chaque détaillant.



MB&F

La manufacture genevoise a enregistré en 2020 une progression de 30% de ses ventes «sell out».



Une marque très active sur les réseaux sociaux

«Les grandes maisons ont un peu disparu de l'horizon l'an dernier, ce qui a laissé plus d'espace à des marques très actives sur les réseaux sociaux telles que la nôtre, explique Maximilian Büsser, fondateur de la marque horlogère MB&F. Ensuite, nos clients, dont un tiers proviennent d'Asie, sont restés bloqués chez eux en raison de la pandémie et avaient ainsi plus d'argent à investir dans l'achat d'une nouvelle montre, et plus de temps pour s'intéresser à nos créations via les canaux digitaux.» Quatre montres vendues en 2020 ont d'ailleurs été acquises via la boutique en ligne de MB&F, y compris deux pièces à 152 000 francs! La manufacture genevoise a enregistré l'an dernier une baisse de ses ventes aux détaillants d'environ 15% mais une progression de 30% de ses chiffres «sell out», soit la vente effective des montres aux clients finaux. Un mouvement qui se poursuit depuis le début de l'année et qui devrait lui permettre d'atteindre un chiffre d'affaires de 19,5 millions de francs en 2021, pour une production de 250 nouvelles pièces (215 en 2020).



UNE MOBILITÉ FLEXIBLE
POUR TOUTE L'ÉQUIPE.



REPENSEZ
TOUT!

SURTOUT COMME ENTREPRISE

La mobilité doit être flexible. Pour toute l'équipe. La plus grande offre de Suisse garantit une coordination simple et une disponibilité optimale. Sans leasing, sans entretien, sans stress. Soyez malins: saisissez cette opportunité! mobility.ch/repenseztout

mobility

«On assiste à un changement de valeurs dans le tourisme»

Winnaretta Zina Singer dirige le Village de l'innovation de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), un incubateur destiné aux start-up du secteur de l'accueil. Elle revient sur la transformation en cours du monde de l'hôtellerie et de la restauration.

Comment le secteur de l'hospitalité doit-il se réinventer dans un monde post-covid?

Winnaretta Zina Singer: Une des tendances majeures concerne un recours accru à l'analyse des données, qui permet à la fois d'optimiser les coûts opérationnels et de créer des liens directs avec les clients, et ainsi d'éviter de verser des commissions à des intermédiaires. Il y a évidemment aussi tout ce qui a trait à la distanciation et au sans-contact: livraison de repas, glamping (camping glamour, aussi dit «de confort»), développement d'une offre de logements dans des structures hôtelières, etc.

«L'hôtellerie reste une industrie où les relations humaines priment.»

Winnaretta Zina Singer

Directrice du Village de l'innovation de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)

Quelle incidence la crise a-t-elle eue sur les projets incubés à l'EHL?

Nous avons pu observer que l'entrepreneuriat fleurit dans l'adversité. Certaines start-up ont su se réinventer du jour au lendemain. Par exemple, l'entreprise Smeetz, qui développe une offre de billetterie intelligente destinée au secteur événementiel, propose désormais sa technologie de billets numériques à des lieux qui ne le faisaient pas, tels que les musées (*lire d'autres exemples ci-dessous, ndlr*).

Le tout technologique représente-t-il l'avenir de l'hôtellerie?

L'hôtellerie reste une industrie plutôt traditionnelle, où les relations humaines priment. Ce serait une erreur de penser qu'il faut désormais tout robotiser. Il faut réussir à trouver un mélange malin, de manière à permettre aux acteurs d'optimiser leurs coûts opérationnels et d'améliorer la compréhension des besoins de leurs clients. L'année écoulée a vu beaucoup de pertes et de dégâts, mais elle n'annonce



L'EHL s'est associée à la ville de Lausanne pour créer un Village de l'innovation hôtelière.

pas la fin des voyages ou de l'hôtellerie. Cela dit, je pense que l'on assiste à un vrai changement de valeurs en matière de tourisme, notamment avec l'essor de l'économie circulaire ou du «slow travel», et qui va encore être renforcé par l'arrivée de nouvelles générations marquées par ce que l'on vit aujourd'hui.

Tableau de bord pour hôteliers

La jeune pousse Blent centralise automatiquement toutes les données pour permettre aux managers de produire par eux-mêmes des tableaux de bord et des rapports actualisés en temps réel pour les hôtels et les restaurants.

Disposer d'une vue à 360° et actualisée en temps réel de l'ensemble des domaines qui composent un hôtel (réservations, restauration, comptabilité, objets connectés), c'est le principe de la plateforme de données mise au point par la start-up lausannoise Blent. «Leur solution permet de faire de la gestion de données, mais aussi de réaliser des prédictions en lien avec le profil des voyageurs et leurs réservations, de manière à optimiser les ventes futures», précise Winnaretta Zina Singer, directrice du Village de l'innovation, l'incubateur de l'EHL qui accueille actuellement cette jeune pousse. Blent vient par ailleurs d'obtenir un soutien de la Fondation pour l'innovation technologique. De quoi compléter son offre par un assistant numérique, qui consolide les informations récoltées pour bénéficier de benchmarks performants.

Réservations optimisées

La start-up Reservaurant a développé un outil innovant et automatique de gestion et d'optimisation du taux de remplissage des restaurants en temps réel. Un algorithme optimise la composition des salles et des tables.

A l'heure de la réouverture progressive des restaurants, dont les capacités d'accueil restent tributaires des restrictions sanitaires, la start-up vaudoise Reservaurant mise sur une solution automatisée de gestion et d'optimisation du taux de remplissage des établissements en temps réel. De quoi permettre aux restaurateurs de ne plus devoir être à la fois en cuisine et dans leur bureau à répondre aux demandes de réservation des clients. Un algorithme optimise la composition de la salle et l'arrangement des tables en fonction du taux d'occupation du restaurant. «C'est un outil intéressant car il permet de diminuer les frais de gestion grâce au recours à l'intelligence artificielle», souligne Winnaretta Zina Singer.

Durabilité et rapidité: les nouveaux piliers du commerce alimentaire

Les PME avec un modèle régional et digital ont vu une **explosion** de leurs ventes en 2020. Elles sont bien placées pour remporter des parts de marché à long terme.

Les PME suisses qui proposent des produits alimentaires locaux, tout en répondant aux exigences de praticité de la clientèle, ont vu une explosion de leurs ventes en 2020. «Durant la première vague, nos livraisons hebdomadaires ont été multipliées par cinq, se réjouit Paul Charmillot, créateur du site internet de produits locaux MagicTomato. Avec les restrictions liées à la pandémie, les Suisses se sont tournés vers les solutions en ligne et la vente de détail de proximité.»

Selon Credit Suisse, 47% des entreprises actives dans le commerce alimentaire ont dépassé leurs objectifs de chiffres d'affaires l'an dernier. Les fermetures annoncées par le Conseil fédéral en mars 2020 ont même été «réjouissantes puisqu'elles signaient d'un seul coup la fin de la concurrence des bars et restaurants ainsi que du tourisme d'achat», souligne la banque. L'exercice 2020 a vu une progression des enseignes situées dans les zones rurales ou résidentielles. Les magasins Landi ont par exemple enregistré un chiffre d'affaires de 1,47 milliard (+5,5%). L'entreprise souligne le succès de sa marque «Naturellement de la ferme» et de sa plateforme d'e-commerce.

Avec un modèle digital et régional depuis ses débuts, le zurichois Farmy s'est lui aussi trouvé bien positionné lors de l'arrivée de la pandémie. Son chiffre d'affaires a connu une croissance spectaculaire de 170% pour atteindre 26 millions de francs en 2020. Le but, selon Chiara Eckenschwiller, responsable marketing en Suisse romande, était de continuer à offrir un haut niveau de service, sans pénurie de produits et avec une livraison pour le lendemain. «Nous avons engagé 87 employés pour atteindre un total de 220 per-

sonnes. Nous avons aussi ajouté plus de 200 producteurs à notre réseau de fournisseurs, qui en compte désormais 1200. Nous avons enfin optimisé la préparation des commandes et notre infrastructure IT.»

Du côté de MagicTomato, le boom des commandes s'est accompagné du développement d'un nouveau marché. Après les régions genevoise et lausannoise, c'est à Berne et environs que la PME d'une vingtaine d'employés lancée en 2016 vient de se déployer. Sur ces trois zones, elle travaille avec une soixantaine d'artisans en moyenne. Pour le directeur Paul Charmillot, les modèles durables ont gagné en attrait, dans une période où les consommateurs voulaient se montrer plus solidaires. «Nous proposons des produits locaux, majoritairement frais ou transformés avec des processus artisanaux simples. La livraison le jour même est réalisée par nos collaborateurs, donc sans risque d'«ubérisation.»

Pour l'entrepreneur, les solutions qui présentent les avantages du numérique (variété de choix, rapidité, etc.) continueront de croître. «Nous avons remarqué avec d'autres acteurs du secteur que des centaines de clients étaient revenus en automne, après la pause estivale, et n'étaient ensuite plus repartis. Le-commerce alimentaire est passé de 2 à 4% de parts de marché en Suisse avec la pandémie, contre plus de 8% dans certains pays. Il y a donc encore une belle marge de progression possible.»



Assurer la livraison, le lendemain, de produits alimentaires sains, écologiques et durables, le modèle d'affaires de **Farmy** n'a aucunement souffert de la pandémie. Au contraire: ses ventes ont explosé de 170% en 2020.



Publicité

**IL Y A PLUS DE 150 STATIONS-SERVICE
PERMETTANT DE FAIRE LE PLEIN
AU GAZ NATUREL/BIOGAZ.**

powered by
**gaz
énergie**

Découvrez tous les modèles disponibles
mobile-gaz.ch

À savoir

Du «copier-coller» assumé

L'art de la copie s'est démocratisé ces dernières années, au point de devenir un véritable modèle d'entrepreneuriat.

La Chine, pays de la copie

Dans l'Empire du Milieu, en adaptant un modèle d'affaires aux besoins de la Chine, l'imitation ouvre la voie à l'innovation.

L'exemple de Zalando

La plateforme qui règne aujourd'hui sur l'e-commerce européen a calqué son modèle d'affaires sur celui de Zappos.

On les appelle «start-up studios», «start-up factories», «company builders» ou encore «venture builders». Ces sociétés sont pour la plupart spécialisées dans l'**adaptation de modèles d'affaires existants**. Elles s'épanouissent aux quatre coins du monde, mais peu en Suisse. Afin de stimuler l'entrepreneuriat, vaut-il mieux copier ou partir de zéro? Texte **Mehdi Atmani** - Photo: **Eddy Mottaz**

Le clonage, un modèle d'affaires sans complexe

De nos jours, l'entrepreneuriat semble être la clé de la croissance. C'est du moins ce que l'on nous raconte à longueur de journée au détour d'un fil LinkedIn, d'une conférence Zoom et de la presse économique. Au-delà du mythe de l'idée de génie qui se cache dans toutes les histoires entrepreneuriales à succès, une question se pose: afin d'optimiser ses chances de réussite, vaut-il mieux innover de zéro ou copier et adapter un modèle d'affaires existant?

Cette interrogation volontairement provocatrice est apparue au fil d'une discussion informelle avec un startuper, dans le cadre d'un événement sur l'innovation. A 30 ans à peine, cet entrepreneur suisse se classe sans complexe dans la case des «copieurs». Il se targue même d'avoir lancé (c'est invérifiable) une vingtaine de jeunes pousses à l'étranger, dont la plupart sont mort-nées. Selon lui, les rescapées ont connu leur heure de gloire. Toutes ces start-up existaient déjà sous une autre raison sociale, quelque part dans un parc d'innovation américain, chinois ou israélien. Dans un temps pas si lointain, la pratique pouvait choquer. Elle est aujourd'hui assumée et répandue. Cet art

de la copie s'est tellement démocratisé qu'il est devenu un modèle d'entrepreneuriat au sein de l'entrepreneuriat. Dans le jargon, on les appelle «start-up studios», «start-up factories», «company builders» ou encore «venture builders». Ces sociétés sont pour la plupart spécialisées dans le développement de modèles d'affaires existants. Elles fleurissent aux quatre coins du monde. Même en Europe.

A Berlin, Rocket Internet est l'exemple emblématique de cette pratique de la copie. Sans ce fonds d'investissement spécialisé dans le développement rapide de start-up copiées sur des sites à succès, la plateforme de shopping en ligne Zalando n'existerait tout simplement pas. Rocket Internet, c'est surtout l'empire des frères Alexander, Oliver et Marc Samwer. En 2008, cette fratrie opportuniste a eu du flair. Une année seulement après avoir fondé son «usine à start-up» au cœur de la capitale allemande, elle mise sur Zalando. Grâce aux multiples tours de table, le site est devenu grand, très grand, jusqu'à régner sur l'e-shopping européen. Depuis 2007, Rocket Internet incube plusieurs centaines de start-up dans le monde entier, sauf en Amérique du Nord, pour ne pas se heurter à la concurrence de la Silicon Valley. Toutes sont façonnées sur le modèle d'affaires à succès d'entreprises existantes.



2000

Abir Oreibi développe les marchés d'Europe et du Moyen-Orient d'Alibaba.com.

2011

Elle devient directrice de Lift, dont les activités sont liées aux innovations numériques.





La machine à cloner

C'est lors d'un séjour à San Francisco en 1998 que les trois frères Samwer (sur la photo, Oliver et Alexander) constatent le succès d'eBay. Ils décident de lancer en février 1999 un site équivalent en Allemagne, Alando, en vendant dans un premier temps leurs vieux jouets. Le succès est tel que eBay propose de racheter la plateforme de e-commerce pour 43 millions de dollars. Depuis lors, les trois frères cloneront massivement et donneront naissance à Zalando.

Ainsi Zalando se calque sur celui de Zappos. Le service d'aide à la personne Helpling, sur celui de la start-up britannique Hassle. Foodpanda, champion de la livraison de repas à domicile dans 41 pays, s'est inspiré du modèle d'affaires de l'américaine GrubHub. Des success-stories qui masquent une réalité: la rentabilité. Rocket Internet incube les start-up pendant une centaine de jours. Ensuite, les jeunes pousses volent de leurs propres ailes, mais ne sont pas rentables pour autant.

C'est pour les faire sortir du nid que Rocket Internet a fait une entrée remarquée à la bourse de Francfort en 2014, sans toutefois parvenir à séduire les investisseurs. Le 1^{er} septembre 2020, les frères Samwer annoncent leur intention de quitter les marchés, les actions ayant perdu plus de la moitié de leur valeur. Est-ce là le signe que le modèle de la copie a ses limites? Et comment expliquer le fait que celui-ci ne s'épanouit pas davantage en Suisse?

A Genève, Abir Oreibi jongle avec plusieurs casquettes. L'entrepreneuse est à la fois directrice de Lift, dont les activités sont dédiées à l'innovation numérique, investit dans des start-up suisses et internationales et siège au conseil d'administration de la compagnie d'assurances CSS, où elle préside le comité d'innovation qui explore les nouveaux modèles de la santé digitale. Mais Abir Oreibi a surtout fait ses gammes de 2000 à 2008 au sein du géant de l'e-commerce chinois Alibaba. Une expérience de huit ans au pays de la copie. Selon l'entrepreneuse, cette étiquette qui colle à la Chine traduit deux visions de l'entrepreneuriat et de l'innovation: «J'ai eu l'occasion de rencontrer Kai-Fu Lee, l'ex-directeur de Google en Chine et le fondateur de Sinovation Ventures, le Rocket Internet chinois. Il parcourait le monde à la recherche de modèles d'affaires qu'il adaptait ensuite au

marché chinois. Selon lui, l'imitation ouvre la voie à l'innovation. La copie seule ne sert à rien. C'est en l'adaptant aux contraintes et aux besoins d'un marché spécifique que l'on innove. Kai-Fu Lee n'avait pas tout tort.»

Abir Oreibi se souvient bien de l'arrivée du fonds d'investissement berlinois Rocket Internet: «A l'époque, ce modèle de la copie n'était pas bien perçu dans l'écosystème de l'innovation. Avec du recul aujourd'hui, je pense que ce modèle est très innovant.» L'entrepreneuse cite en exemple les start-up studios chinois: «Les entrepreneurs chinois sont de redoutables testeurs. Ils ne vont pas essayer de mettre le meilleur produit sur le marché. Ce qu'ils vont faire, c'est commercialiser un produit suffisamment bon – mais perfectible – et recueillir les retours du marché pour l'améliorer ensuite.» Selon Abir Oreibi, «nous sommes trop précautionneux en Suisse. Nous voulons commercialiser le produit parfait.»

L'écosystème start-up suisse a-t-il peur du risque ou manque-t-il d'ambition? «Un peu des deux», constate le journaliste Fathi Derder. Depuis plusieurs années, l'ex-parlementaire fédéral (PLR) est un fervent défenseur des jeunes pousses suisses. Son constat est clair: «Les start-up suisses peinent à devenir des succès mondiaux. Malgré l'excellence des recherches et des infrastructures, les développements commerciaux se font à l'échelle de PME. En face, nous avons des start-up étrangères qui veulent changer le monde.» La faute à des CEO suisses pas assez ambitieux et d'un cadre législatif suisse contraignant pour les start-up? «Les conditions-cadres sont mauvaises pour les investisseurs. Il faut stimuler le capital-risque, qui est vraiment le point faible en Suisse.»

Jordi Montserrat nuance. Selon le directeur de la plateforme d'aide aux start-up Venturelab, la Suisse développe une innovation plutôt basée sur des cycles de développement longs – comme dans les sciences de la vie ou l'industrie – que sur des produits ou services ayant une commercialisation rapide, comme pour les applications web, dont on trouve de nombreux exemples très connus aux Etats-Unis ou en Chine. «Dupliquer et adapter un modèle d'affaires étranger est moins évident en Suisse, estime-t-il. De plus, nous avons moins cette culture entrepreneuriale d'envisager une société à plusieurs milliards. C'est une critique qui revient souvent. Mais est-ce un problème pour autant? Il faut arrêter l'autoflagellation. Enfin, la copie d'un modèle s'émancipe dans des secteurs bien particuliers, comme le commerce en ligne et l'IT. Ce n'est pas envisageable partout.»

A contre-courant

← CHAQUE MOIS, LE RÉCIT D'UN ENTREPRENEUR QUI N'A PAS EU TORT D'AVOIR RAISON TOUT SEUL

SECONDE CARRIÈRE INATTENDUE EN REPRENANT UN HÔTEL À L'ABANDON

Un coup de cœur pour l'Hôtel Von Bergen pousse **Eveline Bühler** à se lancer dans l'hôtellerie. Elle était alors âgée de 52 ans, sans expérience hôtelière, ni crédit bancaire.

Sydonie Lonchamp



C'est une déviation au col de la Vue des Alpes qui m'a amenée à me retrouver devant

l'Hôtel Von Bergen, à La Sagne (NE). Il était à vendre. Dedans, tout était à refaire. Il n'y avait même pas de raccordement aux eaux usées! Mais le mobilier et les objets d'époque étaient là. Le bâtiment, l'un des premiers hôtels de la République neuchâteloise, date de 1870. Un musée. Il fallait le sauver.

Comme moi, cet hôtel était abîmé et vieux: un vieil hôtel pour une vieille femme. J'avais 52 ans. J'aimais l'histoire, l'hôtellerie et mes cinq enfants étaient hors du nid. J'ai alors passé mon diplôme de cafetier et racheté l'établissement, dont le bâtiment était destiné à la démolition, au milieu d'une vallée discrète que j'ai appris à connaître. Il me fallait 160 000 francs pour les premiers travaux. Aucune banque ne m'a accordé de prêt. J'ai alors vendu la grande maison familiale afin de payer cash tous les travaux. Lorsque j'ai ouvert, deux ans plus tard, je n'avais aucun crédit.

J'avais entre les mains le témoin d'une époque. Le mobilier et les bibelots dataient des années 1930. J'ai tout gardé et restauré. Surtout, je voulais absolument ranimer le fourneau à bois, une pièce historique, et cuisiner avec. Pendant les guerres, l'Hôtel Von Bergen était l'un des rares endroits où l'on pouvait manger de la viande. Bien sûr, j'ai aussi installé des infrastructures modernes, mais tous les plats que je cuisinais – jusqu'à 70 couverts – étaient mijotés sur le feu. Il y avait aussi des verres à champagne ciselés, des nappes brodées aux initiales de la famille fondatrice, des couverts et des plats en argent. J'ai tout fait revivre.



A l'ouverture, en 1999, les clients étaient au rendez-vous et c'est toujours le cas. On y sert les esprits libres et curieux, sensibles à l'art et à l'histoire, les amoureux de nature. On y rencontre aussi bien des habitués des palaces que des agriculteurs, une diversité propice à des échanges improbables. Un jour, mon hôtel et ses dix chambres se sont retrouvés classés dans le guide des 50 plus beaux hôtels de Suisse de Patrimoine suisse. Quelle fierté! Les visiteurs venaient de partout, des Etats-Unis, des Emirats, en quête d'un voyage hors du temps. Tout cela sans site internet, ni paiement par carte de crédit. Les banques ne m'avaient rien prêté, pas question de travailler avec elles. On a aussi accueilli des conseillers fédéraux et leurs conjoints, mais jamais je n'ai accepté de privatiser l'établissement pour un VIP. Von Bergen est l'hôtel de tout le monde.

Il y a cinq ans, j'ai pris ma retraite, quelques années après le décès de mon conjoint. Deux femmes ont repris la gérance et même en plein covid, leur bilan est positif. Aujourd'hui, l'hôtel est sur le point d'être vendu à une personne qui souhaite conserver son esprit. J'ai beaucoup travaillé, bien gagné ma vie aussi et le pari était de faire vivre Von Bergen après moi. Vingt-cinq ans plus tard, c'est gagné.»



1870

Construction de l'Hôtel Von Bergen à La Sagne (NE) par une famille d'entrepreneurs qui vivaient du commerce de la tourbe et de l'accueil des voyageurs. Il a été un établissement de standing jusqu'à l'après-guerre.

1997

Rachat par Eveline Bühler, qui l'ouvrira en 1999 après deux ans de travaux.

**50
meilleurs
hôtels**

L'Hôtel Von Bergen est distingué à plusieurs reprises par le guide de Patrimoine suisse.



2015

Née à Winnipeg au Canada,

Samantha Anderson

s'installe en Valais, dans le sillage de son mari physicien qui venait de décrocher un poste à l'EPFL.

2020

DePoly décroche la deuxième place du **MassChallenge**, une compétition qui récompense chaque année les meilleures jeunes sociétés technologiques européennes.

DePoly, la start-up sédunoise qui révolutionne le recyclage du PET

Depuis sa création en 2020, ce spin-off de l'EPFL enchaîne les succès avec sa méthode simple et novatrice de **recyclage du plastique**. **Laurent Grabet**

Sur les 20 millions de tonnes de PET produites annuellement dans le monde, moins de 10% sont recyclés. On estime que 8 millions de tonnes de plastique, soit l'équivalent en surface de 17 fois la Suisse, finissent dans nos océans chaque année. «C'est sur la base de ce triste constat et avec l'idée d'y remédier que la chimiste canadienne Samantha Anderson a créé l'entreprise DePoly à Sion en février 2020. Depuis, cette start-up, spin-off de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), dont le nom représente une contraction du procédé de «dépolymérisation», suscite un fort intérêt (*lire encadré*).

Son objectif est ambitieux: recycler à grande échelle, de manière simple, rapide et peu énergivore, le PET et autres plastiques. «Nous voulons soutenir la cause environnementale tout en diminuant notre dépendance à l'industrie pétrolière pour produire le plastique dont nous avons besoin», résume la directrice de 32 ans. Cette démarche positionne son entreprise de cinq personnes dans l'écologie air du temps, avec une sincérité qui la place aux antipodes des tentatives de greenwashing plus ou moins crédibles pullulant ces dernières années.

«L'idée de trouver un nouveau moyen de recycler le PET m'est ve-

nue en 2018, après avoir terminé ma thèse en science des matériaux à Energypolis, alors que je lisais les derniers articles au sujet de la pollution des océans et du sort des animaux marins retrouvés morts sur les plages, le ventre rempli de plastique.» Par curiosité, la jeune femme se renseigne alors sur les méthodes de recyclage actuellement disponibles et les problèmes qu'elles peuvent poser. Elle comprend qu'il y a là un créneau d'innovation. Avec ses deux associés, Christopher Ireland et Bardiya Valizadeh, elle se documente plus en profondeur et constate que les techniques de recyclage du PET – mises sur pied dans les années 1960 – ne



Devenez Super Chef ou Super Cheffe - Des rentes de vieillesse jusqu'à 20% plus élevées pour votre équipe

Publireportage

Le 2^e pilier exige des solutions durables et performantes. Le modèle semi-autonome offre aux PME et à leurs salariés un rendement nettement meilleur à long terme et donc la perspective de prestations de vieillesse plus élevées à la retraite, le tout assorti d'une grande sécurité grâce à une stratégie de placement prudente.

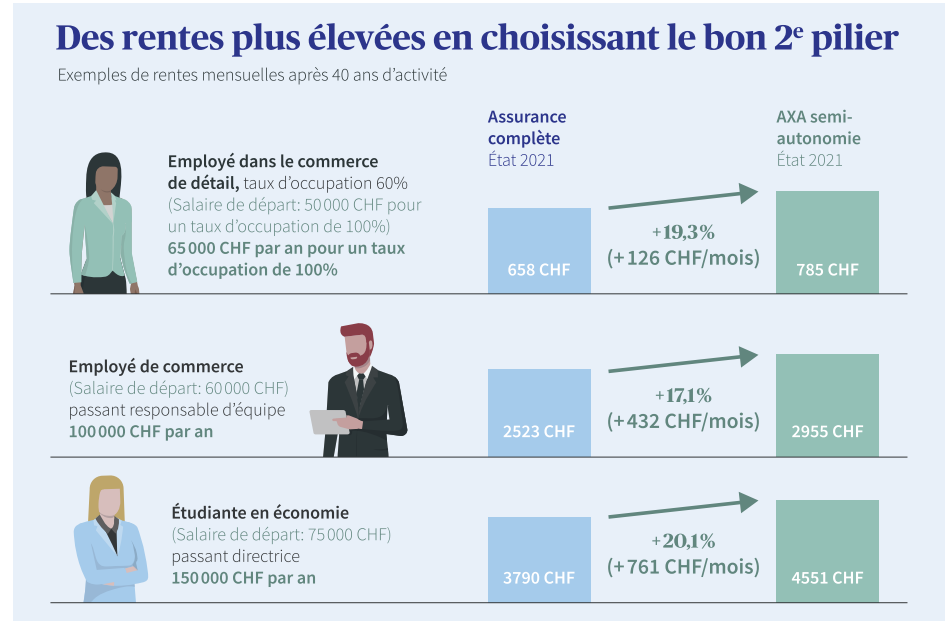
Les prestations cumulées des 1^{er} et 2^e piliers doivent garantir à la retraite des rentes représentant environ 60% du dernier salaire, et permettre ainsi aux bénéficiaires de maintenir leur niveau de vie habituel. Cependant, l'allongement de l'espérance de vie, la faiblesse persistante des taux d'intérêt et le contexte politique entravent de plus en plus la réalisation de cet objectif dans le 2^e pilier. Si la contribution de l'AVS au futur revenu sous forme de rente est restée largement inchangée à ce jour, le rôle du 2^e pilier s'amenuise progressivement sous l'effet de l'érosion de la rémunération des avoirs de vieillesse et du taux de conversion dans le régime subobligatoire. Suivant le modèle d'assurance, ces tendances ont des répercussions diverses sur les assurés. C'est pourquoi AXA a décidé d'abandonner l'assurance complète et de ne plus proposer, depuis début 2019, que des solutions de caisse de pension semi-autonomes. Dans ce modèle, le «troisième cotisant» (l'intérêt) occupe, grâce à une diversification équilibrée des placements, une place nettement plus importante que dans l'assurance complète, laquelle est soumise à un étroit carcan réglementaire en matière de placements.

Une meilleure rémunération pour des rentes plus élevées

Outre le taux de conversion, le montant de la future rente de vieillesse dépend notamment de la rémunération du capital de vieillesse. Et cela fait une grande différence si l'avoir de vieillesse est rémunéré à 1%, c.-à-d. au taux d'intérêt minimum LPP, ou à 2% comme c'est possible dans la semi-autonomie. Tout au long de la vie professionnelle et jusqu'à l'âge de la retraite, les intérêts composés induisent une hausse substantielle des avoirs et des rentes de vieillesse. À revenu identique, la majorité des assurés bénéficiant de la semi-autonomie pourront tabler sur des rentes de vieillesse du 2^e pilier jusqu'à 20% plus élevées que dans l'assurance complète, ce qui représente plusieurs centaines de francs de plus par mois. Pour les nouvelles fondations collectives semi-autonomes d'AXA et leurs assurés, le changement de modèle s'est révélé payant dès la première année: en 2019, AXA a versé quelque 600 millions de francs d'intérêts de plus que ce que l'assurance complète aurait permis, ce chiffre étant de 406 millions en 2020. Les assurés des plus grandes fondations collectives semi-autonomes d'AXA ont donc bénéficié d'une rémunération nettement plus élevée puisqu'en 2019, leurs avoirs de vieillesse ont été rémunérés à hauteur de 3,50% dans le régime obligatoire et de 4,25% dans le régime subobligatoire. En 2020, leurs avoirs ont bénéficié d'une rémunération de 3,00% dans le régime obligatoire et de 3,75% dans le régime subobligatoire. À long terme, AXA table sur une rémunération moyenne de 2%.

Solide dotation financière

Les fondations collectives d'AXA sont aussi solides sur les plans financier et structurel et peuvent se prévaloir d'un taux de couverture élevé, d'un faible taux d'intérêt technique, de taux de conversion appropriés, d'une structure d'âge favorable, d'une très



faible part de bénéficiaires de rentes ainsi que d'une part élevée d'avoirs de vieillesse subobligatoires. En 2019, les fondations collectives ont pu démarrer dans la semi-autonomie sans engagements de rentes. Cette situation de départ a des répercussions favorables sur les années suivantes, ce qui réduit considérablement la redistribution entre assurés actifs et bénéficiaires de rentes.

Grâce à leur solidité financière et structurelle, les fondations collectives d'AXA peuvent compenser les variations du marché au fil du temps. Elles ont démarré dans la semi-autonomie avec des réserves supplémentaires de 3 milliards de francs et un taux de couverture élevé, et ont continué d'étoffer leurs réserves de fluctuation en 2019. Les taux de couverture déterminants après versement des intérêts se sont inscrits fin 2019 au niveau moyen élevé de 111%. La règle dit qu'une institution de prévoyance dont le taux de couverture atteint 100% est en mesure d'honorer tous ses engagements vis-à-vis des assurés.

Une stratégie de placement prudente

AXA s'attache à poursuivre une stratégie de placement consciente des risques, durable et largement diversifiée, qui se traduit par une performance et un taux de couverture stables. Avec une part d'actions de 30% environ, les placements de ses fondations collectives présentent une orientation plutôt défensive.

Les fluctuations à court terme sur les marchés des capitaux, et en particulier des actions, sont des phénomènes récurrents. Toutefois, la prévoyance professionnelle est une activité axée sur le long terme, et la stratégie de placement est définie en conséquence. Forte de sa longue expérience d'assureur, AXA opte depuis toujours pour la prudence. Elle s'est positionnée très tôt sur des catégories d'actifs lucratives, comme l'immobilier et les prêts hypothécaires en

Suisse, l'immobilier à l'étranger, les crédits aux entreprises ou les placements privés en actions (private equity), et a acquis l'expertise nécessaire pour réaliser des investissements attrayants et durables au profit de ses clients. Grâce à une stratégie de placement équilibrée et à une gestion de fortune prudente, les nouvelles fondations collectives semi-autonomes d'AXA n'ont jamais connu de risque de découvert, même temporaire, en dépit des fortes turbulences boursières dues à la pandémie de coronavirus en cours. Preuve en est le taux de couverture déterminant d'AXA Fondation Prévoyance professionnelle, qui s'élevait en 2020 à 111,1% (non révisé) après rémunération.

Des solutions durables et performantes pour le 2^e pilier

AXA entend proposer aux entreprises et à leur personnel des solutions de prévoyance professionnelle durables et performantes. Pour les assurés, les perspectives d'obtenir une rente de vieillesse plus élevée sont ainsi nettement plus grandes à long terme. Une entreprise dotée d'une solution de prévoyance intéressante est donc plus attrayante aux yeux des salariés actuels et potentiels. Les conditions favorables des fondations collectives d'AXA parlent d'elles-mêmes: outre le fait que, au moment de la transformation, neuf clients sur dix avaient opté pour la semi-autonomie, les fondations collectives d'AXA ont vu leurs nouvelles affaires augmenter sensiblement ces deux dernières années. En 2020, les nouvelles affaires ont ainsi été multipliées par trois, un record historique.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [AXA.ch/caisse-de-pension](https://www.axa.ch/caisse-de-pension)

conviennent pas à tous les types de PET, nécessitent beaucoup de pression et de chaleur et consomment donc trop d'énergie.

Le trio imagine alors divers procédés alternatifs et les teste sur de petits échantillons de 400 mg. «Sur une telle quantité, il est aisé de voir rapidement ce qui marche ou non», explique-il. Les échecs s'enchaînent mais rapprochent les scientifiques du succès final, lequel survient au bout de seulement six mois d'expérimentations intensives. Sous les yeux de Samantha Anderson, les deux éléments de base constituant le PET, l'acide téréphtalique (PTA) et le monoéthylène glycol (MEG), se séparent clairement. «Et ce à température ambiante dans notre électrolyse à base de quatre produits chimiques durables, utilisés en quantité modérée et qui peuvent pour la plupart se trouver dans des magasins grand public.»

Quatre mois de peaufinage débouchent sur le dépôt d'un brevet. «Notre procédé permet de recycler le PET mais aussi d'économiser 7000 litres de pétrole par tonne traitée, et ensuite de réduire de 66% l'énergie nécessaire à la production de plastique neuf.» La technique a aussi l'avantage de traiter sélectivement le plastique PET des autres plastiques, ce qui restait une lacune majeure des technologies de recyclage actuelles. En outre, le procédé DePoly permet de traiter des plastiques de couleur, multicouches ou souillés par des restes chimiques ou alimentaires.

«L'augmentation du taux de récupération et la possibilité de recycler le PET qui devait auparavant



être incinéré sont une vraie opportunité, soutient Pascal Simonetto, directeur de l'association PET-Recycling Schweiz pour la Suisse romande. Pour autant qu'elle puisse être mise à l'échelle industrielle, cette technologie, qui a l'avantage de pouvoir être appliquée à d'autres types de plastiques, peut contribuer à une économie plus durable.» DePoly espère dès 2023 être composée d'une dizaine d'employés, traiter annuellement 10 000 tonnes de PET et générer ainsi 1,3 million de francs de bénéfice net, à condition néanmoins que le ralentissement né de la crise du Covid-19 ne se prolonge pas trop. En attendant, elle compte sur les levées de fonds que son projet suscite, soit plus de 1,3 million de francs en 2020.

L'étape suivante consiste à étendre l'expérience à des échantillons de 50 kg. Elle est actuellement menée de concert avec l'usine de

traitement des ordures du Valais central (UTO) basée à Uvrier. L'idée consiste à éliminer les éventuels dysfonctionnements avant de commencer la construction de véritables centrales de recyclage. Pour Samantha Anderson, «cette phase est en bonne voie et pourrait être terminée en fin d'année». Elle inclut le recyclage de contenants mais aussi de vêtements de sport, de chaussures ou encore de matériel de camping. En parallèle, DePoly teste son procédé sur différents matériaux comme le PVC, et s'assure que les nouveaux plastiques recyclés correspondent aux exigences de l'industrie suisse et européenne.

Viendra ensuite l'étape de l'industrialisation. «Une fois qu'elle sera au point, pour chaque tonne de plastique que nous recyclerons, nous économiserons de l'énergie équivalant à un vol de dix passagers entre Londres et New York, l'électricité annuelle utilisée par quatre ménages européens, ou 18 barils de pétrole brûlés, résume Samantha Anderson. Dans l'idéal, il faudrait arrêter d'utiliser du plastique, mais le problème est que la demande de PET augmente de 5% par an. Et je crois donc que cela prendra très longtemps avant que l'on puisse se passer des plastiques à grande échelle. La solution proposée par DePoly devient d'autant plus nécessaire!»



1,3 million de francs

DePoly espère dès 2023 être composée d'une dizaine d'employés, traiter annuellement 10 000 tonnes de PET et générer ainsi 1,3 million de francs de bénéfice net.



L'atout valaisan

En juillet 2019, DePoly décroche le Grand Prix du concours Venture en direct sur la chaîne SRF. Ce nouveau statut de **«start-up la plus innovante de Suisse»** lui permet aussi d'encaisser un chèque de 150 000 francs.

L'entreprise a ensuite gagné plusieurs autres prix: la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) lui accorde un prêt Tech Seed de 100 000 francs en juin 2020 alors qu'elle remporte à l'automne de la même année le Beauty Tech for Good Challenge organisé par L'Oréal. DePoly intègre dans la foulée la 98^e place dans le classement «Swiss startup Award» des 100 meilleures start-up du pays (édité par PME).

1304

leurs

de pê-

che



15.-

Rapala Shadow
Rap Fat Jack





Le momentum du private label

Roventa-Henex fait partie des leaders historiques de la montre à façon, maillon aussi essentiel que discret de la sous-traitance. La structure se trouve à l'épicentre de la transformation en cours du secteur horloger et tire son épingle d'un jeu tendu entre baisse des volumes et montée en complexité. **Stéphane Gachet**



**200 000
à 250 000**

montres sont produites chaque année par Roventa-Henex.

Il y a encore une décennie sa production comptait jusqu'à **600 000** montres par an.

L'horlogerie n'est pas à l'euphorie en ce moment, mais, pour Roventa-Henex, c'est un beau momentum. «Beaucoup de nouveaux projets. Beaucoup de réactivité. Une bonne période, aussi en matière de développement et d'innovation sur des projets qui nous sortent un peu du pur produit horloger.» Jérôme Biard, CEO de Roventa-Henex, n'en dit pas plus car l'objectif n'est pas de les commercialiser en direct, mais à travers

des marques partenaires, et il est très probable que le grand public ne saura même jamais qui se trouve vraiment derrière ces inventions.

Car, si Roventa-Henex compte parmi les grands fabricants de montres en Suisse, son nom n'apparaît jamais. L'entreprise a même précisé pour vocation de s'effacer dans l'ombre de ses clients. Ainsi va la vie de l'un des principaux acteurs du private label du pays – et des plus anciens: 61 ans d'activité cette année.

Le private label fait partie du grand ensemble de la sous-traitance horlogère et joue un rôle essentiel dans la chaîne de production des montres. La plupart des marques y font appel, même les plus prestigieuses, même celles qui possèdent leur propre outil de production et se présentent comme des manufactures intégrées. Mais il ne faut pas le dire. Chez Roventa-Henex, c'est la discrétion qui règne et la direction laisse à ses clients le choix de se dévoiler ou non.

Dans le contexte immédiat, outre ses excellents résultats (*lire encadré*), le momentum se traduit surtout par la forte dynamique interne, validation du nouveau modèle d'affaires que le dirigeant met en place depuis son arrivée à la direction, en juin 2019 – Jérôme Biard dirigeait auparavant les maisons Corum et Eterna. Ce nouveau modèle est basé sur une définition large du private label, une spécialité qui a longtemps

«Aujourd'hui, nous sommes vraiment écoutés par les dirigeants de marques.»

Jérôme Biard CEO de Roventa-Henex



été lestée d'une image réductrice, confinée dans l'exécution en grande série de montres bon marché.

Mais les temps ont changé. Le segment d'entrée de gamme a été abandonné en Suisse (à l'exception de Swatch Group) et Roventa-Henex a dû composer avec la nouvelle équation: plus de clients, moins de volume, production en petites séries et globalement des produits plus complexes. La priorité, explique Jérôme Biard, reste néanmoins de «sécuriser le volume et maintenir la capacité de production». Le défi est d'y parvenir sans perdre de vue la rentabilité sur une demande toujours plus fragmentée: les grandes séries qui pouvaient atteindre plusieurs milliers d'unités se limitent aujourd'hui au mieux à quelques centaines de pièces.

La réponse tient dans la transformation de l'entreprise, qui ne fonctionne plus aujourd'hui comme

un simple prestataire, mais comme un partenaire avec services intégrés. L'objectif est d'accompagner la clientèle au plus près de ses besoins spécifiques, en déployant les services à la carte, du développement à la gestion intégrale du produit fini, logistique et service après-vente compris. Afin, précise le dirigeant, de «permettre aux marques de se concentrer sur leur cœur de métier: la distribution et le marketing».

Jérôme Biard veut aller plus loin encore en faisant de Roventa-Henex une vraie force de proposition. Le rôle des équipes R&D, prototype et design a été renforcé et mobilisé pour développer des projets en interne, en imaginant de nouvelles complications horlogères, ou même en concevant des marques clés en main. «Notre chance est de compter de grands clients qui se portent bien malgré le covid et de petites marques en plein développement.»



Roventa-Henex en chiffres

Roventa-Henex appartient à la société de participation munichoise Findos et n'est lié à aucun sous-traitant ou fournisseur.

Des ventes en hausse de 28% et un volume en croissance de 33% au premier trimestre par rapport à la même période en 2020. Chiffres à relativiser toutefois, souligne Jérôme Biard, étant donné le comparatif: -23% du chiffre d'affaires en 2020.

Près de 90 employés aujourd'hui (et plus aucun au chômage partiel), répartis entre les sites de Bienne et de Tavannes, qui seront réunis à Tavannes dans le courant de l'été. L'entreprise compte encore une filiale à Hongkong.

De fait, Roventa-Henex se trouve aujourd'hui à l'avant-poste de toutes les mutations que connaît l'industrie horlogère. L'une des grandes tendances du moment est l'afflux de micro-marques, principalement des entrepreneurs étrangers, surtout anglo-saxons, dont les demandes affluent, et parmi lesquels se trouvent quelques perles

Publicité

Banque **WIR**

«Un cadre adéquat pour votre réseau.»

Laurence Stamm, Hôtel Beaulac, Neuchâtel, participante au réseau WIR

Ouvrez un paquet-WIR pour PME

wir.ch/paquet-pme

que Jérôme Biard s'efforce de repérer et d'accompagner – comme le britannique Farer (ventes en hausse de 40% depuis le début de l'année) ou le français ZRC 1904 (+50%).

Le phénomène dominant reste la fin des grands volumes et la nécessité pour les marques de travailler de manière plus ciblée, clientèle par clientèle, pays par pays, niche par niche. Cette approche, exigeante, complexe, est bien connue du grand luxe et atteint maintenant l'ensemble des segments de marché, jusqu'à la montre d'entrée de gamme à quelques centaines de francs. Ce qui a pour conséquence de resserrer les marges des marques et de renforcer l'intérêt du private label, beaucoup plus souple en termes de flexibilité des chaînes de production et de contrôle des contraintes incompressibles de la fabrication de montres.

C'est là que le private label prend d'ailleurs toute sa valeur et c'est là que Jérôme Biard fait valoir sa position de partenaire industriel: «Il faut tout analyser avec profondeur.» Ce qui, au passage, remet en lumière le «Swiss made», que Jérôme Biard (également membre du comité de la Fédération de l'industrie horlogère suisse) défend avec pragmatisme, sans idéologie: «Il y a un vrai savoir-faire local. Sur les projets complexes, c'est ici que l'on trouve les solutions. De manière générale, la Suisse se montre toujours plus compétitive. Le coût d'un composant ne se limite pas au prix de souscription; il faut tout prendre en compte, les taux de rebus, la logistique, les répercussions en cascade.»

Le discours commence apparemment à être entendu, Jérôme Biard perçoit un signe qui ne trompe pas: «Aujourd'hui, nous sommes vraiment écoutés par les dirigeants de marques.» Cette «écoute» reflète en réalité un réveil plutôt brutal dans l'industrie, qui «remet les pieds sur terre» après des années de «folie des grands», car, en réalité, rares sont les marques à être véritablement profitables – foi d'expert.

VTX investit des dizaines de millions dans la fibre optique

Pour les PME, disposer d'une connexion rapide et dédiée est devenu un **enjeu crucial**. VTX veut devenir le leader suisse dans ce domaine. **Thierry Vial**



Stratégie Des hommes alignés



Nicolas Aubé, Celeste

Fondateur et président de Celeste, il a racheté VTX en janvier dernier.



Yves Pitton, VTX

Confirmé à son poste de CEO, il va implémenter la nouvelle stratégie du groupe en Suisse.



Marilyn Le data center écolo

développé en France par Celeste est une innovation mondiale.

Marilyn consomme 35% d'énergie en moins que ses concurrents de puissance équivalente.

En janvier dernier, l'opérateur télécom vaudois VTX annonçait son rachat par Celeste, un groupe français en progression fulgurante dans l'Hexagone depuis que le fonds institutionnel InfraVia, avec ses 4,7 milliards d'euros sous gestion, est entré à hauteur de 75% dans son capital en 2019. En France, Celeste a pris le pari de développer son propre réseau de fibre optique, avec 9000 km posés à ce jour, pour offrir des connexions dédiées aux entreprises. «Aujourd'hui, les PME, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, se rendent compte de l'importance stratégique de disposer d'une connexion rapide et de très haute qualité, explique Nicolas Aubé, fondateur et président de Celeste. Téléphone, cloud, informatique, vente, télétravail, tout passe désormais par le réseau.»

Parallèlement, la responsabilité des opérateurs envers leurs clients s'est logiquement accentuée. «En tant qu'opérateur, la seule manière de proposer un service irréprochable à nos clients, notamment la réactivité nécessaire en cas de panne, passe par le déploiement de notre propre réseau. Ce qui nous permet aussi de nous libérer de la dépendance vis-à-vis des opérateurs historiques.» Cette stratégie, qui a déjà fait ses preuves de l'autre côté de la frontière, est en phase de déploiement en Suisse avec VTX, qui représente pour Celeste la première pierre de son développement international. «Nous avons réalisé une étude préalable pour estimer le potentiel de la fibre optique dédiée sur le sol helvétique, poursuit Nicolas Aubé. Les résultats montrent une croissance probable de 9% par an.» Des perspectives intéressantes qui justifient des investissements massifs. «Nous allons engager plusieurs dizaines de millions de francs dans ce projet, confirme Yves Pitton, CEO de VTX. Et nous avons l'intention d'aller très vite. Dès la fin

de l'année, 50% des PME suisses de plus de dix personnes seront éligibles sur notre réseau.» Cinq zones prioritaires ont été définies pour la première offensive. Il s'agit de Genève, Lausanne, Bâle, Zurich et Berne. Dès 2022, le cap pourrait être fixé vers l'est avec Saint-Gall, Winterthur, le Tessin et le Valais. VTX, qui compte déjà la moitié de ses 30000 clients en Suisse allemande, n'a pas peur d'afficher ses nouvelles ambitions. «Notre feuille de route est très claire, affirme Yves Pitton. Nous voulons devenir rapidement un véritable opérateur national et nous y parviendrons par une croissance organique et par des acquisitions.»

VTX ciblera en priorité des opérateurs régionaux complémentaires, mais aussi des data centers ou des PME actives dans la sécurité numérique. «En nous affranchissant de notre dépendance à Swisscom pour la location de lignes, nous pourrions proposer des services sur mesure pour les PME, adaptés à leurs besoins, avec une politique de prix très attractive», se réjouit le CEO de la PME vaudoise. Si ce nouvel actionnaire donne des ailes à VTX, ne sonne-t-il pas du même coup la fin de l'indépendance opérationnelle de l'entreprise vaudoise? «Pas du tout, assure Nicolas Aubé. Nous partageons les mêmes valeurs que VTX et les mêmes ambitions. La meilleure façon de les atteindre consiste justement à lui assurer une large marge d'autonomie et de manœuvre.»



Les avantages d'une ligne de fibre optique dédiée

«Pour une PME, c'est l'assurance de disposer d'un service réactif en cas de problème (moins de 4heures), d'une très haute vitesse et d'une qualité de débit constante», déclare Nicolas Aubé.

Qui, si ce n'est
vous et nous?

100 sites

100 % neutres pour le climat



100
Vision ewz
100

Vision 100/100: d'ici 2030, nous réaliserons ensemble
100 sites 100% neutres pour le climat dans toute la Suisse.
Vous fournissez le projet, nous fournissons les solutions
énergétiques. Êtes-vous partants? ewz.ch/vision100



Ein Unternehmen
der Stadt Zürich

ewz

Le portrait du mois

Marc Bürki

L'ingénieur devenu banquier par accident

Pionnier de la banque en ligne, Swissquote a démocratisé le négoce des cryptomonnaies et vient de lancer **l'application Yuh** en partenariat avec PostFinance.

Aux commandes de la société basée à Gland, son cofondateur et CEO Marc Bürki revient sur vingt-cinq ans de turbulences et de succès spectaculaires.

Texte **Alain Jeannot** - Photo **Fred Merz / Lundi 13**



1961

Naissance en Tunisie. Son père travaille pour l'industrie laitière en Afrique du Nord.

1996

Il cofonde **Swissquote.ch** avec Paolo Buzzi. Sur le site sont présentées 250 actions suisses.

Ce lundi matin de mai, Marc Bürki entame une semaine chargée. Le lendemain, le CEO de Swissquote annoncera le lancement de Yuh, une néobanque créée avec PostFinance. Trois jours plus tard, il affrontera l'assemblée générale du groupe. Ses actionnaires ont de quoi être satisfaits: sur les douze derniers mois, la banque en ligne a enregistré la meilleure performance de la bourse suisse, au coude-à-coude avec Logitech, l'un des autres gagnants de la pandémie.

Si tout va bien, Swissquote entamera le printemps prochain la construction d'une tour de 16 étages capable d'accueillir, à terme, quelque 1000 collaborateurs supplémentaires et qui dominera la ville de Gland (VD) de ses 60 mètres. Le dernier étage sera tout entier consacré à l'aménagement... d'un pub. «Cette idée s'est imposée naturellement, raconte Marc Bürki. Nos collaborateurs adorent se retrouver en fin de journée pour boire une bière et rester encore un moment ensemble.» L'avant-dernier étage? Celui de la salle du conseil d'administration. Tout un symbole.

Chez Swissquote, la moyenne d'âge des 680 collaborateurs employés sur le site vaudois est de 33 ans environ et ce sont près de 50 nationalités qui se côtoient au siège de la société. Autour du nouveau bâtiment, on aménagera une sorte de campus avec des espaces verts et des lieux de rencontre. Il flotte déjà aux alentours un air de Silicon Valley.

Pour l'heure, on en est au café et aux croissants achetés par le CEO lui-même. Au mur, plusieurs photos d'un Pilatus récemment vendu pour acheter le nouveau PC-12 NGX. Mi-juin, Marc Bürki ira chercher son

nouvel avion à Stans, en Suisse centrale, où il est fabriqué, pour un complément de formation. Ce modèle comprend quelques gadgets avec lesquels il faut se familiariser. Même pour un pilote chevronné comme lui.

Le calme et cette légère propension à sourire avant de répondre aux questions, c'est ce qui frappe d'emblée chez le CEO de Swissquote. Si son entreprise est aujourd'hui au sommet, elle est passée par pas mal de turbulences. D'où aussi une certaine modestie. «Dans notre industrie, on ne peut pas se reposer sur ses lauriers. C'est assez simple: nous nous devons d'innover sans répit.»

Mais remontons dans le temps pour mieux comprendre les ressorts du cas Swissquote. Quand il arrive à l'EPFL au début des années 1980, Marc Bürki a passé quasiment toute son enfance et son adolescence en Afrique du Nord, où il est né. «Mes parents étaient partis à l'aventure en Tunisie.» La famille s'installe ensuite au Maroc, où son père, qui décédera à 53 ans, développe l'industrie laitière locale. On continue de parler suisse-allemand à la maison, mais c'est dans le système français que Marc fait ses classes jusqu'au bac. «Je me sens de langue maternelle et de culture francophone», précise-t-il. Plus tard, sa maîtrise du dialecte l'aidera toutefois à s'imposer à Zurich.

Pour l'anecdote, le jeune homme débarque de Casablanca avec son amie d'alors qui, comme lui, entame des études en Suisse. Et c'est par elle qu'il fait la rencontre qui va changer sa vie. «Je voyais ma copine discuter avec un type, raconte-t-il, en haussant un sourcil



rétrospectivement soupçonneux. Je me suis approché pour voir ce qu'il lui voulait. Et nous sommes d'emblée tombés en amitié.» Marc Bürki et Paolo Buzzzi, car c'était lui, ne se quitteront plus. Près de quarante ans après, le tandem partage toujours le même bureau.

L'un (devinez lequel!) dont la table de travail est un capharnaüm alors que celle de l'autre est toujours rangée au cordeau. Sans que ce rapport différent à l'ordre ait à aucun moment perturbé leur relation. «Nous par-

tons en voyage ensemble, nous avons toujours le même plaisir à nous voir», poursuit Marc Bürki, qui précise au passage que son associé est parfaitement organisé, malgré les apparences. A chacun sa manière de fonctionner. De même, les deux compères n'ont pas suivi la même voie en matière conjugale. Marc Bürki a été marié deux fois, a un fils âgé de 20 ans et partage désormais sa vie avec l'une des cadres de Swissquote. Paolo Buzzzi, lui, a eu quatre enfants de la femme avec laquelle il est ma-



«A 59 ans, je m'interroge sur le nombre d'années en bonne santé qui me reste. Par exemple pour repartir à l'aventure comme je l'ai fait en Afrique.»



Passionné d'aviation, Marc Bürki a fait en 2018 un tour d'Afrique aux manettes de son PC-12. Ici avec d'autres pilotes au départ de ce périple. Et au sommet de Kilimanjaro avec sa compagne Brigitta Cooper.

rié depuis vingt-sept ans. Le premier est blond et très grand. Le second est noiraud et fait presque une tête de moins avec son mètre 80.

Difficile d'imaginer les Rolling Stones sans Mick Jagger et Keith Richards. Ou AP sans Audemars et Piguet. Idem pour Swissquote, qui n'aurait pas existé sans la complicité et la complémentarité presque magiques de Bürki et Buzzi. Leurs rôles respectifs dans l'entreprise? «Pour faire simple, disent-ils volontiers en chœur, Marc est le vendeur, Paolo le développeur.» Le premier a le titre de CEO, le second a été le Chief Technology Officer (CTO) jusqu'à très récemment. Il vient de passer la main à un successeur qu'il a lui-même formé pour endosser le rôle de CEO adjoint. Nous y reviendrons. Les deux sont ingénieurs jusqu'à la moelle. «Et si nous sommes entrés dans la banque, c'est par accident», raconte Paolo Buzzi. A l'EPFL, vers la fin de leur formation, ils ont travaillé ensemble dans le laboratoire du légendaire Jean-Daniel Nicoud, le père du Smaky, le PC made in Switzerland, également impliqué dans le développement de Logitech. Un sacré biotope! Ils le quitteront en 1987 pour les Etats-Unis. D'abord avec l'objectif de passer leur licence de pilote, sur une idée de Paolo. Et, ensuite, pour trouver leur premier emploi. Une gageure à l'époque tant il est difficile d'obtenir un permis de travail.

Grâce aux contacts de son père, alors président de Philip Morris International, Paolo Buzzi décroche un poste en Californie. Marc Bürki fait chou blanc, retourne en Europe, où il passe deux ans à l'Agence spatiale euro-

péenne. Mais les deux compères n'ont pas l'ombre d'un doute: ils créeront leur propre affaire, ils travailleront certes comme des fous, mais ils s'amuseront. Même s'ils ne savent pas encore qu'ils se distingueront dans un domaine qui leur est alors inconnu. Marc Bürki et Paolo Buzzi, pionniers de la banque en ligne.

Les deux geeks vont en effet brûler la politesse à UBS, Credit Suisse et aux banques cantonales ou privées. L'explication? Ils ne viennent pas du sérail, justement. D'ailleurs, on le leur fait sentir. Ils la jouent start-up et offrent des conditions salariales très différentes de celles pratiquées dans le secteur bancaire. «Lean and mean», pour reprendre un slogan de rigueur.

Peut-être n'ont-ils pas l'ADN bancaire, mais ils vont se faire la main en développant un logiciel de télécommunication pour les banques, justement. Ils lancent ensuite un service d'information financière à l'heure où la bourse suisse devient électronique. Grâce à l'internet qui décolle, ils offrent bientôt aux petits investisseurs la possibilité de passer leurs ordres eux-mêmes à des tarifs imbattables. Et obtiennent une licence bancaire en 2000, quatre ans à peine après la création de Swissquote. Bingo!

«Si Swissquote avait été lancé en Californie, observe le président de l'EPFL, Martin Vetterli, qui siège avec Marc Bürki au Conseil des écoles polytechniques fédérales, c'est sûr qu'ils auraient été aussi grands que PayPal.» On se souvient que c'est grâce à la vente de cette société de paiement électronique qu'Elon Musk a pu créer Tesla et poser les bases de son empire.

On ne détaillera pas les innovations lancées par Swissquote, mais leur nombre est impressionnant. Commençons par la fiabilité et la simplicité d'utilisation de leur plateforme. Parmi les premiers, ils comprennent que l'avenir de la banque est mobile. Avec Robo-Advisor, ils utilisent l'intelligence artificielle pour assister leurs clients dans la gestion de leur portefeuille. Bien avant la naissance des réseaux sociaux, ils lancent un forum de discussion en ligne. Débordés par des conversations qui n'ont plus rien de financier et la difficulté de les modérer, ils abandonneront ce développement.

En 2017, ils sont parmi les tout premiers en Europe à offrir la possibilité d'acheter et de vendre des cryptomonnaies. Cinq pour commencer, le bitcoin en tête. Ils en sont maintenant à 21. D'emblée, ils ont été fascinés par la technologie qui sous-tend ces monnaies numériques: la blockchain. Un feu de paille? Non, un changement de paradigme. D'ailleurs, il faudra batailler près de deux ans à l'interne avant d'imposer cette nouvelle offre. «Marc et moi, nous étions convaincus, souligne Paolo, mais on ne pouvait pas complètement nier le risque de réputation.» Pari gagné désormais pour Swissquote qui, une fois de plus, se positionne à l'avant-garde.

L'un comme l'autre vont d'ailleurs investir dans les cryptos à titre personnel et réaliser de coquettes



plus-values. L'essentiel de leur fortune, toutefois, se trouve dans Swissquote, puisqu'ils possèdent chacun 11,5% de la société, dont la capitalisation boursière est aujourd'hui de 2 milliards. Faites le calcul! Une fortune qui les place dans la liste des 300 plus riches de Suisse publiée chaque année par les magazines *Bilan* et *Bilanz* mais qui reste virtuelle. Et si l'argent est une mesure du succès, ils sont avant tout motivés par le désir de parfaire l'œuvre de leur vie.

Entré en bourse en pleine euphorie internet, Swissquote a failli passer par le fond après l'éclatement de la bulle et une tentative avortée de pénétrer le marché français à grands frais. La crise des subprimes les a aussi secoués, même si, au final, ils en ont profité pour racheter plusieurs concurrents. Y compris à l'étranger: le Luxembourg, l'Angleterre, Malte, les Emirats arabes unis... «La taille du marché suisse étant ce qu'elle est, notre défi consiste maintenant à poursuivre notre développement à l'étranger», résume Marc Bürki.

En devenant sponsor de Manchester United, Swissquote s'est fait un nom à l'international. En s'implantant à Hong Kong et à Singapour, le groupe a entamé son expansion en Asie. Ce n'est qu'un début. Et les deux fondateurs placent désormais beaucoup d'espoir dans la plateforme Yuh, leur entreprise commune avec PostFinance dans laquelle ils ont investi de gros montants.

L'idée est ambitieuse, celle d'une application mobile offrant une large palette de services bancaires de manière fiable, simple et ergonomique. Du trafic des paiements au négoce de titres ou de cryptomonnaies, en passant par une carte de débit multi-monnaies révolutionnaire. Avec l'ambition de faire mieux que les nouveaux venus comme Revolut ou Neon. «En comparaison des néobanques, explique Marc Bürki, nous avons l'avantage d'avoir une licence bancaire et, avec PostFi-

nance, un partenaire très solide.» Pas question donc de se laisser «disrupter» et, là encore, une fois le marché helvétique conquis, la stratégie est de foncer à l'international. La Suisse continue de jouir d'un immense capital confiance. Et Swissquote compte bien l'exploiter.

«Si Swissquote avait été lancé en Californie, c'est sûr qu'ils auraient été aussi grands que PayPal.»

«L'une des principales qualités de Marc Bürki, confie Jacques Grivel, un camarade d'études, lui aussi ingénieur et fondateur de la société Fundo, c'est sa curiosité. Il s'intéresse aux gens, il n'arrête pas de poser des questions.» Toujours prompt à écouter ses clients pour corriger le tir, pourrait-on ajouter, comme en témoigne la réaction de la banque débordée par les demandes d'ouverture de nouveaux comptes pendant la pandémie. Près de 50 000 sur un total de 400 000.

Cette curiosité coïncide avec sa passion de l'aviation, un rêve d'enfant. Ainsi ce tour d'Afrique de six semaines aux commandes de son Pilatus. Parti avec un groupe de propriétaires d'avion, sa compagne sur le siège du copilote, c'est pendant ce périple qu'il se met à parler de... QTL. Non, il ne s'agit pas d'un nouveau produit financier, mais d'un sigle qui recouvre une ambition existentielle: QTL pour «quality time left». «A 59 ans, je m'interroge sur le nombre d'années en bonne santé qui me reste. Par exemple pour repartir à l'aventure comme je l'ai fait en Afrique.» Pas question de lâcher Swissquote, mais il veut d'ores et déjà identifier et préparer celui ou celle qui lui succédera. Une solution interne a priori. «Il est essentiel que le prochain CEO comprenne bien comment nous faisons les choses», conclut Marc Bürki. Innover encore et toujours. Sans jamais cesser de s'amuser. Toute une philosophie.



Paolo Buzzi
L'autre cofondateur de Swissquote, avec qui Marc Bürki forme un binôme. Les deux ingénieurs se sont rencontrés dans les années 1980. Depuis, ils ne se sont plus jamais quittés.



Publicité

LE COUP GAGNANT POUR VOTRE ÉPARGNE

Ouvrez un compte d'épargne en ligne et bénéficiez jusqu'à

2% d'intérêts supplémentaires sur votre épargne!


AVANTAGESERVICE.CH

Un whisky suisse, sinon rien

Les producteurs suisses visent le haut de gamme et se classent aujourd'hui parmi les meilleurs du monde, défiant ainsi l'Ecosse ou les Etats-Unis. **Audrey Magat**

C'est l'un des meilleurs whiskys du monde, et il est suisse! Le Sântis Malt, produit par Appenzeller Bier, dans le canton éponyme, a été consacré en 2010 par l'International Wine & Spirit Competition. Signe particulier: c'est la seule distillerie au monde à vieillir du whisky dans des tonneaux de bière. «A l'origine, je voulais revenir à l'essence du travail de mes ancêtres sur les bières, comme un voyage dans le temps», se souvient Karl Locher, sixième génération à la tête d'Appenzeller Bier. Il commence à distiller en 1999, ce qui en fait un des premiers du pays, et, face au succès croissant de son whisky, il s'empresse de racheter le maximum de fûts de bière. Il en trouve 4000, en Suisse et en Europe.



1886

La famille Locher reprend la brasserie d'Appenzell.

1999

Karl Locher commence à fabriquer le Sântis Malt dans des fûts de bière.

2002

Sântis Malt est pionnier de la production de whisky suisse.

Aujourd'hui, la bière est fabriquée dans des cuves en acier, la production du whisky appenzellois se terminera donc inexorablement lorsqu'il n'y aura plus de fûts. «La technique du brassage de bière en fûts de bois n'est plus utilisée parce qu'elle est trop instable et peu rentable. Nous estimons donc que nous pourrions encore produire ainsi pendant 80 ans au maximum», explique Karl Locher. Avec plus de 10000 bouteilles produites par an, la distillerie est une des plus importantes de Suisse. Elle vend principalement sur le territoire, mais exporte un tiers de sa production à l'étranger, notamment en Chine, où elle comptabilise trois points de vente.

La fabrication de whisky en Suisse est une histoire récente. Avant l'an 2000, le blé et l'orge étaient considérés comme des den-

rées stratégiques en cas de conflit. Il était donc interdit de les distiller. A la levée des restrictions, des passionnés se lancent. C'est le cas d'Alexandre Delaloye, producteur du Swhisky en Valais et respon-

cellente qualité d'eau, les céréales nécessaires ainsi qu'une connaissance historique de la distillation et des alcools.» Aujourd'hui, la Suisse compte une dizaine de producteurs de whisky, pour la plupart en Suisse



«A l'origine, je voulais revenir à l'essence du travail de mes ancêtres, comme un voyage dans le temps.»



Karl Locher Sixième génération à la tête d'Appenzeller Bier

sable de la cave vinicole Maison Les Vignettes à Ardon (VS). «J'ai commencé pour le plaisir, explique ce passionné d'Ecosse. Mais rapidement les demandes ont augmenté, surtout lorsque nous avons commencé à gagner des prix internationaux. La Suisse a tout ce qu'il faut pour être un grand pays du whisky. Une ex-

alémannique, qui s'adressent plutôt à une clientèle avertie. Les productions étant faibles, les bouteilles sont rares et onéreuses. Pourquoi la production locale n'est-elle alors pas plus forte? «Fabriquer du whisky est un véritable investissement, explique Alexandre Delaloye. Il faut compter environ dix ans pour obtenir les premiers retours.»



Depuis mai 2014, la brasserie appenzelloise propose le «trek whisky le plus haut du monde», dans les montagnes de l'Alpstein.



La distillerie Whisky, qui produit plusieurs centaines de litres par année, n'a pas la capacité de produire suffisamment pour répondre à ces sollicitations croissantes. «C'est un peu frustrant», reconnaît-il.

A la manière de l'avènement des brasseries artisanales, va-t-on voir se développer plus largement les distilleries de whisky suisse? Négatif, selon Karl Locher: «Il faut en moyenne six semaines pour produire de la bière et la vendre. Pour le whisky, c'est minimum trois ans, c'est donc une entreprise largement plus risquée, qui demande des investissements sur le long terme.»



1300 hectolitres

de whisky suisse en 2019, selon l'Administration fédérale des douanes (AFD). La France compte 15 000 hectolitres distillés la même année.

17 600 hectolitres

de whisky importés en 2020, soit le spiritueux le plus importé en Suisse. Plus de 70% des importations proviennent du Royaume-Uni, 15% des Etats-Unis.

Le Programme Bâtiments



énergie vaud



Préparons l'avenir

Pensons à la rénovation énergétique!

Le Programme Bâtiments et le Canton de Vaud soutiennent financièrement les assainissements énergétiques. Profitez des subventions dès maintenant.

leprogrammebatiments.ch
vd.ch/subventions-energie



SPG | COMMERCIAL
PROPERTY
ADVISORS

CBRE



Biopôle Serine
Campus scientifique
dédié au domaine
de la santé et des
sciences de la vie

Epalinges

Route de la Corniche 4

Plateaux de 1'600 m², divisibles dès 500 m²
Activité de bureau ou laboratoire
Aménagements au gré du preneur
Communs: salle de conférences, vestiaire / douches
Parking de 57 places
Vue sur le lac Léman et les Alpes
Disponibilité immédiate

SPG Intercity Lausanne SA vaud.spgintercity.ch
Laurent Bigler 021 318 46 09 | lbi@spgi.ch

CBRE cbre.ch
Rafael Garcia 079 532 38 72 | rafael.garcia@cbre.com

À louer

Top & Flop



200 postes créés **Decathlon Suisse**

Le spécialiste du sport Decathlon Suisse créera 200 nouveaux postes de travail d'ici à fin 2022 pour mieux répondre à la croissance sur sol helvétique, tant du côté des ventes en ligne que dans les enseignes. Avec ces nouveaux postes, Decathlon atteindra la barre des 1050 collaborateurs. Pour rappel, l'enseigne a ouvert sa première filiale suisse dans le canton de Neuchâtel en 2017, avant de reprendre en 2018 les magasins Athleticum, propriétés de Maus Frères.



La Comco enquête en Valais **Dans le secteur des transports**

La Commission de la concurrence (Comco) annonçait fin avril l'ouverture d'une enquête contre des entreprises valaisannes de transport soupçonnées d'avoir accordé leurs violons pour répondre à un appel d'offres relatif au ramassage et au transport des ordures ménagères. Le 11 mai dernier, les noms des deux entreprises visées ont été publiés. Il s'agit de Favre & Studer à Grône et de Favre Transports Internationaux TIR à Martigny, ainsi que leurs filiales.

L'entrepreneur qui fait grimper les Romands

Ancien développeur pour Apple, **Killko Caballero** a lancé Totem Escalade en 2016, une chaîne de salles de grimpe établies sur quatre sites romands. Inspirée de ce qui se fait aux Etats-Unis, l'entreprise a connu le succès dès son ouverture. **Nathalie Hug**

Les salles d'escalade ne sont plus des lieux obscurs et intimidants comme on pouvait le voir il y a encore quelques années. Dans nos salles, grimpeurs aguerris et apprentis se retrouvent pour s'amuser et restent après leur séance de sport pour boire une bière et manger une pizza. Avec Totem Escalade, la chaîne romande de salles de grimpe qu'il a cofondée, Killko Caballero veut démocratiser la pratique. En imaginant des espaces conviviaux et accueillants pour les débutants, cet ancien développeur informatique de la Silicon Valley a su provoquer un engouement pour la discipline.

L'entrepreneur de 61 ans d'origine allemande et bolivienne a connu un vif succès dès son arrivée dans le milieu. A l'origine, Totem était une petite salle d'escalade située à Gland (VD) qui projetait de fermer. En 2016, Killko Caballero rachète les parts avec trois amis. L'objectif: faire de l'escalade en salle le nouveau fitness. Les espaces permettent de faire du bloc, c'est-à-dire que les parois sont suffisamment basses pour ne pas nécessiter d'assurance. Deux ans plus tard, les entrepreneurs ouvrent trois autres salles à Versoix (GE), à Ecublens (VD) et à Vevey (VD). Alors qu'en 2016 Totem Escalade comptabilisait 30 000 visites dans une seule salle, elle dénombre plus de 180 000 visites sur ses quatre espaces en 2019. Aujourd'hui, l'entreprise emploie 92 personnes.

Killko Caballero a mené une tout autre vie avant d'en arriver là. Il commence sa carrière comme développeur en Suisse pour Apple. En 1987, il quitte le pays pour la France, où il dirige une société de capital-risque d'innovation. Installé près des gorges du Verdon, il grimpe souvent pendant son temps libre.

La suite de sa carrière l'entraîne dès 1987 en Californie, où il vivra pendant vingt et un ans. Il dé-



Les salles de grimpe cofondées par Killko Caballero sont conçues comme des lieux de détente et de loisirs pour les novices et les familles.

veloppe notamment des programmes de visioconférence, convaincu qu'ils deviendront des modèles d'avenir. Son travail de développeur informatique à la Silicon Valley se révèle chronophage, et il n'a plus le temps pour l'escalade sur falaises, situées loin des bureaux. «C'est là que j'ai découvert l'escalade en salle, explique-t-il. La tendance était alors en pleine expansion. La première salle aux Etats-Unis a ouvert en 1987. En 2018, on en recensait 517.»

Actuellement, la Suisse compte près de 2% de grimpeurs, contre environ 4,5% en France ou aux Etats-Unis, selon lui. En voyant les salles combles et l'explosion de ce marché, l'idée de créer un jour son propre club germe dans son esprit. L'escalade a également fait son entrée au sein des disciplines olympiques en 2020, favorisant la popularité croissante de ce sport. C'est ainsi comme une évidence



J'ai choisi l'outil parfait
pour ma préretraite en

2027

Et vous ?



RENTES GENEVOISES

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

pour lui, alors qu'il rentre en Suisse en 2016, que Killko Caballero se lance dans Totem Escalade.

Des salles de grimpe lumineuses, des prises aux couleurs flashy, des espaces de yoga et un coin bar-restaurant: ces lieux flairent plus la détente et les loisirs en famille que la compétition internationale. En effet, 80% des clients de Totem n'ont jamais grimpé avant de pousser la porte d'une salle. «Viser les débutants correspond à notre business plan, précise Killko Caballero. Nous sommes une sorte de fabrique à grimpeurs.» Pour les attirer, l'entreprise est active sur les réseaux sociaux et mise sur les offres croisées, destinées aux enfants par exemple, en collaborant avec des associations locales.

«Le marché suisse est restreint de par la taille du pays, mais la population a un haut pouvoir d'achat et les gens dépensent pour leurs loisirs», constate Killko Caballero. Dans un pays de montagnes, tout le monde a entendu parler d'escalade, «ce qui peut aussi susciter des craintes pour des parents qui ne souhaitent pas que leurs enfants grimpent un jour sur des sites dangereux», remarque-t-il. Mais dans les salles, la discipline est sécurisée. «Le grimpeur ne risque rien et l'ambiance est détendue.» L'entrée adulte est fixée à 16 francs et il n'est pas nécessaire de s'engager sur la durée, une volonté de l'entrepreneur: «On peut venir essayer tous les jours, contrairement aux fitness où on est rapidement contraint de s'abonner pour une longue durée, ajoute l'entrepreneur. C'est également une activité sportive idéale à pratiquer en famille.»

Avec le Covid-19, son goût du défi a été testé jusque dans ses retranchements. «Je suis un peu dégoûté. La deuxième vague a été très mal gérée, c'était ubuesque.» Pour lui, les annonces d'ouverture et de fermeture des centres de loisirs et des restaurants changeant à la dernière minute, la gestion des stocks et le planning des employés sont devenus impossibles à anticiper. Killko Caballero reste néanmoins confiant: «On ne va pas mourir et, après cette période de doute, on repartera à fond.»

La retraite, il ne veut pas en entendre parler. «Mais je suis à la retraite. Je n'ai pas la passion de la pêche ou de la chasse. Mon plaisir à moi, c'est de créer.» Il est notamment actif auprès de l'entreprise vaudoise Technis, qui a développé une solution de comptage de personnes au sol. Depuis le mois d'avril, il cherche de nouveaux financements pour Totem Escalade. Pour ouvrir de nouvelles salles? «On ne se fixe aucune limite, soutient l'entrepreneur, qui aimerait s'étendre en Suisse, et même pourquoi pas à l'étranger. Et si on décide de s'étendre, à Zurich, par exemple, on ouvrira tout de suite deux ou trois salles en même temps, pour créer un effet réseau.»

Photo: DR

Sparrow mesure la pollution en temps réel avec des... taxis

Participer à créer une **ville durable** en proposant des mesures fiables sur lesquelles prendre appui, c'est l'objectif que s'est fixé la start-up vaudoise. Avec ses boîtiers équipés de capteurs, elle récolte ainsi de nombreuses données en milieu urbain. **Léo Michoud**

Installés à Nyon depuis la fondation de la société il y a un mois, Maxim Interbrick et Elshad Hajiyev travaillent depuis plus de deux ans sur leur solution: des multi-capteurs intégrés à des véhicules urbains comme les taxis et les bus qui sillonnent les centres-villes. «Nous utilisons le comportement particulier de ces véhicules comme un laboratoire tournant dans les villes, explique Maxim Interbrick, COO de Sparrow. Cela permet de se greffer à la routine de ces voitures pour ramener aux autorités des informations précieuses, qui leur manquent à l'heure actuelle.»

les écrans d'un taxi une publicité spécifique en fonction du lieu où il se trouve. «Nous étions très surpris d'observer qu'en deux mois, 300 taxis parcouraient près de 1 million de kilomètres dans le canton de Genève», raconte le cofondateur.

A partir de près de 10 millions de datapoints, ils obtiennent une carte avec le parcours des taxis de la compagnie. Cette représentation graphique leur donne l'idée d'utiliser les taxis pour mesurer la qualité des environnements urbains. «Nous en avons conclu que les taxis, les transports publics et les vé-

«Nous étions très surpris d'observer qu'en deux mois, 300 taxis parcouraient près de 1 million de kilomètres dans le canton de Genève.»



Maxim Interbrick Cofondateur et COO de Sparrow

L'objectif consiste ainsi à fournir des bases scientifiques précises qui pourront appuyer de manière chiffrée des décisions permettant d'améliorer la vie des habitants.

Tout a commencé en 2019, sans aucune visée écologique. Sous contrat avec une compagnie de taxis genevoise et grâce à un outil de géolocalisation d'un appareil électronique en temps réel, les deux collègues travaillent sur la possibilité d'afficher sur

hicules qui tournent en boucle étaient le meilleur moyen de mesurer ces paramètres. Nous avons donc créé le concept de Sparrow (moineau en français), en pensant à ce petit oiseau très adapté à la ville.»

Le projet pilote est lancé en novembre 2019 à Genève. Quelque 300 taxis sont équipés de tablettes dont les données sont utilisées pour mesurer la rugosité de la route, c'est-à-dire le confort de roulement. Cet indice IRI (International Rough-



Nyon



Vallée de Joux



Cossanay - Aubonne - Morges



Nord Vaudois



Gros-de-Vaud

10 RÉGIONS.

10 ASSOCIATIONS AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE.



Lausanne



La Broye



Riviera - Lavaux



Chablais



Pays d'Enhaut

Soutenir le dynamisme économique

- Accueil, aiguillage et conseils à la création d'entreprises
- Accompagnement dans le développement des entreprises (notamment sensibilisation aux subventions LADE)

Faciliter les implantations

- Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie régionale de développement
- Connaissance de l'offre et de la demande immobilière (terrains et locaux)
- Relais régional de la promotion économique cantonale

Développer des projets

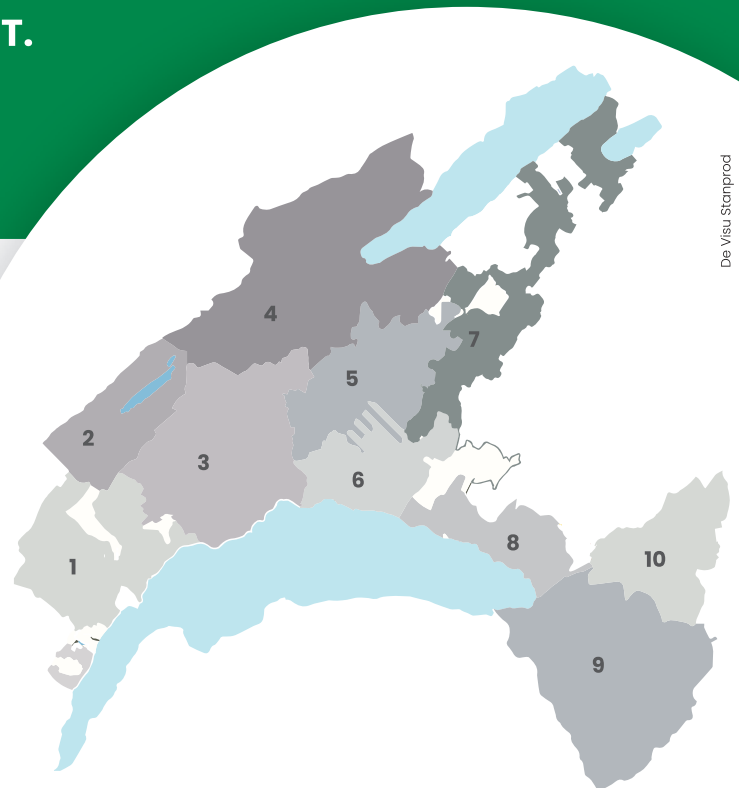
- Appui spécifique aux porteurs de projets régionaux (élaboration, recherche de financement, suivi)

Coordonner

- Collaboration avec d'autres instances régionales ou services cantonaux pour une coordination optimale des actions (mobilité, aménagement du territoire, etc.)
- Participation aux projets d'agglomération
- Veille sur les politiques publiques ayant un impact sur le développement économique.

ÊTRE PROCHE DE VOUS. ÇA CHANGE TOUT.

CONTACTEZ L'ASSOCIATION DE VOTRE RÉGION !



De Visu, Stamprod

ness Index) constitue l'une des données de référence internationale en matière d'aménagement routier.

Selon Maxim Interbrick, énormément d'éléments influencent les mesures de la pollution. C'est pourquoi les capteurs de Sparrow fonctionnent en instantané – les données sont envoyées toutes les quatre secondes – et ne s'arrêtent pas à mesurer la qualité de l'air, mais se penchent aussi sur le bruit, l'état général de la chaussée, la température, l'humidité et plusieurs autres paramètres.

L'EPFL ainsi que la Haute Ecole du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (He-pia) soutiennent la start-up dans le développement de sa technologie, tandis que les discussions avec les villes et les pouvoirs publics visent à standardiser et à légaliser les procédés de mesure. «Il faut se donner les moyens de trouver précisément les sources de pollution pour la diminuer ou l'éliminer, conclut Maxim Interbrick. La ville est un organisme vivant qui a besoin de monitoring 24 heures sur 24.» Pour que Sparrow prenne son envol, il espère convaincre les autorités de villes suisses et étrangères que leur système innovant est plus précis et moins coûteux que les stations de mesure fixes.



L'avis de l'expert

«Sparrow va chercher les meilleures technologies sur le marché pour les regrouper comme des briques de Lego dans un seul petit boîtier, estime Frédéric Dreyer, ingénieur à l'EPFL. L'équipe n'est pas là pour développer les sensors, mais pour les intégrer dans un écosystème régulé et normalisé.» Chef de projet au sein de la Faculté de l'environnement naturel, architectural et construit (ENAC), l'expert en gestion d'entreprise accompagne la société pour Innosuisse.

Photos: Finfin et Instagram

Madonna, Beckham, Federer: la poupée suisse des enfants de stars

La marque zurichoise Finfin connaît un succès international avec sa ligne de poupées **I'm a Girly**, grâce au soutien de célébrités et de jeunes influenceuses sur les réseaux sociaux. **Laurence Jaquet**



Déjà **100 000** poupées vendues

en 2020, l'année durant laquelle la marque a fait son entrée sur les marchés américain et chinois.

Parmi les adeptes des poupées I'm a Girly, on trouve plusieurs enfants de stars: les jumelles de Federer, la fille de Madonna ou encore celle de David et Victoria Beckham se sont affichées avec ces jouets sur Instagram. La marque a vu juste en les contactant et en leur envoyant quelques cadeaux outre-Atlantique. «Parfois, certaines célébrités possèdent déjà nos poupées sans que nous leur envoyions quoi que ce soit, raconte Theresia Le Battistini, CEO et fondatrice. Les voir parler publiquement de nos produits représente une reconnaissance et un avantage commercial important.»

Créée en 2017 par l'entreprise zurichoise Finfin, la marque I'm a Girly se décline en poupées et en «têtes à coiffer». En 2020, elle fait son entrée sur les marchés américain et chinois. On trouve notamment ses modèles chez Target et Amazon, qui figurent parmi les trois plus grands détaillants américains. Grâce au buzz en ligne et à cette puissante force de distribution, les ventes ont quadruplé en un an, atteignant 100 000 pièces en 2020.

Ancienne employée d'UBS, la Zurichoise s'est lancée dans ce projet après avoir donné naissance à une petite fille. Theresia Le Battistini veut renouveler le concept de la traditionnelle Barbie et créer des poupées de tailles variées (jusqu'à 48 cm), au large visage enfantin et de différentes couleurs de peau. Avec des modèles vendus autour des 130 francs dans les magasins, la marque vise le haut de gamme dans une industrie du jouet qui pèse 80 milliards de francs, dont 15% pour les poupées, selon l'institut allemand Statista.

Pour satisfaire la clientèle, Theresia Le Battistini s'est tournée vers les principaux concernés: les enfants. «Nous avons voulu donner une voix à des jeunes entre 8 et 14 ans et les responsabiliser en faisant d'eux les designers de leurs propres jouets. Les enfants ont une idée précise de ce qu'ils veulent, et ces jouets ont ainsi plus de chances de plaire et d'être gardés plus longtemps.» Mais est-ce que la poupée plaît également aux petits garçons? «Bien sûr, la nouvelle génération est très ouverte d'esprit», assure la fondatrice, malgré le nom de la marque.

De la perruque «tie and dye» au sac à dos en velours, la clientèle aime particulièrement les accessoires de la marque: les vêtements qui suivent la mode et les perruques interchangeables et colorées qui permettent de lui couper les cheveux. Ainsi, sur les réseaux sociaux, de nombreuses vidéos réalisées par des petites filles à travers le monde – sortes de mini-influenceuses – encensent le produit et le valorisent.



L'avis de l'expert

Pour Marc Fetscherin, professeur en marketing digital à HEC Lausanne, la publicité ainsi véhiculée par ces enfants apporte une image favorable à bon compte, associée à l'impression positive des enfants de célébrités. D'où l'importance de bien choisir à quelle personnalité on souhaite lier son concept. «Cette présence de personnalités internationales sur les réseaux sociaux permet d'attirer l'attention sur la marque suisse, à l'image du modèle AIDA (pour Attention, Interest, Desire et Action): le consommateur américain prend connaissance d'un produit ou d'une marque qu'il aurait autrement eu peu de chances de remarquer parmi les étalages. Pour une jeune entreprise avec un petit budget, envoyer quelques produits à des personnalités sélectionnées et espérer une réaction publique de leur part peut s'avérer une très bonne stratégie.



Cette photo de Noël avec une poupée l'm a Girly a été partagée par Victoria Beckham auprès de ses 27 millions d'abonnés sur Instagram en 2019.

Il faut en outre miser sur un marketing dit «mix»: mener une campagne de promotion ciblée tout en participant à des événements tels que les conventions et les foires du jouet, qui restent indispensables.»

Publicité

Entreprise | Habitation | Véhicules | Prévoyance | Animaux

«Ensemble,
on voit
plus loin.»

Avec nos offres flexibles pour entreprises, optez pour un partenaire à votre entière écoute et donnez une nouvelle dimension à vos ambitions.

www.vaudoise.ch

Heureux. Ensemble. Depuis 125 ans.

 **vaudoise** 125

Assurances

Le petit robot suisse qui veut conquérir l'Amérique

Le robot **Dispencell** développé par la start-up vaudoise SEED Biosciences permet d'isoler des cellules humaines une par une. Une révolution pour la médecine personnalisée. **Hélène Krähenbühl**



SEED Biosciences
c'est...



Georges Muller
CEO

Docteur en bio-ingénierie du laboratoire du professeur Barrandon, spécialiste des cellules souches et professeur honoraire à l'EPFL.



David Bonzon
CTO

Titulaire d'un doctorat en micro-ingénierie du laboratoire du professeur Renaud à l'EPFL.

«Un clic, une cellule.» La start-up SEED Biosciences, spin-off de l'EPFL spécialisé dans les biotechnologies, a développé un robot de pipetage ultra-précis baptisé Dispencell. Pour leur dernière levée de fonds fin 2020, les fondateurs David Bonzon et Georges Muller ont obtenu 1 million de francs d'investissements privés qui seront destinés à accroître leur force de vente.

«Traditionnellement, une pipette est utilisée pour prélever des cellules qui se trouvent dans un liquide, explique Georges Muller. Le problème est qu'on ne sait jamais si la goutte prélevée contiendra une, aucune ou plusieurs cellules. Grâce à notre capteur, on peut garantir qu'il y en aura bien une seule dans chaque échantillon, ce qui offre un gain de temps précieux pour l'industrie pharmaceutique.»

Doté d'une technologie unique, l'engin permet de prélever des cellules humaines et de les isoler dans des unités de cultures distinctes, et ce en appuyant simplement sur un bouton: la méthode se veut ainsi fiable et facile d'utilisation, mais aussi révolutionnaire pour la médecine personnalisée. Plusieurs systèmes sont apparus ces dernières années, mais c'est le premier à remplir tous les critères: sans impact pour les fonctions de la cellule, pouvant être stérilisé et facilitant la traçabilité.

L'idée du projet remonte à 2013. A l'époque, Georges Muller, doctorant en bio-ingénierie, travaille à l'EPFL dans le laboratoire du professeur Yann Barrandon, expert dans les cellules souches. «Un jour, il m'a confié: «Je sais ce que tu dois développer: le principe de la boîte à bonbons, un clic,

«Grâce à notre capteur, on peut garantir qu'il y aura bien une seule cellule dans chaque échantillon.»

Georges Muller Cofondateur et CEO de SEED Biosciences

une cellule.» Conquis, l'ingénieur contacte son ancien camarade de l'EPFL David Bonzon, spécialisé en microtechnique.

«La conceptualisation, l'optimisation du capteur et le dépôt des brevets ont pris énormément de temps, ra-

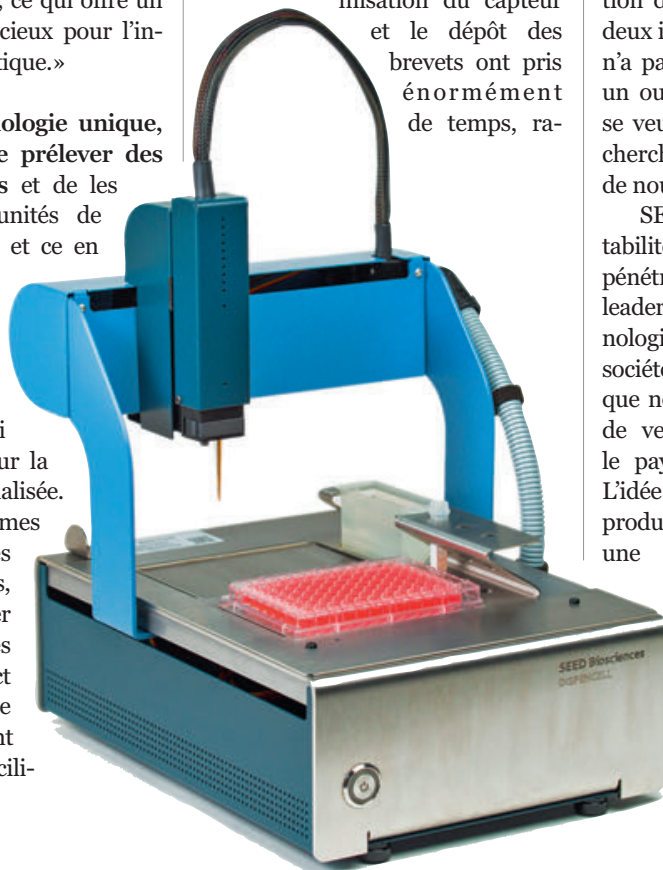
conte ce dernier. Dans cette industrie, le client attend énormément de fiabilité et de répétabilité.» La réalisation du robot elle-même, en revanche, a pris moins d'une année. Fin 2018, SEED Biosciences voit officiellement le jour, soutenue par 1 million de francs de fonds publics. Depuis sa création, la jeune pousse basée au StartLab du Biopôle à Epalinges (VD) a déjà vendu six robots et compte aujourd'hui six employés.

La clientèle de la start-up est composée de groupes académiques, d'instituts de recherche mais aussi de groupes pharmaceutiques. Les deux associés ont par

exemple vendu l'année dernière leur robot à une firme américaine spécialisée dans le développement de nouvelles immunothérapies pour le cancer, par transplantation de cellules souches. Pour les deux ingénieurs de 35 ans, le robot n'a pas pour ambition de devenir un outil de diagnostic médical. Il se veut avant tout un outil de recherche destiné à ouvrir la voie à de nouvelles thérapies.

SEED Biosciences vise la rentabilité d'ici à 2022. Comment? En pénétrant sur le marché américain, leader dans le secteur des biotechnologies. «Nous recherchons une société qui cible les mêmes clients que nous et qui possède une force de vente déjà bien établie dans le pays, explique David Bonzon. L'idée serait aussi de combiner nos produits aux leurs pour permettre une certaine complémentarité.»

L'entreprise a également pour stratégie de commercialiser son capteur séparément du robot. Ainsi, la technologie pourrait être valorisée à travers d'autres instruments et auprès d'autres marques.





Contactez sans
engagement
un expert sur
notre chat

Pourquoi négocier seul son hypothèque quand on peut faire appel à un expert ?

Ensemble, nous trouvons
l'hypothèque **qui vous convient.**

FINANCE

SCOUT 24

#mesfinances

AU PALAIS

L'impact de la loi covid soumise au vote du peuple le 13 juin

La gestion de la pandémie de Covid-19 occupe certes le parlement, mais la **session d'été** des Chambres fédérales, qui se tiendra du 31 mai au 18 juin, compte à l'ordre du jour plusieurs sujets qui concernent les PME.

Stéphanie de Roguin

Lors de sa session de printemps, le parlement a adopté la modification de la loi Covid-19 par 169 voix contre 13 et 13 abstentions au Conseil national, et par 44 voix sans opposition ni abstention au Conseil des Etats. Contrée par un référendum qui a abouti, la loi Covid-19 sera soumise au vote du peuple suisse le 13 juin.

Pour rappel, cette loi vise à permettre au Conseil fédéral et au parlement de continuer à soutenir financièrement les acteurs économiques touchés par la crise liée au Covid-19 et ce, jusqu'à la fin de l'année 2021.

Les auteurs du référendum jugent que les autorités ont agi de manière antidémocratique, puisque les aides ont été délivrées dès le printemps 2020 et inscrites après coup dans la loi covid, elle-même mise en œuvre par le parlement en septembre 2020.

Dans le cas où le peuple rejetterait la loi Covid-19 le 13 juin, celle-ci cesserait de fonctionner dès le 25 septembre 2021. Les aides financières n'auront alors plus de base légale. Plus d'une centaine de milliers d'entreprises et plus de 1 million de personnes ont déjà bénéficié de ces aides. L'arrêt de ces aides cet automne menacerait alors de nombreux emplois et mènerait certainement des entreprises à la faillite.

Le 3 mai dernier, un comité de parlementaires interpartis a soutenu l'importance d'accepter cette loi face à la presse. «Sans cette loi, il n'y aura plus d'aides pour les cas de rigueur et plus d'indemnités en cas de réduction de l'horaire de travail», a rappelé Gerhard Pfister (Centre/ZG). La Verte Regula Rytz (BE) a quant à elle rappelé que les PME actives dans la restauration, notamment, ont dû fermer leurs portes ou réduire leurs prestations depuis plus d'un an. Celles-ci ont puisé dans leurs réserves et se sont endettées pour survivre et sauver des places de travail.

Les défenseurs de la loi Covid-19 ont rappelé que celle-ci ne dicte pas les aspects jugés contraignants comme la fermeture des restaurants ou l'obligation de porter le masque. Ces mesures proviennent de la loi sur les épidémies, acceptée par le peuple en 2013.



Ce qui pourrait intéresser les PME

Au Conseil national, il est prévu de voter un **projet de modification de la loi sur le tarif des douanes, visant à supprimer les droits de douane sur les produits industriels.**

Si la modification était acceptée, la charge administrative des entreprises liée aux importations diminuerait fortement, du fait notamment de la simplification de la structure du tarif des douanes et de la suppression partielle des preuves d'origine.

Du côté du Conseil des Etats, **une motion proposant la mise en place d'un taux unique pour la TVA sera abordée.** La révision

du système actuel de la TVA concerne surtout les plateformes de vente par correspondance, dont toutes les prestations seraient alors soumises à l'impôt. La nouvelle mouture vise aussi à simplifier l'établissement des décomptes de TVA par les PME et de mettre en œuvre des mesures destinées à garantir le paiement de l'impôt.

L'initiative parlementaire déposée par le conseiller aux Etats Ruedi Noser (PLR/ZH) **«Réduire sensiblement la charge fiscale grevant les participations de collaborateur remises par les start-up et les entreprises familiales»** se trouve également au programme.

L'auteur du texte estime que de nombreux mécanismes ont été mis en place ces dernières années pour soulager fiscalement les entreprises multinationales, mais moins pour les entreprises non cotées en bourse, les PME et les start-up. Son initiative vise donc à remédier à cette disparité.

A suivre aussi:

- **Motion concernant la législation sur les produits chimiques**, visant à combler les lacunes existantes pour renforcer la place industrielle suisse
- **Motion «Promouvoir l'économie circulaire et la gestion durable des ressources** grâce à des «Innovation green deals»
- **Initiative parlementaire «Autoriser Innosuisse à soutenir des projets d'innovation dans les entreprises** (sans passer par un établissement de recherche)»
- **Motion «Marchés publics**. Confier les mandats d'impression exclusivement à des entreprises suisses»
- **Postulat «Financer l'AVS** au moyen d'une taxe sur les transactions financières»

L'agence qui a révolutionné le courtage immobilier en Suisse, en passe de devenir numéro 1

Depuis 2018, une agence casse les codes du courtage immobilier en Suisse en révolutionnant l'offre présente sur le marché. L'agence Neho a gagné son pari de faire économiser des dizaines de milliers de francs à ses clients. Selon les prévisions, elle vendra plus de biens immobiliers que n'importe quelle autre agence en 2021.

En quelques années, Neho, première agence immobilière sans commission de Suisse, a convaincu une large partie des vendeurs de biens immobiliers, faisant du modèle "sans commission" le nouveau standard. L'agence a déjà séduit plus de 1'500 clients depuis son lancement en proposant une offre à forfait fixe, à l'opposé du modèle à commission variable proposé par la quasi-totalité des agences immobilières suisses. Avec son forfait fixe à CHF 9'500.-, les agents Neho offrent tous les services de courtage d'une agence traditionnelle, et même plus.

Le secret de Neho pour proposer un service ultra qualitatif à un prix juste ? Les agents ont une connaissance approfondie de l'immobilier de leur région, en particulier sur l'ensemble de la Suisse romande, et disposent d'outils digitaux innovants pour les soutenir et leur faire gagner du temps dans les tâches administratives. Ils ont à cœur de vendre le bien de leur client au meilleur prix et affichent une performance remarquable en vendant ensemble plus de 1'000 biens par année ! Les clients vendeurs ont par ailleurs accès à la plateforme Neho, leur permettant de suivre l'état général de leur vente : l'attractivité de l'annonce (nombre de vues, de clics, de téléchargements, etc...), toutes les offres soumises et les discussions entre l'agent et les acheteurs. Une quantité d'informations partagées qui démontre la volonté de l'agence de travailler dans une totale transparence et dans un réel climat de confiance. Et ce, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

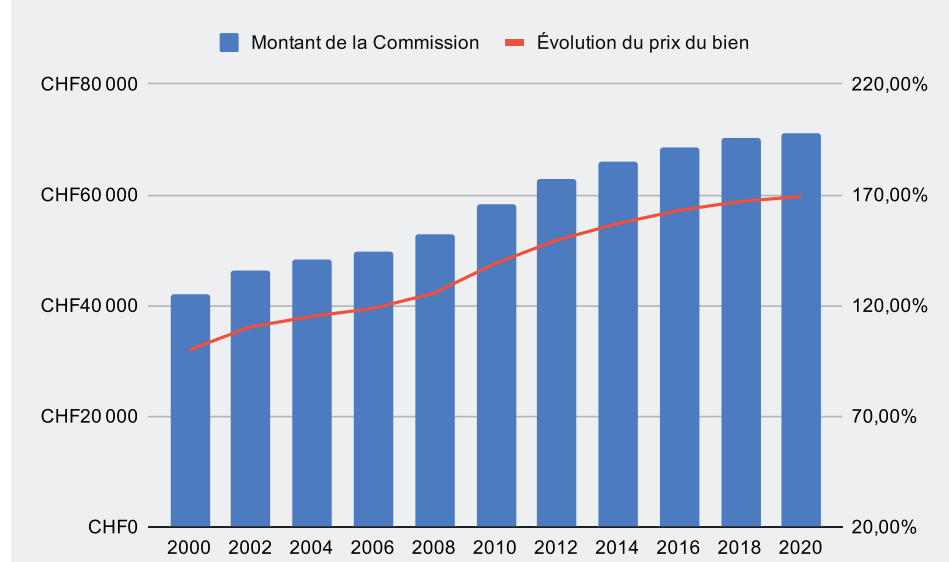


Si Neho ne propose pas de commission variable, c'est tout simplement car l'agence estime que cette offre n'est plus adaptée et n'a plus de raison d'exister :

De nos jours, la commission au pourcentage représente un véritable pactole pour les agences traditionnelles. En effet, la commission moyenne de 3,5% n'a pas évolué depuis de nombreuses années comme ces agences aiment l'affirmer, néanmoins, c'est un pourcentage, le montant payé a donc évolué à la hausse avec l'augmentation des prix des biens ! Depuis près de 20 ans, les prix de l'immobilier suisse ont augmenté d'en moyenne 67% pour une maison individuelle, et jusqu'à 122% sur l'arc lémanique ! Les agences

traditionnelles ont ainsi vu le prix de leur service quasiment doublé sans travail supplémentaire. Pour un bien immobilier dont le prix était de 1,2 million de francs au début des années 2000, la commission représentait alors 42'000 francs. Aujourd'hui ce même bien vaut environ 1'800'000 francs et la commission a bondi à 71'106 francs. Absolument rien ne justifie de tels tarifs, et c'est là qu'intervient Neho. Avec son forfait, l'agence permet ainsi à ses clients d'économiser en moyenne CHF 25'000.- de commission pour la vente de leur propriété. Ainsi, en seulement 4 mois en 2021, Neho a déjà vendu plus de 250 biens et a fait économiser plus de 6 millions de francs à ses clients !

ÉVOLUTION DU MONTANT DE LA COMMISSION DEPUIS 2000 POUR UN BIEN DONT LA VALEUR INITIALE ÉTAIT DE CHF 1'200'000.-



L'agence vend en moyenne plus de 80 biens par mois, elle est présente dans toute la Suisse et propose une estimation rapide de votre bien sur neho.ch. Pour les personnes souhaitant vendre leur bien, un agent se rendra sur place pour effectuer une estimation détaillée et sans engagement.

neho

hello@neho.ch

Fribourg : 026 588 08 00

Genève : 022 518 82 82

Neuchâtel : 032 580 04 00

Valais : 027 588 09 90

Vaud : 021 588 14 14

Estimez gratuitement votre bien sur neho.ch

À savoir

«Ici, on tue des Ouïgours»

Apple, Zara, Mercedes, BMW... Plus de 80 groupes se sont vus pointés du doigt par l'Australian Strategic Policy Institute.

Mondial 2022

Des clubs norvégiens veulent boycotter le tournoi. La raison: 6500 immigrés seraient morts sur les chantiers.

Charles C. Boycott

Le terme apparaît à la fin du XIX^e siècle, du nom d'un intendant qui décida d'augmenter les loyers de terres en Irlande.

Plus d'un siècle et demi après son apparition, le mot fait toujours peur aux entreprises, qui en redoutent les effets économiques et symboliques. Retour sur ce **mode d'action militant**, qui cible tout autant les multinationales que le monde du sport et celui de la politique.

Texte **Jean-Christophe Piot** - Photo **Robert Alexander / Getty Images**

Le boycott, l'arme absolue pour mettre une marque en quarantaine?



«Ici, on tue des Ouïgour-e-s.» L'avertissement a été placardé sur les vitrines de nombreuses enseignes à Paris. La raison: à la suite des révélations sur les exactions commises par la Chine contre les Ouïgours, des voix se sont élevées pour inciter les consommateurs à boycotter des marques accusées de bénéficier du travail forcé de ces populations musulmanes. Apple, Zara, Mercedes, BMW... plus de 80 multinationales se sont retrouvées pointées du doigt par l'organisation Australian Strategic Policy Institute, dans un appel relayé notamment par le député européen Raphaël Glucksmann. Depuis, le groupe Lacoste s'est engagé à cesser toute activité avec ses fournisseurs chinois concernés. D'autres, comme Calvin Klein ou Tommy Hilfiger, ont annoncé leur intention de stopper toute relation avant même le début de la campagne publique.

«Le boycott est l'arme des minorités et des opprimés, la tribune des sans-voix», expliquent

les chercheuses Ingrid Nyström et Patricia Vendramin dans leur livre *Le boycott*, paru en 2015. Mais qu'est-ce qu'un boycott? «Le terme englobe des usages, des buts et des cibles assez différents, mais repose toujours sur le refus d'entrer dans une relation d'échange qui peut être commerciale, politique, culturelle, sportive, diplomatique», explique Philip Balsiger, professeur à l'Université de Neuchâtel et spécialiste des processus de contestation des marchés, qui rappelle que ce mode d'action militant est surtout utilisé dans l'arène marchande. «C'est un moyen de pression, une sanction qui relève de la mise en quarantaine.»

Le terme n'apparaît qu'à la fin du XIX^e siècle, mais le boycott a été pratiqué depuis des siècles sur tous les continents par des populations qui en ont fait un de leurs moyens de pression privilégiés contre des gouvernements ou des entreprises, en réaction à des pratiques qui les heurtent ou pour obtenir un changement de stratégie commerciale ou tarifaire. «Les gens sont de plus en plus conscients que la manière dont ils dépensent leur argent a un





1001 SW
32' X 30' **278**
POST STREET INC.



En 2016, le footballeur américain Colin Kaepernick s'agenouille pendant l'hymne national avant le match pour protester contre **les violences policières racistes** aux Etats-Unis.

En 2018, **Nike** choisit le quarterback, sans contrat depuis ce geste, pour sa campagne publicitaire célébrant ses 30 ans (ici à San Francisco).

L'équipementier sportif est, lui, régulièrement la cible d'appels au boycott. Le dernier en date concerne le travail forcé des Ouzïgours. En mars 2021, Nike s'engage à ne pas utiliser le coton du Xinjiang et subit depuis l'ire de **la Chine**.

Les origines**DU NOM PROPRE
AU NOM COMMUN**

Macadam, poubelle, browning, velux... Autant de noms propres devenus noms communs, ce qui s'appelle en linguistique une antonomase. C'est le cas du capitaine Charles C. Boycott, intendant d'un propriétaire foncier qui décida en 1880 d'augmenter les loyers des terres qu'il gérait dans une des régions les plus pauvres d'Irlande.

**UNE TACTIQUE NON
VIOLENTE ET PEU
CÔTEUSE**

Pour certains fermiers, la pression financière devint rapidement insupportable. Ils imaginèrent alors une tactique non violente et peu coûteuse: ignorer le capitaine Boycott.

**CHARLES C. BOYCOTT,
PREMIÈRE VICTIME**

Mis à l'index, ostracisé, Charles Boycott assiste, impuissant, au départ de ses domestiques, de ses ouvriers et de tout son personnel. En ville, les commerces refusent de le servir. Quelques mois plus tard, il se résout à quitter la région, laissant son nom à un mode d'action dont il aura été la première victime.




impact», résume Jasmine Lorenzini, docteure en sciences politiques à l'Université de Genève. D'autant que l'effort peut être payant, comme en témoigne la «grève du beurre» de mai 1967. «Lorsque le Conseil fédéral a décidé d'augmenter le prix du lait de 3 centimes par litre, la Fédération romande des consommateurs a appelé au boycott et le Conseil fédéral est revenu sur sa décision», raconte la spécialiste.

Cibles privilégiées, les multinationales font régulièrement face à ce type de mouvement, à l'instar de Nestlé. L'entreprise a été confrontée à un boycott (qui a débuté à la fin des années 1970) de plus de vingt ans, accusée par certains consommateurs de compromettre la santé des nourrissons dans les pays pauvres avec ses substituts de lait maternel. Nestlé en a tiré les leçons: en 2010, elle a immédiatement réagi à la campagne lancée par Greenpeace qui dénonçait l'impact de la culture de l'huile de palme en Indonésie – utilisée notamment dans les chocolats Kit Kat – sur la disparition des orangs-outans. La multinationale a alors rapidement rompu ses contrats avec la société Smart, premier produc-

teur indonésien d'huile de palme, et s'est engagée à n'utiliser que de l'huile issue de l'agriculture responsable. Mais les PME auraient tort de se croire moins exposées. En janvier 2020, des internautes ont milité pour un boycott du Slip Français, spécialisé dans les sous-vêtements. Connue pour sa communication décalée, l'entreprise a dû faire face à la colère de ses clients après la publication par trois de ses salariés de vidéos à caractère raciste sur Instagram. L'an dernier, un couple de gérants français a vu son supermarché déserté par une partie de la population locale, après la publication sur les réseaux sociaux de clichés du couple posant fièrement devant les dépouilles de lions, d'hippopotames et d'alligators tués au cours d'un safari.

Certains boycotts relèvent de la guerre d'influence, du soft power ou de la pression géopolitique, à l'instar des Jeux olympiques. En 1980, pour protester contre l'invasion soviétique en Afghanistan, Jimmy Carter refuse la participation des Etats-Unis aux Jeux de Moscou, suivi de plus de 60 pays du bloc de l'Ouest. Quatre ans plus tard, l'URSS et une quinzaine de pays communistes renoncent à leur tour à participer aux JO de Los Angeles. Les JO sont moins ciblés depuis les années 2000, mais les grandes compétitions internationales restent des vitrines privilégiées, comme le Qatar peut le constater. A la suite de l'enquête du journal anglais *The Guardian* qui révélait en février dernier que plus de 6500 ouvriers immigrés seraient morts sur les chantiers du Mondial 2022, plusieurs clubs norvégiens ont demandé que l'équipe nationale boycotte le tournoi. Idem chez leurs voisins danois. Ainsi, en 2019 déjà, face aux contestations, le FC Copenhague avait dû renoncer à plusieurs stages au Qatar et à Dubaï.

Le sport est une vitrine privilégiée des opérations de boycott parce qu'il cumule plusieurs atouts, explique Jasmine Lorenzini: «Il est visible, médiatisé et hautement symbolique.» De quoi obtenir un effet de loupe pour les militants, conscients que leur impact purement économique est le plus souvent limité, renchérit Philip Balsiger. «En règle générale, les appels au boycott ont peu de conséquences réelles sur l'entreprise ou les institutions visées parce qu'ils ne sont pas suivis assez massivement, poursuit le professeur. En revanche, ils peuvent avoir des effets indirects sur des organisations très attentives à leur image de marque.»

Surtout si on réussit à pointer ses paradoxes. «A la fin des années 1970, un activiste américain a voulu profiter de son offre de customisation pour inscrire le mot 'esclavagiste' sur 

Salt.



Plus de 100'000 clients commerciaux suisses font confiance à **Salt Business**. Point.

Salt.
Business



1768

Nouvelle-Angleterre: outrées par les taxes imposées par la Couronne d'Angleterre, 13 colonies d'Amérique du Nord refusent d'acheter les cargaisons de thé de la Compagnie anglaise des Indes orientales. La crise culminera en 1773 avec la célèbre **Boston Tea Party**, point de départ de la lutte des futurs Etats-Unis pour leur indépendance.

1920

Inde: en pleine lutte pour l'indépendance, **Gandhi** invite les Indiens à délaissier les textiles britanniques et à tisser eux-mêmes leurs vêtements.

1955

Alabama: après l'arrestation de **Rosa Parks**, Martin Luther King invite la communauté afro-américaine de la ville à ne plus emprunter les transports urbains. Après 381 jours de boycott, la Cour suprême tranche en faveur des militants des droits civiques, jugeant illégale la ségrégation dans les bus.

sa paire de Nike, pour dénoncer les dérives de la politique de sous-traitance de l'entreprise et notamment le travail des enfants, développe Jasmine Lorenzini. L'entreprise a refusé, mais le jeune homme a fait circuler sa réponse.» De quoi sérieusement écorner l'image de Nike, confrontée à un mouvement qui détourne rapidement ses propres slogans, par exemple: «Boycott Nike? Just do it!» Preuve que les entreprises ne proposent pas que des produits mais aussi du sens et des symboles, que chacun

peut s'approprier ou combattre. Après avoir choisi comme égérie le footballeur Colin Kaepernick, opposant notoire à Donald Trump, de nombreux partisans de l'ex-président ont appelé à abandonner la marque en 2018 et ont posté des vidéos d'eux brûlant leurs paires de chaussures, avec le hashtag *#boycottNike*.

Le boycott serait-il l'arme absolue? Pas toujours. En 2003, une étude menée par l'Université Stanford a ainsi montré que le boycott des vins français, lancé à la suite du refus du pays d'intervenir aux côtés de George Bush en Irak, aurait eu un impact négatif de 13% sur les ventes pendant un mois seulement. Même chose pour Netflix ou Disney+, deux plateformes de streaming confrontées à de récents appels au boycott. La première est accusée de défendre la pédophilie au travers du film *Mignonnes*. La seconde affronte deux mouvements distincts: d'un côté, le camp progressiste l'accuse de s'être arrangée des atteintes chinoises aux droits de l'homme pour tourner *Mulan*, de l'autre, les conservateurs reprochent à la firme californienne de céder aux sirènes de la cancel culture (*lire encadré*) en introduisant des panneaux d'avertissement sur les clichés racistes portés par certains de ses anciens longs métrages, comme *Les aristochats*. Mais ces attaques n'ont eu aucune conséquence sur les deux plateformes, en pleine expansion.

Ces exemples illustrent une forme d'évolution du boycott, facilité et comme banalisé par les réseaux sociaux. «Sur Twitter ou sur Facebook, appeler à boycotter est à la portée de tout un chacun», observe Philip Balsiger. Néanmoins, cela ne prêche pas nécessairement à conséquence, le bad buzz ayant ses limites. En septembre dernier, le hashtag *#CancelNetflix* avait été retweeté plus de 200 000 fois en une seule journée. Ce qui n'a pas empêché la plateforme de réaliser 542 millions de dollars de bénéfices pour le seul quatrième trimestre de 2020, tout en franchissant la barre des 200 millions d'abonnés. Réseaux sociaux ou non, les fondamentaux du boycott ne changent pas, ajoute le sociologue: «Pour obtenir des résultats, encore faut-il que ceux qui le lancent aient les moyens de s'organiser et de peser. Sans cela, cela revient à crier dans le désert.»



Nouvelle forme de boycott et miroir inversé

Cancel culture La «culture de l'oubli» désigne une série d'initiatives militantes qui ont comme point commun la dénonciation d'un individu, souvent public, accusé d'avoir agi ou parlé d'une manière discutable ou controversée. De l'auteure J.K. Rowling, attaquée pour des propos transphobes au film **Autant en emporte le vent** (*photo*) jugé raciste, ce rejet se fait aujourd'hui principalement par les réseaux sociaux. Souvent rapprochée du boycott, la cancel culture évoque plutôt deux pratiques antiques: l'ostracisme grec, destiné à écarter un membre de la cité de ses cercles sociaux, et la damnation de la mémoire, pratique romaine destinée à effacer des archives et de l'espace public le nom et la vie d'un individu.

«Boycott» Ce néologisme né dans les années 1960 avec l'émergence des préoccupations environnementales remplace une logique de sanction par une forme de prime ou de récompense aux entreprises dont les consommateurs jugent les pratiques cohérentes avec leurs propres valeurs. Basé sur le mot anglais *buy* («acheter»), cette forme d'action engagée consiste à privilégier les marques, les produits ou les services qui défendent un modèle économique plus juste, plus vertueux ou plus équitable.

How I did it

«Comment j'ai envoyé notre laboratoire miniature dans l'espace»

En mars 2020, le dispositif médical conçu par **1Drop Diagnostics** décollait dans une fusée SpaceX en direction de l'ISS. Luc Gervais, CEO et cofondateur, raconte cette épopée. **Tiphaine Bühler**



La première fois que vous faites un Skype avec un astronaute de la Station spatiale internationale (ISS), c'est surprenant. Il était en apesanteur et flottait derrière l'écran en tenant entre ses mains 1DROP, notre laboratoire miniature de diagnostics. Moi, j'étais assis derrière mon ordinateur. Nous avions le contrôle à distance de l'appareil depuis Neuchâtel. La connexion était bonne. On oublie que la station tourne autour de la Terre plusieurs fois par jour.

Jamais, lors des premiers développements de notre système d'analyse sanguine miniature, je n'aurais imaginé qu'il finirait dans l'espace. Avec Jörg Ziegler, biophysicien et cofondateur, nous ciblons les maladies cardiovasculaires et infectieuses, ainsi que les analyses portant sur la fonction des organes. J'ai été immensément étonné lorsque Boeing et la NASA nous ont approchés, en 2014, lors du Mass Challenge de Boston, l'accélérateur de start-up. Je me demandais pourquoi ils s'intéressaient au diagnostic médical. Ils nous ont demandé de leur soumettre une idée de projet compatible avec l'espace. Tout est allé très vite. J'ai passé un week-end à préparer quatre ou cinq pages de documentation. Le premier défi a été d'établir les avantages d'utiliser 1DROP dans l'espace, alors que le dispositif était destiné au départ à une application terrestre. C'est très différent. En plus, les astronautes sont en excellente santé! Ils font déjà l'objet d'un suivi médical poussé avant de décoller. Une fois dans l'espace, ils mènent régulièrement des analyses sur la dématérialisation des os ou sur des organes comme le foie, les reins ou la thyroïde. Jusqu'à présent, chaque prélèvement sanguin devait être stocké dans un frigo jusqu'au retour sur Terre. Avec notre système, une seule goutte de sang ou de salive permet d'avoir un diagnostic en quelques minutes. 1DROP est donc conçu aussi bien pour des missions courtes d'une semaine sur la Lune que pour des opérations de deux ans sur Mars.

Le plus grand challenge a été d'être prêt à temps, presque six mois avant le lancement dans l'espace. Il a fallu repenser certains matériaux pour qu'ils résistent à l'accélération de la fusée. On a remplacé le verre par du plastique, réduit la taille



de l'appareil et rendu l'utilisation plus facile pour les astronautes. Ça a accéléré le développement du produit. Et nous étions payés pour travailler avec la NASA. Un tel contrat représente quelques centaines de milliers de dollars. En mars 2020, notre technologie décollait dans une fusée SpaceX en direction de l'ISS avec laquelle nous étions connectés régulièrement entre juin et juillet. Malgré la pandémie, nous avions beaucoup de travail. Cinq collaborateurs de chez nous suivaient le projet, ainsi que des PME comme P. Bercher, qui ont fabriqué le moulage des biopuces.

Nous avons eu des frayeurs aussi. Lors du tout premier test en apesanteur, le fluide ne s'écoulait pas correctement. J'ai pensé que tout notre boulot était perdu! Puis, quelques secondes plus tard, ça a fonctionné. C'était une période très spéciale. Je pouvais recevoir des SMS à 23 heures, pour des tests avec ISS qui démarraient de 1 heure du matin jusqu'à 5 heures. D'ailleurs, j'ai été surpris du temps que nous ont consacré les quatre astronautes de la NASA pour ce projet. Je ne m'attendais pas à autant de disponibilité. On s'imagine que les astronautes sont des êtres surhumains, mais ils ne sont en réalité pas compliqués. C'était un plaisir de travailler avec eux.

La collaboration continue. A chaque fois, on signe un nouveau contrat, et ce n'est pas parce que ça vient de la NASA qu'on ne peut pas négocier ou vérifier les clauses. Bien sûr, c'est un client prestigieux et très intéressant, mais c'est un business limité par rapport au marché terrestre, notamment dans les maladies cardiovasculaires. Evidemment, ça ouvre aussi des portes. Nous sommes d'ailleurs en discussion avec une société de la pharma allemande qui nous a connus à la suite du lancement de 1DROP dans l'espace.»

Chaque mois, «PME» vous propose des solutions applicables à la gestion de votre entreprise

4 leçons à suivre pour tester le niveau de cybersécurité de votre PME

1/4 LA CHARTE Autrement appelée les règles du jeu de la cybersécurité

À suivre

1. La charte
2. Les mobiles
3. Vos secrets
4. Résilience

Le problème

En 2019, le prestataire informatique d'une PME vaudoise découvre des accès répétés, et dangereux, à des sites web pour adultes pendant les heures de bureau. Il est devenu clair qu'un ou plusieurs intrus anonymes avaient profité des ressources du réseau interne informatique.

Mais comment, sans authentification préalable? Lors d'un audit complet le long des méandres du réseau interne, il est apparu qu'un des employés, au forfait inclus de volume de données (trop) limité, avait simplement résolu le problème en branchant sur le réseau informatique interne LAN de la PME son propre point d'accès wifi personnel, sans précaution particulière puisque ce réseau interne «était déjà sécurisé» (sic).

L'employé utilisait cet accès wifi improvisé tant pour ses besoins personnels (téléphonie mobile, accès web...) que pour doubler sa capacité de travail informatique, depuis un deuxième ordinateur disposé vers un lieu de stockage. Cet employé n'avait d'ailleurs enfreint aucune des règles écrites de son emploi.

Les adolescents voisins profitaient très utilement aussi de l'accès réseau ainsi ménagé, sans précautions particulières. Personne n'a porté plainte, car les adolescents auraient été difficiles à retrouver individuellement. Ils n'avaient de plus pas accompli d'acte très grave et, finalement, cet accès aurait pu tomber entre de bien plus méchantes mains.

Les données informatiques gérées par votre PME forment une de ses richesses. Et pourtant, vous devinez que vos employés prennent quelquefois des risques avec la sécurité des informations.

Pourquoi ne jouent-ils pas le jeu? C'est aussi leur emploi, après tout. Pourquoi ne vous aideraient-ils pas à protéger ces données? Votre réponse intuitive est la bonne: bien avant tous les dispositifs automatiques et électroniques, la collaboration intelligente de vos équipes pourrait être votre plus efficace ligne de défense. Celle qui prendra le mieux soin de ces trésors d'information.

Encore faudrait-il s'assurer d'abord que vos collaborateurs ont bien compris leur rôle, et relèvent ce défi, de façon pérenne. Une charte écrite des règles d'utilisation de l'informatique professionnelle est le point de départ. Votre charte informatique couvre-t-elle bien le cas du wifi improvisé ci-dessus? N'hésitez pas à en débattre avec nous, même de façon anonyme, sur le blog.

En 2021, une employée d'une PME genevoise prend sa retraite bien méritée, et quitte son poste sans remplaçant, car en pleine pandémie. Le remplaçant souhaite trois mois plus tard reprendre les dossiers en cours; est-il bien légitime de lui ouvrir alors les e-mails passés personnels de l'employée? Oui, confirme le responsable de la protection des données, car une charte informatique est en place, qui prévoit que seuls des e-mails de nature professionnelle sont prévus dans la messagerie. Oui, sans problème, confirme l'employée à la retraite, «car j'ai bien appliqué la charte convenue; mes e-mails privés se trouvent hors du champ de la messagerie de mon ex-employeur». Tout se passe donc au mieux, dans ce cas, grâce à la charte et à ses clarifications. Disposez-vous aussi d'une charte informatique qui vous rendra le même service lors du prochain départ d'employé?

La solution

Les outils

- > Une charte de sécurité informatique en place dans les esprits et les contrats des employés.
- > Un exemple standard de charte de sécurité informatique, adapté aux cas typiques des PME de Suisse romande.

Disponible via le blog: pme.ch/blogs

- > Les explications prêtes, pour accompagner questions et commentaires sur les détails. Avec la pédagogie utile pour sensibiliser vos employés de bonne volonté.

Les étapes

1 - S'approprier l'exemple standard de charte fourni.

Télécharger le fichier «Charte-type.docx» depuis pme.ch/blogs; passer en revue avec la direction et ajuster à votre PME. Tous les points sont en général importants, et ont été utilisés avec succès en Suisse romande, après une revue juridique globale.

2 - Expliquer aux employés, puis l'annexer aux contrats.

Présenter et expliquer votre charte aux équipes; préciser les points de discussion dans le texte; annexer finalement progressivement aux contrats de travail, anciens et nouveaux.

3 - Contrôler annuellement

Tester chaque année au moins la présence de la charte en annexe de tous les contrats. En même temps, contrôler par sondage aléatoire ou lors des mouvements de poste des employés que des points spécifiques de la charte sont toujours bien compris et respectés.



Eric Sinot
Guide de Montagnes Informatiques.
[linkedin.com/in/ericstinot](https://www.linkedin.com/in/ericstinot)



GROUPE MUTUEL, PARMIL LES LEADERS HELVÉTIQUES DE L'ASSURANCE AUX ENTREPRISES

Depuis quelques années, l'assureur basé à Martigny constate une forte croissance de son secteur Santé et Prévoyance Clients Entreprise. Le groupe est aujourd'hui 4e au niveau suisse en matière de perte de gain et de LAA, devant la plupart des assureurs privés. Point de situation avec Vincent Claivaz, membre de la direction générale et responsable Santé et Prévoyance Clients Entreprise du Groupe Mutuel.



Vincent Claivaz, responsable Santé et Prévoyance Clients Entreprise du Groupe Mutuel.

Quelle est la progression du secteur Entreprise au Groupe Mutuel?

En 2020, le chiffre d'affaires de ce secteur a crû de près de 40 millions de francs. Nous sommes aujourd'hui leader en Suisse romande et au 4e rang au niveau national en matière de perte de gain maladie, devant la plupart des assureurs privés, ce qui est tout à fait remarquable. Nous enregistrons également une progression en LAA. Parmi les 25500 entreprises assurées au Groupe Mutuel figurent notamment les principales associations professionnelles et entreprises du domaine de la construction. Nous sommes également fortement implantés dans les secteurs horloger et bancaire.

Comment expliquer ce succès?

Grâce d'abord à une approche intégrée. Nous sommes désormais le seul assureur suisse à offrir toute la gamme des solutions disponibles sur le marché en matière d'assurance de personnes, de la perte de gain LAMAL aux indemnités journalières LCA, en passant par le complément LAA et la prévoyance. Nos produits sont en phase avec le marché, à des tarifs qui tiennent la route. Un autre atout est la stabilité de nos équipes qu'il s'agisse des relationship managers sur le terrain, des gestionnaires contrats et sinistres, des responsables de la souscription ou encore de la direction du secteur. Nous misons

également sur la proximité. Chaque client dispose d'un gestionnaire attiré, qui connaît parfaitement ses spécificités. Ce lien privilégié crée un climat de confiance. Le dialogue est ouvert et collaboratif et notre priorité est de créer des solutions sur mesure pour chaque client et chaque courtier. Tous ces aspects expliquent aussi pourquoi nous avons une très bonne rétention client.

Quelle est la vision du groupe en matière de santé et prévoyance?

Notre vision repose sur la détection précoce des sinistres et la prévention. Dans le cadre de notre programme Corporate Care, nous instruisons rapidement chaque arrêt de travail avec du Case management, pour identifier la cause du problème et favoriser le retour à l'emploi. Des mesures concrètes améliorent le suivi des cas et réduisent le coût global des absences. Pour chaque client, nous disposons de statistiques complètes sur l'évolution du taux de sinistralité. Il s'agit d'une sorte de veille stratégique en matière de présentisme, d'absentisme et de maladie. Les données récoltées nous permettent de réagir de la manière la plus adéquate pour infléchir la courbe des risques. Nous proposons également des formations sur les bonnes pratiques à adopter en matière d'interaction avec les personnes malades, mais aussi sur l'optimisation des performances sur la

place de travail. L'absentisme est souvent au centre des préoccupations, mais la présence performante est encore plus importante pour la compétitivité des entreprises.

Quels sont vos objectifs pour les années à venir?

Notre but est d'augmenter le volume d'affaires du secteur Santé et Prévoyance Clients Entreprise de 30 à 40% d'ici 2030. Un objectif ambitieux, qui passe par un développement et une amélioration continue de notre offre. Celle-ci doit rester dynamique et attractive pour chaque entreprise affiliée. Nous investissons aussi de gros moyens dans des projets informatiques. Notre objectif est d'accélérer la numérisation et d'interagir encore mieux avec le client et le courtier. «Entreprise 2023» est une initiative stratégique qui inclut la mise à niveau de tous les logiciels IT de notre secteur. Pour atteindre nos ambitieux objectifs, notre infrastructure IT doit être au top.

En savoir plus sur:
www.groupemutuel.ch/fr/entreprises



Comment implanter une culture informatique responsable

Le secteur des **TIC** pourrait consommer 20% de toute l'énergie mondiale en 2025. Une pollution qui dépasse celle de l'aviation civile. Les entreprises peuvent et doivent agir. **Tiphaine Bühler**



80%

des flux mondiaux sont des contenus vidéo, selon Cisco.

4000 vols

En une heure, les échanges d'e-mails dans le monde génèrent l'équivalent CO₂ de 4000 vols Paris-New York, selon le blog de Romande Energie.

L'IT durable

Où le numérique responsable, la «green IT» ou encore les «éco-TIC». C'est un ensemble de techniques visant à réduire l'empreinte environnementale et sociale du numérique.

La pollution des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le monde dépasse celle de l'aviation civile. Un constat relayé depuis 2017 au moins. «Si on ne fait rien, le secteur des TIC va consommer 20% de toute l'énergie mondiale en 2025», remarque Pascal Felber, professeur en informatique collaborant au projet européen d'efficacité numérique LEGaTO.

Preuve que la question des «éco-TIC» devient brûlante, Elon Musk a suspendu début mai l'achat des Tesla en cryptomonnaie, jugée trop énergivore. A notre échelle, les SIG à Genève sont devenus fin 2020 la première entreprise suisse à obtenir le label Numérique Responsable (NR).

La sensibilisation face à l'impact des TIC sur l'environnement fait son chemin. Ce d'autant plus que le covid a accéléré la digitalisation. Chez VNV, société d'informatique qui gère l'un des centres de données les plus écologiques de Suisse, on se réjouit de ce début de prise de conscience. «Depuis deux ans, 30% de notre clientèle se tourne vers nos services parce qu'elle est sensible à la question environnementale», relève Mikaël Zennaro, codirecteur de VNV, à La Chaux-de-Fonds.

Il énumère les bonnes pratiques pour opérer une transition vers le numérique responsable. «Travailler en local le plus possible avec de la fibre optique qui a un faible impact énergétique en comparaison avec la 5G, faire durer son parc informatique et, si l'on doit changer son hardware, choisir au minimum les normes EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool). Enfin, confier ses données à des data centers en Suisse qui respectent l'environnement.» Même préoccupation chez ARC Logiciels à Yverdon. «La facture énergétique

peut être réduite grâce à la mutualisation de l'hébergement. Au lieu d'avoir 50 serveurs chez différents clients, les PME peuvent être hébergées dans un cloud mutualisé et n'utiliser qu'un seul serveur situé dans un environnement moins énergivore», souligne Yves Neuenschwander, directeur d'ARC Logiciels. Une pratique également recommandée par une étude récente de l'Office fédéral de l'environnement.

Autre piste: demandez à votre fournisseur informatique comment il recycle le matériel IT. Sachant que 80% du coût énergétique d'un ordinateur se fait au moment de sa fabrication, le prolonger ou le recycler a du sens. «Le vieux matériel informatique est démonté et récolté par Swico Recycling. Quant aux ordinateurs des collaborateurs encore utilisables mais hors garantie, nous les reformatons et les envoyons dans une école au Burkina Faso», signale ARC Logiciels.

Avoir un environnement IT durable, c'est aussi ne pas changer ses logiciels mais plutôt les connecter ensemble. C'est ce que propose Spiderbus. «Ce passe-partout permet de garder les logiciels métiers spécifiques aux PME, explique Yves Neuenschwander. On les connecte à des technologies nouvelles ou de l'IoT, sans devoir renouveler tout le software.»



Les conseils:

- **Choisir un hébergeur informatique responsable:** VNV, Infomaniak, Brain Serve
- **Nettoyer sa boîte e-mail** avec Cleanfox, par exemple, qui repère les newsletters inutilisées
- **Eviter les pièces jointes** ou vidéos inutiles
- **Réparer ses ordinateurs**
- **Faire un bilan numérique** avec Canope.net
- **Tester les moteurs de recherche Ecosia ou Lilo**, qui financent des projets environnementaux

In

L'efficacité de l'outplacement

La pandémie de Covid-19 a passablement chahuté le marché de l'emploi, et ce n'est pas fini. Une récente étude de Right Management, entité de ManpowerGroup Talent Solutions (MGTS), montre l'importance de l'outplacement (aide au reclassement professionnel) pour les personnes touchées par un licenciement. Sur 1000 personnes accompagnées en Suisse par MGTS en 2020, 28% ont retrouvé un emploi pendant le programme et 72% à la fin de celui-ci. La durée de ces programmes peut varier entre trois, six et douze mois.

Out

Des AG à huis clos, sans transparence!

Crise sanitaire oblige, la majorité des sociétés cotées au SMI ont choisi d'organiser leur assemblée générale à huis clos pour la deuxième année consécutive, sans retransmission vidéo, sans possibilité de poser des questions, sans transparence. Pourtant, la technologie permet aisément de filmer et diffuser en direct une AG et de la rendre interactive. Cité dans Le Temps, Vincent Kaufmann, directeur de la fondation Ethos, parle de «mauvaise volonté» et d'«une pratique qui va à l'encontre du droit des actionnaires». Vivement la fin de la pandémie!

Nos théories du management en pleine crise de la quarantaine

Selon **Gianpiero Petriglieri**, le capitalisme est à un tournant existentiel qui met à l'épreuve nos théories et nos outils de management. Le professeur à l'Insead analyse les pistes de sortie de crise pour façonner un management qui fait sens. **Mehdi Atmani**

C'est une prise de position rare dans le flot des prédictions en tout genre formulées par les futurologues du travail et du management. En juin dernier, alors que le monde professionnel sort groggy d'un premier confinement, Gianpiero Petriglieri jette un pavé dans la mare. Dans les colonnes de la *Harvard Business Review*, le professeur associé en comportement organisationnel à l'Institut européen d'administration des affaires (Insead) dresse un constat éclairé sur le devenir de nos théories du management dans le monde d'après. Pour autant qu'elles survivent aux bouleversements inattendus provoqués par la crise sanitaire.

Selon Gianpiero Petriglieri, médecin et psychiatre de formation, les conséquences de la pandémie ont mis au jour la crise de la quarantaine que traversent nos théories du management. Une crise qui

se déclenche dans nos vies comme dans le monde professionnel lorsque nous prenons conscience que «la vision du monde qui nous était chère est en train de s'effondrer. Les crises de la quarantaine surviennent à des moments charnières de l'existence, entre un état qui n'est plus viable et un autre qui n'est pas encore concevable.»

Vu sous cet angle, le professeur poursuit: «Le management fait sa crise de la quarantaine depuis un certain temps. Parce que le capitalisme – la vision du monde que la plupart des théories et outils de gestion ont longtemps servi à soutenir et à faire progresser – est à un tournant existentiel. Nous ne nous demandons plus seulement comment le faire fonctionner. Beaucoup se demandent maintenant pourquoi (et pour qui) il existe. Certains se demandent même s'il est encore viable.» A l'heure actuelle, au-

cune nouvelle théorie du management n'a pointé le bout de son nez pour répondre à ces questions existentielles.

Gianpiero Petriglieri tente d'en analyser les causes. Il soutient que «le malaise que beaucoup ont ressenti au travail au cours des derniers mois face à une crise sanitaire et sociale mondiale n'est pas dû à l'incapacité des managers à se préparer à l'avenir. Il est dû à la réticence de la direction à envisager une pénurie de son propre avenir qui ne fait que devenir plus évidente et plus urgente. Un manque d'avenir qui concerne le management en tant qu'idée et pratique, et pas seulement le destin de certains managers. Un tel déni, qui se manifeste encore aujourd'hui dans de nombreuses organisations, est à la fois dangereux et malheureux.»

Faut-il donc tuer des théories du management ultracapitalistes qui perdurent pour être enfin capable d'en façonner de nouvelles? Selon le professeur à l'Insead, «ce n'est qu'en disant adieu au caractère instrumental du management que nous pourrions commencer à le remodeler en quelque chose de nouveau, quelque chose de plus libre et de plus significatif, qui se concentre davantage sur ce que nous essayons d'atteindre et pourquoi, plutôt que sur la façon de le faire plus rapidement et plus efficacement». Nous voilà prévenus.



Gianpiero Petriglieri

Maître de conférences en comportement organisationnel à l'Insead, où le professeur enseigne dans le cadre du programme MBA. Médecin et psychiatre de formation, il dirige le Management Acceleration Program pour les leaders émergents ainsi que des ateliers de leadership development pour des multinationales.



Publicité

AVEC VOTRE INVESTISSEMENT DANS L'IMMOBILIER, VOUS VISEZ LE RENDEMENT.

delarze.ch

NOUS MAÎTRISONS LA PLANIFICATION.

WWW.TEKHNE.CH

MAÎTRISER, DÉCHARGER, FAIRE.

TEKHNE

Post-Covid-19: les nouveaux usages du retour au bureau

Encore quelques mois et la majorité des employés devrait retrouver le chemin du bureau. L'univers de travail devrait toutefois être durablement modifié et inclure de **nouvelles règles de comportement**. Quels sont les sujets de conversation tabous? Comment s'habiller pour le premier jour de retour au bureau? **Constantin Gillies**



Ouverture

Les affaires se portent bien pour **Thom Sweeney**, le tailleur anglais qui a ouvert en septembre 2020 une boutique sur quatre étages à Londres, dans le quartier de Mayfair.

Encore quelques mois et tout le monde retrouvera le chemin du bureau. A condition que la campagne de vaccination se poursuive au même rythme et que nous restions immunisés contre de nouveaux variants à venir. Mais les salariés ne vont pas retrouver le train-train quotidien de 2019. L'univers de travail devrait être durablement modifié du fait de la pandémie et inclure de nouvelles règles de comportement. Quels

sont les sujets de conversation tabous? Comment s'habiller pour le premier jour de retour au bureau?

Les premiers jours, la devise sera à coup sûr «sécurité avant tout»! Les règles de distanciation et les masques feront partie, pour quelque temps encore, des habitudes. Car les experts s'attendent à des effets plus durables du virus. «La discipline d'hygiène augmentera de manière générale», estime Susanne Abplanalp, coach en comporte-

ment à Thalwil (ZH). Elle donne un exemple: se serrer la main lors d'un repas au restaurant d'entreprise avant de saisir un sandwich ne sera plus acceptable à l'avenir.

Dans l'ensemble, le comportement face aux maladies se modifiera. Avant la pandémie, il était souvent normal d'arriver au bureau avec un rhume. Désormais, personne ne parcourra plus les couloirs en reniflant ni en accumulant des mouchoirs en papier sur sa table. Avec le télétravail, on soignera son rhume devant l'ordinateur à la maison. «Quiconque doit quand même passer au bureau portera un masque», prédit Susanne Abplanalp. Ce qui est déjà la règle au Japon se diffusera alors en Europe. Là-bas, par égard pour les collègues, le port du masque fait partie des us et coutumes depuis longtemps.

Lors des entretiens informels, il faudra faire preuve de tact ces prochaines semaines. Il n'est, par exemple, pas recommandé d'évoquer en détail ses dernières vacances de luxe aux Maldives. Cela pourrait être mal perçu par les collègues qui n'ont pas quitté leur domicile depuis un an. Gare aussi aux plaisanteries liées aux semi-confinements: il est possible qu'un collègue ait été gravement malade du Covid-19 ou ait même perdu un proche à cause du virus. Le sujet de la vaccination sera aussi particulièrement critique ces prochaines semaines. Pour Susanne Abplanalp, c'est même un interdit absolu au bureau. Se faire vacciner relève de la sphère privée et ne doit pas faire l'objet de débats au bureau, estime l'experte.

Le premier jour du retour au bureau, on évitera de se serrer la main, comme c'est du reste le cas depuis le début de la pandémie. A remplacer par un contact du coude ou du poing. Reste que la plupart des experts estiment que, à long terme, on se serrera de nouveau la main. Ce geste est un instinct ancestral, cela fait tout simplement partie de la culture, constate Hanspeter Vochezer, coach en

étiquette du monde des affaires à Küsnacht (ZH). A Gibraltar, par exemple – où 95% de la population est vaccinée –, les gens se saluent de nouveau naturellement dans la rue en se serrant la main.

Et qu'en est-il du code vestimentaire? La tendance casual qui régnait déjà avant la pandémie se poursuit, mais elle a ses limites. Les tenues dépenaillées qui triomphaient en télétravail ne feront plus l'affaire. A en croire les chroniqueurs de mode, le style post-Covid-19 sera certes confortable, mais pas négligé. Pour les femmes, les pantalons sont plus larges et les talons plus bas. Les costumes des hommes se feront plus confortables.

D'ailleurs, contrairement à ce que l'on croit, le vêtement business classique n'a pas été victime de la pandémie. L'an dernier, des tailleurs sur mesure comme Saman Amel, à Stockholm, et Thom

Sweeney, à Londres, ont réalisé des chiffres d'affaires record. «L'habillement doit être accordé à l'âge, à la fonction et à l'entreprise», résume le coach Hanspeter Vochezer. Dans les fonctions dirigeantes, le costume-cravate reste de rigueur. «Y compris en visioconférence.»

Un comportement poli au bureau passera aussi par le fait de penser aux collègues restés à la maison à l'avenir. Car nombre de collaborateurs poursuivront le télétravail à temps partiel ou à plein temps. Afin qu'aucune tension ne surgisse entre ceux qui sont au bureau et ceux qui restent chez eux, il faudra notamment que chaque réunion se déroule en visioconférence pour que les collègues distants puissent y être intégrés. Il se peut donc très bien que des collaborateurs soient réunis en salle de conférences et échangent néanmoins via leur laptop. Ce sera la «nouvelle normalité».



Conseils

- **Echange informel:** évitez les conversations sur les vaccins, surtout avec des collègues que vous connaissez peu. La politique de vaccination est de la compétence de l'entreprise, le reste relève de la sphère privée.
- **Tenue:** portez une tenue de bureau soignée, pas le sweat-shirt du télétravail!
- **Maladie:** en cas de refroidissement, restez systématiquement à la maison ou portez un masque si vous devez aller au bureau.
- **Salutations:** évitez dans tous les cas de serrer des mains.
- **Intégration:** intégrez tous les collègues en télétravail à ce qui se passe dans l'entreprise. Demeurez courtois dans les échanges. Il y a trop de gens qui élèvent la voix dans les visioconférences.



Silhouette en lin beige de chez **Saman Amel**. Les costumes de la marque suédoise nécessitent près de quarante heures de travail manuel.



Publicité



Prévenir Secourir Assurer

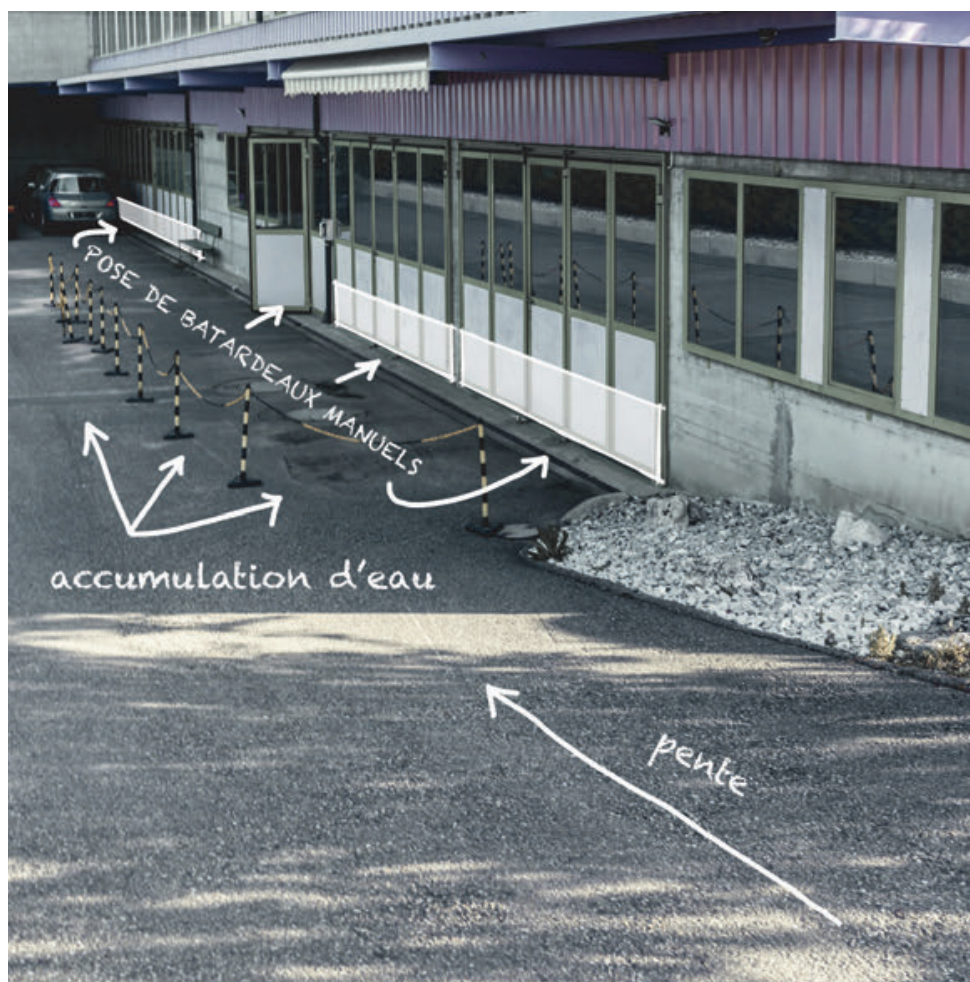
Avez-vous protégé votre bâtiment face aux éléments naturels?

Grâce à notre «Fonds d'encouragement à la prévention des dommages provoqués par les éléments naturels», vous bénéficiez d'une participation financière jusqu'à 50% des travaux et mesures de protection.

Vous serez accompagné par nos experts dans l'identification du risque et le choix de solutions.

Cette prestation concerne tout propriétaire (particulier, entreprise, commune, ou autre) dont le bâtiment est assuré auprès de l'ECA.

Etablissement Cantonal d'Assurance
+ 41 58 721 21 21
prevention.en@eca-vaud.ch
www.eca-vaud.ch



LES 5 CONSEILS

Indépendants: cinq conseils pour travailler en réseau

Le développement de sa propre entreprise en s'appuyant sur une garde rapprochée d'externes aux **compétences complémentaires** est un modèle qui séduit. Mais qui a ses règles. Témoignages. **Mehdi Atmani**

1 La gestion de projets: un investissement crucial

A la fondation de Serendipity en 2017, son agence de branding et de communication, Orlane Perey mise d'instinct sur le modèle de réseautage. «Le domaine de la communication s'est extrêmement complexifié. S'il fallait réunir à l'interne toutes les expertises requises, je serais devenue une agence d'une centaine de personnes, dit-elle. Cela m'aurait obligé à me limiter à une clientèle capable de payer pour cela.» La Lausannoise n'y voit aucun intérêt: «J'aime cette idée d'accompagnement, c'est-à-dire que je vais monter une équipe en fonction du projet, des compétences requises pour le réaliser et des besoins du client. Ce mode de fonctionnement apporte davantage de valeur, mais il exige plus d'investissement dans la gestion de projets. Mais c'est ce qui fera la différence à la fin.»

2 Collègues et concurrents ou l'art de définir les rôles

Dans l'audiovisuel, le travail en réseau est un modèle vieux comme le monde. A Vevey, le réalisateur, monteur et caméraman Laurent Bersier l'expérimente depuis 2006, et depuis six ans au sein de Kaosmovies, sa propre agence. Les mandats qu'il décroche, il les mène seul ou en collaboration avec d'autres réalisateurs indépendants de son réseau: «Ce sont des amis de longue date, des collègues et mes concurrents, insiste Laurent Bersier. Quand ils bossent pour moi, il faut être clair sur les rôles de chacun. Si je mandate, je garde le contact avec le client. De même, je ne vais pas aller démarcher les clients des autres, sauf si ce sont eux qui viennent à moi et me demandent un devis. Notre petit réseau fonctionne parce que la confiance règne. C'est peut-être mon meilleur conseil. J'ai

confiance en mes capacités, dans le marché dans lequel j'évolue, en mes collègues et dans le fait d'avoir suffisamment de mandats. Un indépendant qui n'a pas confiance va flipper toute sa vie.»

3 Tester son réseau

Laurent Rochat n'a jamais voulu s'associer dans une même structure. Le fondateur et directeur général de la société de conseils genevoise Innovations Atelier a monté sa propre SA, tout seul. Mais comme tout entrepreneur qui se lance après des années de salariat, Laurent Rochat a dû se constituer son réseau d'indépendants: «Dans mon domaine, l'analyse de données, les profils recherchés sont très pointus, et il n'y en avait pas tant que ça sur le marché suisse.» Laurent Rochat a commencé à expérimenter sur des plateformes internationales de freelancing: «On y trouve des profils de grande qualité, des doctorants par exemple. Mais pour éviter les mauvaises surprises, il faut tester les candidats sur des mini-projets avant de leur donner plus de responsabilités.»

4 Qui gagne et combien?

En 2017, Clément Drévo fait cavalier seul dans l'indépendance avant d'intégrer Codesign-it. Cette structure sans chef est spécialisée dans la mise en place de dispositifs d'intelligence collaborative au sein des petites, moyennes et très grandes entreprises pour les aider à régler des problèmes complexes. L'association regroupe une quarantaine d'indépendants: «Nous créons des équipes pour chaque mission.» Reste à régler l'épineuse question de la rémunération entre les apporteurs d'affaires, ceux qui la mènent et les autres. «Nous avons des leaders par projet. Nous décidons collec-

tivement qui en sera chargé en fonction du temps et des compétences. Car on peut apporter une affaire sans avoir le temps de la faire.» Quant à la répartition des bénéfices, Codesign-it a mis sur pied une charte de rémunération stricte et intouchable, qui octroie 70% de la valeur du travail aux personnes qui vont travailler avec le client.

A Genève toujours, François-Louis Noël mise sur le proverbe «les bons comptes font les bons amis» pour soigner son réseau d'indépendants. Depuis la fondation de Minds & Makers, sa société d'ingénierie en communication, il y a cinq ans, il s'appuie sur un «noyau dur de trois personnes». Tout le reste est externalisé au sein d'un réseau efficace d'indépendants. «Quand je recrute des équipes, toute la facturation passe par moi. Nous faisons en sorte de payer nos partenaires très vite, quitte à ne pas avoir encore été payés par le client. Cela nous permet de garder nos talents externes.»

5 La transparence totale

Vindou Duc est consultante indépendante spécialisée dans l'architecture des organisations. Et depuis treize ans qu'elle expérimente ce modèle, l'ancienne DRH, qui a travaillé plusieurs années dans de nombreuses multinationales suisses, américaines et françaises, a eu diverses fortunes avec d'autres indépendants: «Une des bases fondamentales avant de collaborer avec un autre indépendant est de s'assurer que vous avez les mêmes valeurs. Il s'agit d'une mise à niveau importante, car nous passons de l'indépendance au travail d'équipe. Que cela soit avec des amis, des personnes de confiance, je conseille de mettre toutes les choses sur la table avant d'aller de l'avant. Il faut mettre les choses au clair, car les clients parlent. Tout se sait et tout se dit.»

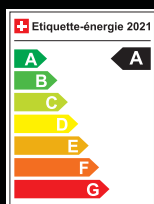


PEUGEOT SPORT ENGINEERED 

NOUVELLE 508 SW PSE

PIONEERING PERFORMANCE AGAIN*

360 CH - 4x4 - 46 g/km de CO₂



*PRENDRE ENCORE DE L'AVANCE

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL Nouvelle 508 SW PEUGEOT SPORT ENGINEERED HYBRID4 360 e-EAT8, consommation en cycle mixte (WLTP) : 2,0 l + 16,6 kWh/100 km, émissions de CO₂ (mixtes) (WLTP) : 46 g/km, catégorie de rendement énergétique A.

LE RV DU DIGITAL

Clubhouse, le réseau social 100% audio

Qu'en pensent les entrepreneurs?

Mark Zuckerberg, Elon Musk et Oprah Winfrey sont fans. Quatorze mois après son lancement, Clubhouse a-t-il trouvé sa place en Suisse? Quelles sont les **bonnes pratiques**? Tiphaine Bühler

Lancé en mars 2020, Clubhouse a débarqué en Suisse fin 2020, auréolé par son démarrage fulgurant – 13 millions de téléchargements dans le monde. Aujourd'hui, des entrepreneurs romands y ont pris goût. «J'ai découvert Clubhouse début mars et, une semaine après, j'ouvrais ma première room, glisse Babette Keller Liechti, CEO de KT Home. C'est un outil génial lorsqu'on a des choses à dire et quand on a envie de réunir des personnes autour d'un thème.» La fabricante de masques communautaires envisage d'ailleurs d'y rassembler les fabricants suisses de protections anti-covid pour débattre et échanger sur la question.

A Genève, Frédéric Gross, Managing Partner au sein d'Actoria Group, actif dans les transmissions d'entreprises, est également membre de Clubhouse, mais n'a pas encore «pressé le bouton vert», à savoir ouvert sa propre room. Car rappelons que sur l'application audio, toutes les discussions sont en direct dans des «chambres», ouvertes ou semi-ouvertes, et sans enregistrement possible. Si vous tentez de le faire, un pop-up vous remettra à l'ordre.

L'accès à la plateforme se fait par parrainage. Soit vous recevez une invitation d'un membre, soit vous vous mettez sur liste d'attente lors du téléchargement de l'application. L'effet FOMO (fear of missing out) est garanti! Les invitations s'arrachent sur le marché gris. «On m'a proposé 1000 euros pour une invitation, signale Dan Noël, le CEO de Starterland, qui anime une room deux fois par mois, comptant entre deux et 150 participants. Le meilleur moyen, si vous ne connaissez personne dans Clubhouse, est de vous inscrire sur liste d'attente, comme moi. Le lendemain, j'avais reçu une invitation pour entrer.»

Une fois membre, vous recevez deux invitations. Vous pouvez aussi en gagner en animant des rooms ou en invitant des personnalités de valeur aux yeux des algorithmes du média social. Attention, vous pouvez aussi être éjecté de la plateforme si vous ou l'un de vos invités vous comportez mal. A noter que la protection des données reste problématique. En avril dernier, les données de 1,3 million d'utilisateurs de Clubhouse ont été publiées sur un forum de pirates informatiques.

Tous les âges sont présents, avec des rooms d'influenceurs très jeunes et des décideurs plus matures, à l'image du fondateur de Feed, Anthony Bourbon. Il rassemble près de 1000 personnes chaque jour au sein de trois rooms quotidiennes.

**Est-ce utile pour ma PME?**

Ce réseau permet de créer des débats hors de votre cercle et d'entendre d'autres manières de penser. «J'ai désormais des contacts avec la French Tech à Paris. Un journaliste du New York Times m'a aussi interviewé à la suite d'un débat sur l'horlogerie, confie Dan Noël. C'est une plateforme pour intervenir en tant que personne, moins en tant que marque. Il n'y a rien à voir. On veut entendre le patron de Ferrari, pas voir son catalogue. C'est un bon outil de B2B, mais il y a aussi beaucoup de gourous du développement personnel. A noter qu'il y a aussi beaucoup de femmes. Elles se sentent sans doute plus en confiance que devant la vidéo. Clubhouse a un côté militant et les questions égalitaires y sont un thème porteur.»

Comment animer une room?

Après une phase d'observation dans laquelle vous écoutez et commencez à prendre la parole, ouvrez votre room. Animez en solo ou avec d'autres personnalités, un rendez-vous à midi ou vers 19 heures, de trente à quarante minutes. Pas trop long. Indiquez le temps sur l'invitation et annoncez votre discussion sur divers réseaux, au moins une semaine avant, pour permettre aux intéressés de rejoindre Clubhouse.

**13 millions**

de téléchargements sur Clubhouse en quatorze mois.

Mars 2020

Création du réseau social 100% audio par la start-up Alpha Exploration.

4 milliards de dollars

La valorisation de Clubhouse.

Les concurrents

Facebook teste une app de conférence audio (Hotline), Twitter prévoit des lieux de conversation audio en direct (Spaces).





**Cursus
Formation**

PROGRESSER.
MAÎTRISER. RÉUSSIR.



Des formations sur-mesure pour vos collaborateurs*

* Depuis plus de 30 ans, nos équipes dédiées développent des formations adaptées aux besoins spécifiques des PME romandes. Des solutions et un accompagnement qui valorisent les collaborateurs et favorisent la réussite de l'entreprise.

FINANCE
PAR VIRGILE

MANAGEMENT
PAR CRPM

RESSOURCES HUMAINES
PAR CRQP

www.cursus-formation.ch

Contactez notre équipe pour
une proposition personnalisée

offreentreprise@cursus-formation.ch
021 626 27 23

En bref

LES OPPORTUNITÉS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'école biennoise Sanu future learning propose une nouvelle formation en présentiel et en ligne sur le thème «Apprendre à connaître et à appliquer les opportunités offertes par l'économie circulaire». «Dans la partie coaching, vous analyserez votre business model avec les principaux collaborateurs de votre entreprise, vous découvrirez des possibilités concrètes de rendre votre entreprise plus résistante et plus durable et vous définirez les étapes pour son futur développement», expliquent les formateurs. Les cours coûtent 2900 francs et durent deux jours et demi, les 2 juillet et 27 novembre.

3^e édition de l'agricathon

La HES-SO Valais-Wallis, en partenariat avec Agridea, organise du 27 mai au 2 juin la troisième édition du hackathon consacré à l'agriculture et à ses filières. Cet événement interdisciplinaire d'une semaine rassemblera agriculteurs, informaticiens, économistes, designers et curieux de tous domaines souhaitant participer à la production de prototypes d'outils et de services agricoles innovants. Cette année, en raison des conditions sanitaires, l'événement se déroulera 100% en ligne. Les participants auront une semaine pour développer le meilleur projet, qui sera évalué par un jury.

Photo: DR



Edouard Gétaz, le fondateur d'InsideRisk, donnera la formation en ligne.

InsideRisk, nouveau scénario pour gérer une cyberattaque

La FER proposera en juin le nouveau **cours immersif** d'InsideRisk. Après le succès rencontré par la gestion d'une prise d'otage, c'est cette fois une cyberattaque d'envergure qu'il faudra parvenir à régler. **Edouard Bolleter**



La première formation immersive d'InsideRisk a été suivie par plus de **250 000** personnes.

La FER (Fédération des entreprises romandes) prévoit, au mois de juin, une formation InsideRisk qui emmènera les participants dans une expérience immersive. Ces derniers seront appelés à se glisser dans la peau d'Yves Bigot, directeur général de TV5 Monde lorsque la chaîne a été victime d'une cyberattaque d'envergure en 2015. Situation sanitaire oblige, la formation se déroulera en ligne avec Edouard Gétaz aux commandes, le fondateur d'InsideRisk.

«Cette formation est très appréciée, car elle est interactive, les participants sont véritablement impliqués dans une situation réelle où leurs réactions sont testées», explique ce dernier.

Développée aux Etats-Unis il y a plusieurs années, cette méthode consiste à créer des programmes de formation expérientielle basés sur des cas réels, en plaçant les participants dans la peau d'un des décideurs clés. Durant ces programmes hautement immersifs, les participants peuvent évaluer leur

Publicité

Prenez soin de votre quotidien en nous choisissant et donnez la garantie en adhérant

+41 (0) 58 796 33 00 info@fren-net.ch www.labelpro.ch

Label
**100%
pro**

Gage de
qualité des
pros du
nettoyage



capacité à prendre des décisions dans les circonstances réelles. Chaque phase critique vécue par les participants est ensuite décryptée par une partie «learning», qui leur permet de découvrir des éléments essentiels liés au leadership et à la prise de décision, détaille Edouard Gétaz. «Le programme propose par exemple d'apprendre à définir une stratégie de transparence en cas de cyberattaque, de renforcer sa résilience et d'améliorer ses capacités de cadrage. Il apporte aussi la compréhension des conséquences psychologiques d'une cyberattaque et permet de réfléchir à la manière de créer un avantage concurrentiel au lendemain d'une crise.»

Concrètement, le programme TV5 Monde présenté par la FER Genève comprend deux volets. Il débute par une phase de préparation au webinaire durant laquelle les participants recevront par e-mail un épisode interactif de dix à quinze minutes par jour, qui les plongera dans une décision critique et qui sera accompagné d'une «idée clé» susceptible d'améliorer leur processus de prise de décision. Au total, ils recevront cinq épisodes en préparation du webinaire. Le jour J, ils participeront à un second webinaire modéré en direct par Edouard Gétaz, durant lequel les participants travailleront par petits groupes. A ce jour, plus de 250 000 personnes ont vécu une expérience InsideRisk, dont de nombreux managers des plus grandes entreprises.

Prix: 200 francs

Plus sur fer-ge.ch

La HES-SO fait œuvre de pionnière avec la Team Academy

Cet automne, la HES-SO Valais proposera un programme innovant pour les étudiants en informatique de gestion et en travail social. Un apprentissage basé avant tout sur **l'action**. **Edouard Bolleter**

Dès la rentrée d'automne, les futurs étudiants valaisans auront la possibilité d'innover dans deux domaines très différents, mais très impactés par les évolutions sociales et technologiques: la gestion informatique et le travail social. La HES-SO Valais fait en effet office de pionnière en Suisse avec un modèle de formation qui s'inspire de méthodes inédites. Une formation, qui aboutit à un bachelor, basée sur un modèle finlandais appelé Team Academy.

Ces cursus mettent l'accent sur le développement de compétences comme le leadership, le travail en équipe, l'innovation, l'entrepreneuriat ainsi que l'autonomie. Ces compétences s'acquièrent au travers de diverses modalités pédagogiques et phases d'apprentissage telles que l'expérimentation active, le passage entre l'action et la réflexion lors de sessions de coaching, où l'erreur fait partie

intégrante de l'apprentissage. Créée il y a plus de vingt ans, cette méthode d'enseignement a été adoptée par une trentaine de hautes écoles dans dix pays différents, aboutissant sur des taux d'employabilité plus élevés que les filières classiques. La HES-SO Valais est la seule haute école en Suisse à proposer ces programmes.

Jean-Pierre Rey, le responsable de la Digital Team Academy, explique le concept. «La transformation digitale impacte toujours plus le monde professionnel et la rapidité de cette évolution exige des formations adaptées. La Digital Team Academy s'inscrit dans cette ligne en proposant une approche centrée sur l'agilité et l'esprit critique. Ce programme encourage à la fois l'intelligence collective et le développement personnalisé des compétences.»

Le parcours de cette formation est constitué par un premier semestre d'immersion nécessaire à l'acquisition des compétences techniques de base. Puis chaque étudiant construira son propre «portefeuille» de compétences à partir du développement de projets concrets réalisés avec des entreprises. Les conditions générales d'admission sont fixées dans le règlement d'admission en bachelor HES-SO.

Plus sur hevs.ch/dta



20 ans

que le modèle Team Academy développé en Finlande existe.

Rentrée 2021

Une première suisse

La HES-SO Valais sera la première à proposer ce mode de formation qui aboutit à un bachelor.

Publicité

L'École Lémania vous aide, tout simplement



ÉCOLE
LEMANIA

Rentrée possible en cours d'année

021 320 15 01

admissions@lemania.ch

www.lemania.ch



ETUDES SECONDAIRES

Dès 11 ans

ISABELLE CHAPPUIS & GABRIELE RIZZO

Cofondateurs du Swiss Center for Positive Futures

«Il faut repenser les formations pour un monde différent, celui de 2040»

Au sein de HEC Lausanne, Isabelle Chappuis et Gabriele Rizzo sont les cofondateurs du **Swiss Center for Positive Futures**. Ce centre de recherche et de design dessine les visages futuristes du monde du travail. Une vision prospective sur les changements à venir pour mieux s'y préparer dès maintenant. Texte **Mehdi Atmani** - Photo **Valentin Flauraud**



2007

Isabelle Chappuis est directrice de l'Executive MBA HEC Lausanne, directrice du programme de formation continue de cette faculté.

2017

Gabriele Rizzo est membre du Strategic Foresight and Futures Studies de l'OTAN et, depuis 2019, conseiller scientifique en chef de l'US Air Force.

2019

Fondation du Swiss Center for Positive Futures au sein de HEC Lausanne.

C'est une rencontre improbable. Isabelle Chappuis, économiste et alors directrice de la formation continue de la Faculté des hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne, avait peu de chances de croiser la route de Gabriele Rizzo, astrophysicien romain et ex-conseiller du ministre de la Défense italien. En 2019 pourtant, ils mettent en commun leurs compétences et décident de créer le Swiss Center for Positive Futures. Ce centre de recherche et de design vise à décrire notre futur environnement de travail et à identifier l'émergence de nouveaux métiers et l'évolution des fonctions dans les décennies à venir pour s'y préparer dès maintenant.

La création d'un centre pour des futurs positifs au sein de HEC Lausanne, c'est le constat qu'il y a un problème? Et pourquoi le monde du travail est-il en première ligne de vos réflexions?

Isabelle Chappuis: Nous sommes partis du constat que quelque chose n'allait plus, notamment entre les compétences actuellement disponibles sur le marché du travail et les futurs besoins des entreprises. En 2018, je me suis posé une question toute simple: les individus seront-ils toujours utiles et pertinents dans le monde du travail de demain si nous continuons à les former comme nous les formons? N'allons-nous pas au-devant d'une réelle obsolescence humaine? De cette question

est née la volonté – avec le décanat de HEC Lausanne – de créer une entité capable d'identifier quels pourraient être les visages du monde du travail du futur, comment celui-ci pourrait évoluer et comment nous pourrions adapter nos programmes d'éducation aux enjeux à venir.

De vos premiers travaux est née une bible de plus de 200 pages, intitulée «HR Futures 2030: A Design for Future-Ready Human Resources», dans laquelle vous proposez, notamment, 22 nouvelles disciplines RH à développer dès aujourd'hui. Quel a été le point de départ de ce livre?

Gabriele Rizzo: En 2019, il nous est apparu clair que la convergence des technologies et l'accélération de leur développement allaient entraîner une profonde métamorphose du monde du travail. La crise du covid que nous vivons n'est qu'un tour de chauffe pour les disruptions à venir. Ces incertitudes créent des sentiments d'instabilité et d'insécurité tant pour les employeurs que pour les employés. Ces changements vont s'intensifier à l'avenir. Le monde du travail va changer, s'adapter, se transformer parfois de façon progressive, parfois de façon radicale; les CEO et responsables RH vont devoir diriger et gérer ces changements. Notre livre entend répondre à la question suivante: comment pouvons-nous intégrer ces futurs bouleversements dans notre ré-

Une rencontre improbable, celle de l'économiste neuchâteloise Isabelle Chappuis et de l'astrophysicien romain Gabriele Rizzo.



«Nous devons comprendre les disruptions futures et distiller les actions à envisager aujourd'hui pour conserver, ou créer, un avantage concurrentiel. Cela s'appelle la prospective.»



22

tendances

Dans l'ouvrage «HR Futures 2030: A Design for Future-Ready Human Resources», 22 nouvelles disciplines RH à développer ont été listées. Comme le système de rémunération, mieux adapté à la vie des employés et à leurs besoins.



flexion stratégique RH le plus tôt possible et en retirer des opportunités? Pour cela, nous devons comprendre les disruptions futures et distiller les actions à envisager aujourd'hui pour conserver, ou créer, un avantage concurrentiel. Cela s'appelle la prospective.

Mais toutes les entreprises aujourd'hui font de l'analyse prospective et stratégique. En quoi allez-vous plus loin?

I. C.: Ce que nous faisons est différent. L'analyse stratégique ou compétitive étudie l'environnement actuel et prédit les évolutions dans ce que les entreprises appellent l'horizon stratégique, mais qui en fait représente le court terme de la prospective, à savoir environ cinq ans. Nous étudions un horizon temporel complémentaire et regardons les futurs à des horizons de dix à vingt ans, voire cinquante à cent ans. Une réflexion stratégique qui est conçue pour ouvrir un éventail élargi des perceptions des options disponibles de sorte que l'élaboration de la stratégie d'entreprise puisse être plus pertinente.

Voilà pour la théorie, mais pouvez-vous nous donner des exemples concrets de ces changements?

I. C.: Nous en avons listé 22. Parmi eux va se poser la question de la rémunération des employés. Le modèle «études-travail-retraite» que nous connaissons depuis des années touche à sa fin. Aujourd'hui, les trajectoires de vie et les parcours professionnels ne sont plus aussi linéaires. Nos systèmes de rémunération doivent donc s'adapter à des réalités personnelles et professionnelles changeantes. Il s'agit ainsi de créer un système de rémunération à géométrie variable – voire personnalisé – qui assure l'égalité salariale entre les sexes au sein de l'organisation et la cohérence avec le positionnement sur le marché. Cela signifie que les RH devront mieux comprendre la vie et les besoins des employés.

L'autre changement à venir est l'émancipation de la marque employés et son adaptation aux diverses réalités virtuelles que nous connaissons déjà aujourd'hui. Je m'explique. Dans un monde où les gens font confiance aux pairs plutôt qu'aux institutions, où les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont floues et où les individus jonglent entre plusieurs emplois, la marque employés influence et façonne le comportement des collaboratrices et des collaborateurs d'une organisation afin qu'ils projettent l'identité de la marque dans leurs activités quotidiennes, que cela soit au travail ou sur les réseaux sociaux.

En dépit de la robotisation du monde du travail et de la disparition de plusieurs métiers, vos réflexions soutiennent que nous aurons tous un rôle à jouer à l'avenir. Lequel?

I. C.: Les bouleversements en cours et à venir exigeront de lancer des initiatives massives de réorientation professionnelle. Nous savons que des métiers vont disparaître, mais comment pouvons-nous réorienter les individus non plus sur la base de leur CV, mais sur celle de leurs compétences? Un comptable, par exemple, n'est pas uniquement capable de faire de la comptabilité. Un très grand nombre de ses compétences, acquises au cours de sa vie professionnelle, pourront être exploitées dans une autre fonction.

Pour l'attester, nous avons développé avec l'EPFL un algorithme de réorientation professionnelle prenant en compte les capacités croissantes des machines. Les résultats ont démontré, notamment, que dans deux tiers des cas chaque personne pouvait trouver de grandes opportunités de carrière en dehors de son secteur d'activité actuel. Donc, oui, dans le futur, nous allons et pourrons continuer à jouer un rôle dans le monde du travail. Mais comme celui-ci évolue très vite, il faut prendre conscience dès aujourd'hui que nous serons perpétuellement dans des cycles de réorientation professionnelle.

Afin d'être adapté aux futurs du monde du travail, il faut d'abord réformer l'éducation. Or, c'est un domaine particulièrement difficile à réformer.

I. C.: Si vous voulez par exemple adapter un programme d'études universitaires, le mettre à l'épreuve du futur et observer les effets de ces changements sur le marché du travail, il vous faudra attendre huit ans au moins. Huit ans, parce que la première année, vous devez vous mettre d'accord sur le fait qu'une réforme est nécessaire. L'année suivante, vous devez créer une équipe, faire de nombreuses analyses, organiser des ateliers et des discussions jusqu'à trouver une solution. Et finalement, vous devez implémenter et opérationnaliser cette solution. Cinq années seront encore nécessaires pour voir ces étudiants avec de nouvelles compétences arriver sur le marché du travail. Il s'agit donc d'«anticiper». Ne pas simplement «mettre à jour» les formations, mais les repenser pour un monde différent tel qu'il pourrait être en 2030 ou 2040 et former les apprenants aujourd'hui pour demain.

En quoi vos projets et enseignements en prospective pourront-ils être utiles aux PME et aux chefs d'entreprise?

I. C.: Diriger, c'est prévoir. Les PME auront l'opportunité de cocréer des visions de l'avenir précises et complexes. Les résultats de notre travail sont exploitables grâce à la manière dont nous les structurons. A savoir: nous analysons la situation dans son ensemble, nous examinons et décrivons les forces qui influencent l'avenir d'une industrie spécifique, d'un domaine spécifique

ou d'une fonction. De plus, HEC Lausanne proposera des programmes de formation dans le domaine de la littératie des futurs et de la prospective afin de donner des outils aux chefs d'entreprise et aux cheffes d'entreprise pour qu'ils et elles comprennent comment naviguer dans l'incertitude.

Avez-vous un exemple concret d'un secteur professionnel qui sera profondément impacté par les changements?

I. C.: Le commerce de détail, par exemple. Nous avons tous remarqué que la pandémie actuelle a profondément modifié nos habitudes d'achat. Aujourd'hui, en Suisse, 24% des jeunes qui choisissent un apprentissage le font dans le commerce de détail. C'est un secteur qui évolue extrêmement vite. Or le système de formation est extrêmement lent à s'adapter. L'un de nos projets consiste à décrire à quoi pourrait ressembler le commerce de détail dans dix ou vingt ans en prenant en compte la complexité et l'interdépendance des évolutions technologiques, sociales et environnementales. Notre objectif est de garantir que les compétences développées par les apprenants ne seront pas obsolètes au moment où ils obtiendront leur diplôme.

G. R.: L'autre exemple, c'est la robotisation de la production et de processus toujours plus nombreux. On

peut critiquer cette évolution inéluctable ou s'inquiéter de son impact sur les emplois et certains secteurs. Nous proposons plutôt d'avoir conscience de cette évolution et de ses implications. Notre rôle est d'aider les CEO à comprendre comment les activités de leur entreprise vont changer, comment les métiers vont évoluer – y compris le leur – et comprendre comment se préparer aux changements à venir en utilisant les outils que nous développons et allons enseigner.

Quels seront les autres grands changements attendus à l'avenir?

G. R.: L'accélération du monde. Le futur sera plus rapide. Cette évolution est planétaire. C'est-à-dire plus de connectivité, plus de données, une prise de décision plus rapides et donc de moins en moins de temps pour s'adapter. Cette accélération phénoménale implique que nous devons arrêter de perdre notre énergie à réfléchir à comment nous battre contre l'évolution des machines. Les machines intelligentes ne vont pas remplacer les êtres humains. Elles feront quelques-unes de leurs tâches et, ce faisant, elles permettront aux humains de se concentrer sur ce qu'ils savent faire le mieux. Nous devons imaginer une convergence entre la machine, qui apportera la force, la rapidité et la puissance, et l'humain, qui apportera l'esprit, le cœur et la direction.



8 ans

Le nombre d'années nécessaires pour mettre en place une nouvelle filière universitaire et observer ses effets sur le marché du travail.

Publicité

 **SBB CFF FFS**

Louer au lieu d'acheter: nouvelle offre Corporate E-Bike.

cff.ch/corporate-ebikesharing



À savoir

Le crédit lombard

C'est un prêt concédé, généralement par une banque, en contrepartie de la remise de titres à fin de garantie.

Une origine ancienne

Le terme «lombard» fait référence aux prêteurs sur gages au Moyen Âge, un type de banque qui apparaît en Lombardie (Italie).

Le fiasco Archegos

Mal gérés, les crédits lombards peuvent occasionner de très lourdes pertes, comme en témoigne le cas du family office.

Le crédit gagé sur des titres ne s'est jamais aussi bien porté: il atteint des records aux Etats-Unis. Pourtant, il est la cause de la dernière déconfiture de **Credit Suisse** et ses près de 5 milliards de pertes dans la débâcle Archegos.

Texte **Yves Genier** - Illustration **Ricardo Moreira**

Crédit lombard

L'angle mort de la dette

La surprise a été aussi forte pour Credit Suisse que pour les autorités de surveillance des marchés financiers. Les crédits lombards, quand ils sont gérés avec insuffisamment de prudence, peuvent occasionner de très lourdes pertes: pratiquement 5 milliards de francs pour la deuxième banque helvétique, coupable d'avoir prêté sans trop regarder au family office new-yorkais Archegos Capital Management et de ne pas avoir compris suffisamment vite le risque que sa débâcle soudaine lui faisait courir fin mars dernier.

A l'instar d'autres grandes banques d'affaires de Wall Street, la vieille dame de la Paradeplatz avait cru bon de prêter des milliards de francs à l'ex-trader Bill Hwang et à son family office en contrepartie d'un complexe total return swap (dérivé de crédit de transfert de rendement, en français). Elle avait juste oublié combien ce type de transaction est risqué: elle y a perdu près de 4,4 milliards de francs après avoir encaissé... 16 millions de primes. Et pour ses surveillants, la Finma et la Federal Reserve, cette débâcle sonne comme un avertissement; les crédits accordés sur la base de remise de titres pourraient bien être plus risqués qu'on ne l'avait pensé jusqu'alors.

Mais qu'est-ce que le crédit lombard? C'est un prêt concédé, généralement par une banque, en contrepartie de la remise de titres à fin de garantie. Le schéma le plus courant est celui de l'entrepreneur qui gage tout ou partie des actions de sa société pour emprunter de quoi moderniser son entreprise, l'agrandir en procédant à une acquisition, jouer en bourse ou, plus prosaïquement (ça arrive aussi), s'acheter une nouvelle Porsche.

Il est très facile de se lancer: le crédit lombard fait partie de l'offre de base des banques acceptant les dépôts en titres. Certaines d'entre elles indiquent même automatiquement sur leurs pages internet le montant que leurs clients peuvent emprunter, en général quelque deux tiers de la valeur de marché d'un portefeuille en actions de grandes sociétés cotées. «Chaque banque a son propre modèle de calcul du risque», observe John Plassard, économiste chez Mirabaud Securities à Genève. Pour l'emprunteur, le jeu est d'autant plus tentateur que les taux d'intérêt sont bas. Pour la banque, le crédit lombard est un moyen de plus d'encaisser une marge de taux.

Le pari, pour l'emprunteur, est gagnant lorsque la valeur des actions gagées progresse, car l'emprunteur y gagne une nouvelle capacité d'emprunt. Or, elles ne cessent de monter, et le maintien des politiques expansives des





4,4 milliards de francs

La perte annoncée par Credit Suisse à la suite de la débâcle d'Archegos Capital Management.

En trois chiffres



Volume des crédits lombards 822,5 milliards

Le volume des crédits lombards atteint des records. Rien qu'aux Etats-Unis, les avoirs se sont montés à 822,5 milliards de dollars en mars 2021, contre 479,4 milliards en mars 2020.



Prêts aux particuliers 168 milliards de francs

Les prêts aux particuliers, hors hypothèques, accordés par UBS, principalement issus des crédits lombards, selon le dernier «Rapport sur la stabilité financière» de la BNS.



Séisme dans le monde de la finance 10 milliards de dollars

La débâcle d'Archegos a déjà causé 10 milliards de dollars de pertes aux grandes banques. Le fonds prenait des positions extrêmement risquées sur des actions via des intermédiaires financiers.



774 millions de dollars

La perte liée à l'implosion du hedge fund Archegos annoncée par UBS lors de la publication de ses résultats trimestriels.

2,3 milliards de dollars

Le groupe financier japonais Nomura a revu à la hausse le montant de ses pertes qui atteignent désormais 2,3 milliards de dollars.

banques centrales ne semble pas en indiquer la fin, ce qui rend l'opération encore plus attirante. En revanche, l'emprunteur peut être placé en situation très inconfortable si la valeur des titres remis en garantie baisse. La banque, qui doit se protéger, va lui réclamer un «appel de marge», autrement dit un remboursement anticipé de la partie de son prêt qui n'est plus couverte par la valeur des garanties. Pour celui qui a déjà dépensé son emprunt (en investissement, en placements boursiers ou en Porsche), l'«appel de marge» peut représenter une difficulté très sérieuse: il devrait sans doute réaliser son achat ou son investissement, parfois à perte. L'effet boule de neige est donc garanti.

Le volume des crédits lombards atteint des niveaux record. Rien qu'aux Etats-Unis, les avoirs se sont montés à 822,5 milliards de dollars au 31 mars (du jamais-vu), selon les statistiques de la Finra, l'autorité américaine de surveillance des brokers (voir infographie).

Il y a un an, le niveau oscillait entre 479 et 584 milliards de dollars. Pour la Suisse, il est impossible de quantifier la progression car ni la BNS ni la Finma ne publient de données. La première les consolide dans sa statistique des crédits aux particuliers tandis que la seconde les inclut dans ses calculs de ratios de fonds

propres. En clair, impossible de savoir précisément si une banque est déstabilisée pour avoir trop prêté à des clients en contrepartie de la remise de leurs titres.

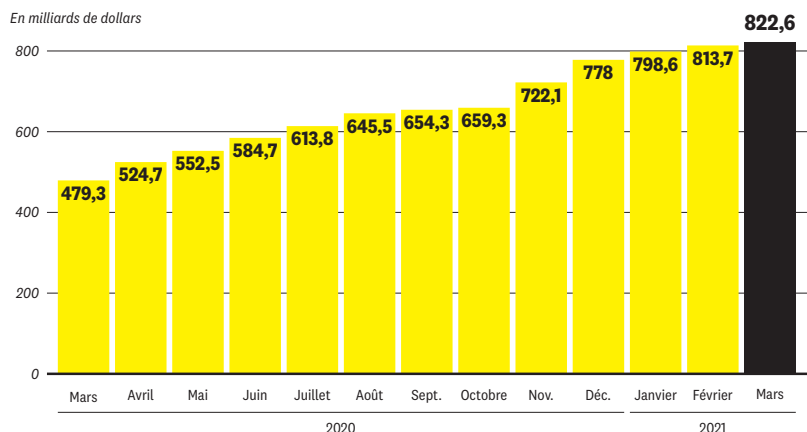
Néanmoins, les banques doivent remettre au gendarme des marchés financiers des indications précises sur les prêts accordés et doivent se conformer aux obligations de diligence prévues par la loi sur les services financiers (LSFin) si les prêts servent à financer des transactions sur des instruments financiers. En clair, leurs limites de crédit sont surveillées par la Finma, même si cette dernière refuse de s'exprimer clairement sur ce dernier point.

Le risque d'une déstabilisation financière n'est cependant pas totalement exclu, même s'il paraît théorique. Le dernier «Rapport sur la stabilité financière» de la BNS indique néanmoins que les crédits lombards constituent le principal risque de marché auquel sont exposées les banques dans leurs opérations de crédit aux clients particuliers, aux côtés des prêts hypothécaires.

A combien s'élèvent-ils? Mystère. Le rapport indique seulement que le total des prêts de Credit Suisse accordés à des particuliers, à l'échelle mondiale, se monte à 202 milliards de francs, dont 114 milliards pour les seules hypothèques, ce qui laisse 88 milliards de francs pour le reste... Ce dernier montant est encore plus élevé chez UBS: 168 milliards de francs. Cela laisse une certaine place aux crédits gagés sur des titres dont la valeur peut fortement varier!

Toujours plus haut!

Les encours des crédits lombards, appelés «margin loans» aux Etats-Unis, ne cessent de croître (FINRA)



Le crédit lombard est-il le prochain volcan de la finance? «Je ne crois pas à un risque de bulle», souligne John Plassard, qui se fonde sur l'étroitesse des contrôles dans ce domaine. Néanmoins, la Federal Reserve, dans son rapport semestriel sur la stabilité financière, exprime un léger doute alimenté par l'étendue des dégâts de la débâcle Archegos: «Alors que la contagion a été limitée, l'épisode met en lumière le risque de transmission des pertes aux autres acteurs des marchés financiers.» Nul doute que les gendarmes de la finance ont ouvert un œil sévère sur un type de crédit resté longtemps sous leurs radars.

Jackpot

MA MEILLEURE OPÉRATION FINANCIÈRE

«J'ai 'hérité' de quelques millions grâce à Frank Sinatra et à Paul Anka»

Christian Constantin

nous raconte dans quelles circonstances il est devenu le légataire d'un parolier de chanteurs célèbres. **Christian Rappaz**



En préambule, je dois vous faire un aveu. Quand un certain Jacques Plante a pris contact avec moi, à la fin des années 1980, j'ai

tout de suite pensé au légendaire gardien de hockey sur glace des Canadiens de Montréal, six fois vainqueur de la Coupe Stanley et premier portier de l'histoire de la NHL, à porter un masque. Je savais qu'il résidait à Genève et je me suis dit: «Tiens, peut-être cherche-t-il une résidence secondaire ou un coin tranquille en Valais pour passer ses vieux jours.»

Mais un ami m'a fait remarquer que ce Jacques Plante là était décédé quelques années auparavant. J'ai donc rappelé son homonyme avec beaucoup de curiosité et pas mal de scepticisme. A l'autre bout du fil, je suis tombé sur une personne courtoise et sympathique, un Français, déjà installé en Suisse. Rendez-vous fut pris avec, à l'ordre du jour, le potentiel achat de deux appartements à Martigny. Nous nous sommes rencontrés assez longuement. Dans la discussion, il m'a confié être le parolier de Charles Aznavour, d'Edith Piaf, d'Yves Montand, d'Eddy Mitchell et de bien d'autres chanteurs et chanteuses squattant le top 50 francophone. J'ai d'abord cru à un gag.

Quelque temps plus tard, j'ai constaté que l'histoire était sérieuse puisque affaire fut faite. Monsieur Plante devint donc propriétaire à Martigny avec Colette, sa troisième épouse, dans le bâtiment que



j'occupais avec ma famille et où j'avais mes bureaux. Mais je n'étais pas au bout de mes surprises. La première, c'est que l'autre trois-pièces et demie qu'il avait acheté, Jacques Plante le destina à son énorme collection de papillons, sa grande passion à côté de la musique: 183 000 spécimens, issus de toute la planète, dont il fit don au Muséum d'histoire naturelle de Genève et à son pendant new-yorkais quelques années avant sa mort, en 2003.

Personne ne l'a jamais vraiment su, car Jacques Plante était quelqu'un de particulièrement discret. Il fuyait les médias comme la peste. Un jour, il m'appelle et m'invite à prendre un verre. Après avoir parlé de choses et d'autres, il me confia être contaminé par le démon du jeu et dé penser des fortunes dans les casinos. A cet instant, je compris pourquoi il m'appelait parfois au milieu de la nuit en me disant: «Christian, un gros chèque va m'arriver, vends-moi un appartement demain, sinon j'ai peur de dilapider l'argent.»

Mais le plus important n'est pas là. Avant de prendre congé, il salua notre

amitié, avant de lâcher: «Si j'ai choisi la Suisse, c'est notamment pour des facilités fiscales et parce qu'il est très compliqué d'avoir plusieurs familles. Tu as toujours pensé que je gagnais beaucoup d'argent grâce aux royalties des chansons que j'avais écrites. Mais, à vrai dire, des apports extrêmement importants me sont parvenus des droits pour l'Europe des œuvres de Frank Sinatra et de Paul Anka que j'ai achetées dans les années 1950. Et ces droits-là, j'aimerais te les céder.»

J'ai été très surpris et un brin incrédule face à pareil geste. A tel point que je n'ai pas osé lui demander à quels montants ces droits correspondaient en moyenne. Je l'ai appris au cours des quatre ou cinq ans qui ont suivi, pendant lesquels j'ai reçu plusieurs centaines de milliers de francs par année. A cette époque, j'étais un jeune promoteur bardé d'engagements. Inutile de vous dire que cet incroyable cadeau tombé du ciel a mis pas mal de beurre dans mes épinards...»

Et encore: «Agnelli a lancé ma carrière» sur pme.ch

Top & Flop



Les Helvètes adorent les actions suisses

L'amour des investisseurs pour les produits «maison» n'est nulle part aussi prononcé qu'en Suisse. Ils ont un sentiment de sécurité lorsqu'ils investissent plus près de chez eux et ils ne sont pas les seuls. Une étude de Vanguard en 2017 montrait que les Australiens surpondraient les actions nationales de 66% et les Canadiens de 59%. La Suisse n'y figurait pas. Par contre, l'étude de WWZ Bâle en 2009 démontrait déjà une surpondération d'actions nationales dans les portefeuilles des Helvètes de 80%. Un record!



Le bitcoin consomme plus d'électricité que la Norvège

Le bitcoin oscille autour de 56 000 dollars et, à ce jour, plus de 600 millions de transactions ont été effectuées dans cette cryptomonnaie. Un ordinateur de l'Université de Cambridge calcule en permanence la consommation d'énergie pour le minage et les transactions en bitcoins, qui se situait début mai à 143 térawattheures par an. Juste devant la Norvège et ses 124 TWh et bien devant la Suisse et ses 56 TWh. En 2018, les géographes de l'Université d'Hawaï ont calculé que le bitcoin seul génère 69 millions de tonnes de CO₂ par an.

Photo: DR

Fintech: un levier de croissance pour les banques suisses

L'innovation dans le **secteur bancaire** a été fortement ralentie par la crise sanitaire avant de rapidement rebondir. La numérisation a permis aux banques suisses d'augmenter leur efficacité au profit de leurs clients. **Sophie Woeldgen**

L'année 2020 avait commencé par une très forte croissance. Puis, à l'annonce du premier confinement, tout s'est arrêté et la bourse a plongé. «Nous avons dû instaurer des mesures très conservatrices: réorganisation de la gouvernance, gel des 20 à 30 embauches prévues, mise à l'arrêt des projets de collaboration avec des universités et d'importantes levées de fonds», raconte Rafael Maio, cofondateur et CSO de NetGuardians, entreprise spécialisée dans la lutte contre la criminalité informatique financière basée à Yverdon. A travers sa plateforme, NetGuardians permet la détection de divers types de fraudes bancaires (internes, mobiles, e-banking). Mais les affaires ont rapidement repris. «Une fois que les banques, qui n'étaient pas du tout préparées à fonctionner en télétravail, se sont équipées, notre activité a repris de plus belle car les tentatives de fraude ont explosé.»

L'entreprise vaudoise de 90 employés n'est pas la seule dans ce cas. «Mars 2020 nous a fait une grosse frayeur», dit Arnaud Salomon, fondateur et CEO de deux start-up du secteur, Mt Pelerin et Ibani. Créée en 2018 et basée à Genève, Mt Pelerin se spécialise dans la tokenisation d'actifs open source, émet et gère des titres numériques (security tokens) sur des blockchains publiques. «Mt Pelerin, c'est surtout de l'innovation liée aux banques. Et quand l'économie s'arrête, l'innovation passe à la trappe.»

Le terme «fintech» décrit les entreprises innovantes, pour la plupart des start-up, qui combinent technologies numériques, applications mobiles et intelligence artificielle pour fournir des services financiers efficaces et moins chers. L'étude «IFZ FinTech» de l'université technique de Lucerne fournit un inventaire détaillé et une analyse de l'environnement du secteur de la fintech en Suisse. Selon le dernier rapport publié en mars 2021, 23 start-up ont été créées en 2020,

duire les coûts des opérations de change et de transfert de fonds, a également été impactée par la pandémie, notamment parce que ses principaux bénéficiaires sont les travailleurs et entreprises transfrontaliers et internationaux. «Nombreux sont nos clients à avoir perdu leur emploi pendant le premier confinement, explique Arnaud Salomon. On a donc dû réagir, réduire nos effectifs pour pouvoir garder de la trésorerie car nous sommes une jeune entreprise.»

«Mt Pelerin, c'est surtout de l'innovation liée aux banques. Et quand l'économie s'arrête, l'innovation passe à la trappe.»



Arnaud Salomon

Fondateur et CEO, Mt Pelerin et Ibani

portant à 405 le nombre total d'entreprises fintech en Suisse. En comparaison internationale, la Suisse concentre un grand nombre de fintechs spécialisées dans la gestion de fortune, «ce qui n'est pas une surprise lorsqu'on connaît l'importance du secteur des banques privées», analyse Thomas Ankenbrand, auteur de l'étude.

La croissance annuelle de 6% du secteur des fintechs en 2020 représente néanmoins le taux le plus bas enregistré depuis la première publication de l'étude, en 2017. D'autres indicateurs annoncent une baisse du financement moyen ainsi qu'un nombre d'employés inchangé dans les entreprises du secteur. Ibani, start-up genevoise qui permet de faciliter et de ré-

Pour Thomas Ankenbrand, «la pandémie a accéléré la digitalisation du secteur financier. En fonction du modèle économique de l'entreprise, l'impact a été plus ou moins différé.» En effet, pour InvestGlass, une entreprise genevoise qui utilise l'intelligence artificielle pour automatiser le profilage d'investisseurs afin d'optimiser le conseil en gestion de fortune, la pandémie a par exemple été bénéfique. Basée à Genève, InvestGlass offre des solutions informatisées pour banquiers. «J'ai toujours prôné l'informatisation du processus de vente, la digitalisation du banquier, soutient Alexandre Gaillard, fondateur et CEO. L'ouverture, la mise à jour de comptes bancaires ou encore la proposition d'investissements: c'est un travail de machines. Jusqu'ici,

l'idée était difficile à accepter pour beaucoup de banquiers, mais aujourd'hui notre entreprise s'inscrit dans l'air du temps.»

«Se reposer sur la stabilité politique du pays ne suffit plus pour rester une place financière attractive, dit Rémi Sabonnaire, partner chez Effixis. Le secteur de la gestion de fortune évolue. Maintenant, les investisseurs veulent davantage de transparence sur le contenu de leur portfolio. L'innovation est une opportunité de renouveau pour la place financière suisse.» La jeune start-up vaudoise, née dans le sillage de l'EPFL, fonctionne comme un cabinet de conseil en science des données, spécialisé dans l'industrie financière

Effixis est notamment reconnue pour le développement d'un logiciel utilisé par plus de 100 assureurs suisses, le «test suisse de solvabilité» de l'Autorité fédérale

de surveillance des marchés financiers (Finma). Celui-ci détermine le capital supplémentaire minimum que les compagnies d'assurances suisses doivent détenir dans leur bilan. Pour Effixis, lier la puissance de l'analyse de données et l'intelligence au monde du risque, de la régulation et des investissements permettra de renouveler le secteur de la gestion de fortune suisse.

Cette analyse se reflète dans l'étude de l'université technique de Lucerne, qui conclut que les banques suisses ont gagné en efficacité au fil du temps à travers l'implémentation de la numérisation dans le secteur financier. Selon l'étude, c'est grâce aux solutions fintech, car elles poursuivent principalement des modèles B2B et offrent des solutions innovantes pour les banques établies. Ainsi, les institutions financières traditionnelles ont

pu augmenter les volumes gérés tout en maintenant des coûts stables. Toutefois, cette évolution ne se traduit pas du côté des revenus, ce qui suggère que les gains d'efficacité sont directement répercutés sur le client.

Autre conséquence de la crise, «la pandémie a changé notre façon de voir le travail à distance. Il y a certains postes qu'on n'imaginait pas pouvoir délocaliser, remarque Raffael Maio de NetGuardians. Par le passé, l'embauche d'un profil très spécifique exigeait généralement l'expatriation d'une famille avec des contraintes importantes. Maintenant, on engage les talents là où ils se trouvent et ils travaillent pour nous à distance.» Ainsi, parmi les fintechs suisses, la proportion d'employés travaillant à l'étranger est passée de 28% en 2017 à 37% en 2020.



Gestion de fortune

Vingt-trois entreprises fintech ont été créées l'an dernier, portant le total à **405 en Suisse**.

Le pays concentre ainsi un grand nombre de fintechs spécialisées dans la gestion de fortune.

Publicité



SUSTAINABLE LEADERS

Le monde est à la croisée des chemins. Le temps d'une nouvelle norme managériale est venu.

Rejoignez l'initiative Sustainable Leaders et participez au changement!

sustainableleaders.ch



LES PREMIERS SIGNATAIRES DE LA CHARTE

Actitudes Coaching • afa SA • Alcane Conseils • ALMA Impact AG • ALPHOM Executive Search • Apptitude SA • Apostroph Group • ASC • ASVE • BEF Business-Excellence-Forum • B Lab (Switzerland) • CEC European Managers • Conscha GmbH • CPI Formations • Creative Supply • cycoe • Daniel Barraud Conseil Dietsche Montagepros • EcoVisuel • EDJ Energie du Jura SA • Elios Consulting Energy Management SA • ewp • Firstmed SA • FREITAG lab. ag • Futures Lab HEC Lausanne / UNIL • Grow Up Solutions • Handelszeitung • HEG-Genève • Helvetia Environnement SA • HI Coaching Organisationsentwicklung GmbH • HR Campus Inneo Solutions GmbH • itsbusiness AG • Kyos SA • Lakritza GmbH • Lausanne Tourisme • L'ecoline • Liip • Loyco • IuRisk Management • M&BD Consulting SA Mesfin&Co Sàrl • MD Communication • Najar Hospitality Consulting • Nendaz Tourisme • öbu • PME Magazine • Powercoders • Prosensit Change Management pr suisse • sanu future learning ag • SAQ-QUALICON AG • SBG Consulting • S&B Institut für Berufs- und Lebensgestaltung • Serviceplan Suisse AG • Seprinto SA Société suisse d'utilité publique SSUP • Sodey Sàrl • solution+benefit GmbH Steiner & Partner • Landschaftsarchitektur GmbH • swisscleantech • SwissGlobal Language Services AG • Swiss Golf • Swiss Nurse Leaders • The Business Harbour th-conseils sàrl • The SeaCleaners Swiss • Tissot Consulting Sàrl • Twist SA – Sweet Rebels • wissen.bilden.gmbh • Zentrum für aktives Alter Frohsinn AG



Quelles sont les actions qui protègent contre l'inflation? Et celles qui risquent la chute?

Après la pandémie, **l'inflation** menace. Tandis que les actions de croissance sont sous pression, d'autres secteurs vont en bénéficier en bourse. **Henning Hölder**

Depuis toujours, l'inflation alimente des débats économiques interminables et surtout irritants. Viendra-t-elle? Et si elle vient, de quelle intensité sera-t-elle? Sans illusions, il faut admettre que les pronostics pertinents en matière d'inflation font partie des gageures de la recherche conjoncturelle. «Depuis trente ans que je travaille dans la finance, les prévisions quant à l'inflation se sont, au fond, toujours avérées fausses», constate Thomas Lehr, du gérant de fortune Flossbach von Storch, interrogé par la *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.

C'est pourquoi il importe d'interpréter avec circonspection les scénarios de naufrage inflationnaire qui reviennent hanter ces temps les pages des journaux. Pour les investisseurs, le thème de l'inflation s'impose évidemment de plus en plus. Car sur un point, les experts sont unanimes: à court terme, la reprise de

l'économie s'accompagnera d'une poussée inflationniste. Elle est d'ailleurs déjà un peu là. En avril, les prix à la consommation ont augmenté dans la zone euro plus que jamais depuis deux ans: +1,6%.

En fait, ce qui est décisif, ce n'est même pas l'intensité effective de l'inflation à venir, ni si nous affronterons ou non une longue période de hausse des prix à la consommation. Dans un dépôt, quelques rares points de pourcentage se manifestent déjà à court terme. Et cela d'autant plus que le marché n'a pratiquement plus connu d'inflation depuis la crise financière de 2008. En tant qu'investisseur, comment dois-je gérer cette situation?

La bonne nouvelle: en tant que telle, l'inflation n'est pas un mal pour les actions. Ce qui compte, c'est dans quel secteur on investit. Les investisseurs dont le

portefeuille de placements est largement diversifié, notamment par le biais d'ETF et de fonds, ont moins de soucis à se faire. Il convient toutefois de vérifier si l'on a beaucoup (trop?) misé sur des ETF thématiques à la mode, autrement dit sur des fonds recelant des actions d'entreprises qui sont certes porteuses d'espoirs mais ne gagnent pas encore d'argent. En cas de tendances inflationnistes, de telles actions sont les premières à se retrouver sous pression.



Pour les actions individuelles, s'adonner à un contrôle minutieux

La situation est tout autre pour les investisseurs qui ont avant tout des actions individuelles dans leur dépôt. Il importe alors de soumettre le dépôt à un contrôle minutieux.

Est-il suffisamment diversifié? Y a-t-il assez de secteurs représentés dans le dépôt? Pour constituer un dépôt relativement à l'abri de l'inflation, il vaut la peine de posséder des actions d'entreprises en mesure d'adapter rapidement leurs prix et, dans l'idéal, de disposer d'une certaine latitude dans la fixation des prix.

Ces conditions sont notamment remplies par les actions de produits de consommation. Pour les grands groupes de biens de consommation, une inflation modérée de quelques pour cent peut

Publicité

DroitActif
Cabinet juridique
Conseils juridiques d'entreprises

www.droitactif.ch

DroitActif

Résolvez tous vos problèmes RH

Grâce à notre longue expérience et notre expertise reconnues en droit du travail



Votre référence en droit du travail

Le site révolutionnaire pour les RH avec un répertoire de 450 articles et + imprégnés des dernières jurisprudences, truffés d'exemples et de références juridiques.

www.espacedroit.ch

EspaceDroit

même se révéler positive. Les produits de Nestlé, Johnson & Johnson, Procter & Gamble ou Unilever sont d'un usage quotidien. En outre, de telles marques bénéficient d'une position de marché si forte que les entreprises peuvent transférer directement l'inflation à leurs clients par le biais d'une hausse des prix.

Le café Nespresso de Nestlé, on le boit malgré une hausse modérée de son prix, de même que le dentifrice Signal d'Unilever continuera de nettoyer nos dents. Avec les grands leaders du marché, les investisseurs seront donc particulièrement bien pourvus.

Si une inflation exponentielle s'annonce, les choses deviennent plus problématiques pour les titres de croissance. C'est notamment le cas pour les entreprises dont les produits sont encore largement de la musique d'avenir et qui ne gagnent pas d'argent. Ces entreprises nécessitent beaucoup de capital; or ce dernier peut se faire plus cher en cas de tendance inflationniste. Reste que

dès que l'inflation pointe à l'horizon, des spéculations circulent sur le marché à propos des hausses de taux que les banques centrales pourraient adopter.

Qu'elles le fassent ou non devient alors presque accessoire. L'important, c'est que le marché intègre la menace au moins en partie et place sous pression les actions de croissance fortement valorisées.

En guise d'exemples extrêmes, on pourrait désigner ici les entreprises exclusivement actives dans le secteur de l'hydrogène comme Plug Power, Ballard Power ou Nel. Pour ces sociétés, cela fait une grosse différence quand le capital coûte un, deux ou trois pour cent de plus.

Mais même pour des entreprises de croissance bien établies comme la pharmacie en ligne Zur Rose, qui n'a pas encore franchi le seuil bénéficiaire, les tendances inflationnistes sont un poids. Il en va différemment des grandes entreprises technologiques: elles aussi croissent

certes à grande vitesse, mais elles sont également de véritables machines à cash, ce qui leur bénéficie en cas d'inflation.



Miser à la fois sur des actions spéculatives et sur des biens de consommation

Les investisseurs doivent-ils dès lors se débarrasser de leurs actions de croissance et tout miser sur Nestlé et Unilever? Bien sûr que non. Réorienter l'ensemble du dépôt sur des actions de produits de consommation serait aussi une spéculation qui manque de diversification. Il vaut sans doute la peine d'engranger des gains en pariant sur l'une ou l'autre action de croissance spéculative. Avec l'argent empoché, on pourra ensuite garnir son dépôt avec l'une ou l'autre entreprise de produits de consommation jouissant d'une bonne position de marché et d'une certaine latitude dans la fixation des prix.

Publicité

#MiserSurLa BonneEnergie

Biogaz

Granulés de bois

e-mobility



Totalement durable

Responsabilité

Avenir

Savoir

Des solutions énergétiques durables pour le monde de demain.

Les enfants sont l'avenir. Mais pour qu'ils en aient un, nous devons leur en construire un dès aujourd'hui. La responsabilité pour les générations futures incombe exclusivement aux

adultes. Grâce à d'excellentes solutions énergétiques, Energie 360° relève les défis et rend un avenir énergétique durable tout à fait possible. Ensemble. Ici et maintenant. www.energie360.ch

energie360°



L'invité FINANCES

Le mode survie: s'y préparer matériellement et moralement

Distribuer des dividendes, reconnaître la performance des collaborateurs par des rémunérations généreuses, soutenir des actions de mécénat: des actes dignes des beaux jours des entreprises. Dans la réalité, ce sont plutôt les longues semaines d'efforts et parfois des crises qui caractérisent le mieux les destins des compagnies. Des crises structurelles ou conjoncturelles, des crises prévisibles, récurrentes et aux effets mesurables ou des crises actuariellement peu probables et dévastatrices.

ou vivre des formes de paralysie. Bien préparé psychologiquement, le dirigeant apte à la survie procède à sa déprogrammation et se reconstruit sur un périmètre comprimé: le réduit*. Un plan de continuité, préparé à l'avance, inventoriera les options techniques ou financières disponibles. La préexistence de procédures produit un effet positif sur le team chargé du turnaround.

Diversifier préventivement les activités de l'entreprise. La pensée dominante des grandes écoles de gestion depuis 1980 s'articule sur trois axes: construire une offre spécifique présentant des avantages compétitifs supérieurs et durables (unique selling proposition), conquérir un premier marché (souvent les Etats-Unis) et ensuite mondialiser la formule gagnante (Starbucks, BlackRock, etc.). Cette approche stratégique postule la concentration sur le core business. Logique et efficace en conditions normales. A l'antipode du conglomérat qui est, lui, très diversifié. Or il se trouve que, lors de crises, ce modèle «survit» mieux en comparaison de modèles d'affaires crucifiés transversalement, comme les agences de voyages, par exemple. Naturellement, il faudra que les activités d'un groupe soient réellement sans corrélation, ce qui est difficile à anticiper. Mais une entreprise pourra s'accrocher à ses métiers «surnageants».

Constituer des réserves de liquidités en cas de surprise stratégique qui représenteraient entre six et douze mois d'interruption d'exploitation. Certains ont opté pour un stock d'or ou de diamants. Option rassurante, mais on ne connaît pas le comportement du métal jaune en fonction de la typologie

des crises, ni des diamants quant à leur prix et leur négociabilité. Ce qui importe, c'est que ce trésor de survie soit liquide au moment de la crise. L'avoir en compte des banques les plus sûres et peut-être la disponibilité d'un peu de cash peuvent aussi s'envisager. Théoriquement, l'avoir devrait être réparti entre les grandes devises, car qui sait si l'une ou l'autre devait s'effondrer...

S'assurer d'une base informatique de repli. Le cyberrisque ou la panne longue peuvent achever une entreprise en quelques heures. La création de compartiments informatiques étanches permet là aussi de disposer de radeaux de survie. Par «étanches», il faut comprendre véritablement séparés et autonomes pour éviter toute compromission des systèmes au travers de pare-feux prétendument infranchissables.

La récente crise pandémique a surpris par la variété de mesures, souvent économiquement très coûteuses, imposées aux entreprises par les

«Nous nous intéressons à la grande crise et donc au stade ultime d'existence, avant la liquidation.»

autorités. De nombreux modèles d'affaires très évolués et rentables ont été foudroyés du jour au lendemain. Des dirigeants compétents et talentueux, n'ayant commis aucune faute stratégique, se sont retrouvés au bord du précipice. Ceux qui ont réussi à passer rapidement «en mode survie», parce qu'ils s'étaient préparés, ont pu tenir les quelques mois qui séparent parfois la disparition du redressement.

* Le terme de «réduit national» a accompagné la stratégie défensive efficace de la Suisse pendant la Seconde Guerre mondiale.



Blaise Goetschin
CEO de la BCGE

La gestion des risques est devenue une pratique très répandue. Il n'est pas le lieu ici de répéter les règles de conduite connues de tous. Nous nous intéressons plutôt à la grande crise et donc à la survie, au stade ultime d'existence, avant la liquidation. Etre parvenu à ce stade signifie avoir subi des circonstances exceptionnellement défavorables. Comment préparer une stratégie de survie et de sauvetage pour parer à une telle situation? Nous en proposons quelques constituants.

Etre prêt à accepter la situation désastreuse. La chute d'une entreprise est un traumatisme pour ses dirigeants. En état de choc, nombreux sont ceux qui vont se terrer dans le déni

GLENCORE

*De l'outillage
d'hier*



*aux
technologies
de demain.*

Le cuivre est source de progrès technologique depuis l'âge du bronze. Aujourd'hui, il ouvre la voie à de nouvelles technologies énergétiques propres. Alors, comment le fournir tout en préservant l'avenir qu'il nous aide à bâtir ?

[Glencore.ch/fascination-matieres-premieres](https://www.glencore.ch/fascination-matieres-premieres)



SwissBorg explose dans les cryptomonnaies

Depuis le début de la pandémie, les transactions boursières par internet sont devenues beaucoup plus importantes en Suisse. Le nombre de personnes inscrites pour traiter en ligne a même été multiplié par quatre en Europe, selon plusieurs statistiques. Les nouvelles banques en ligne participent évidemment à amplifier ce phénomène en proposant des services spécifiques à une clientèle très demandeuse. Une tendance parallèle est constatée dans notre pays: l'essor constant des transactions sur les cryptomonnaies. Une société romande semble d'ailleurs se démarquer dans ce domaine: SwissBorg, à Lausanne. Depuis quelques mois, les ouvertures de comptes ont tout simplement explosé, avec plus de 395 000 dossiers après quatorze mois de lancement, confirme **Cyrus Fazel, le CEO**. «Notre application qui traite des cryptomonnaies est très appréciée par de nouveaux clients qui ont ainsi un vaste choix.» Selon les derniers chiffres, le volume atteint 30 millions de dollars échangés par semaine et les records ne cessent d'être battus. Contrairement à de nombreux autres prestataires, SwissBorg tient avant tout à proposer un service de wealth management et ne pas jouer sur les effets de levier.



50% de hausse du volume de trading chez Saxo Bank

La banque suisse a vu une hausse de 29% du produit d'exploitation, qui atteint 25,3 millions de francs en 2020, et un accroissement de 57% de la base de clientèle active.



Bank of China Retour par la petite porte

Quel retour inattendu! On savait que l'aventure avortée de la Bank of China en Suisse avait fortement déçu ses hauts dirigeants, on ne pensait pas qu'ils allaient de nouveau tenter le coup. Pourtant, le géant bancaire chinois, dirigé par **Liu Liange**, marque bien son retour au centre-ville de Genève, plus de huit ans après avoir mis fin à son activité de gestion de fortune. Bank of China sera active dans le financement d'entreprises, notamment dans le commerce de matières premières, avec une vingtaine de personnes pour commencer. L'établissement, parmi les plus grands du monde, entend travailler avec des entreprises d'une certaine taille dans la région, selon *Le Temps*.

Où en est le secteur bancaire aujourd'hui?

Les années 2020 ont marqué un virage pour les banques aussi. Les stratégies d'innovation et de digitalisation sont devenues une nécessité. Selon Roman Balzan, responsable Marketing & Branding chez Alpien, la future banque digitale de Reyl, les sociétés de services financiers qui ont développé leurs activités numériques ont prospéré. «Quel pourrait être le prochain changement majeur dans le secteur des services financiers? se demande l'expert. Premièrement, la transition vers une société sans espèces est un phénomène observé depuis des décennies. La pandémie a été un catalyseur, avec un nombre accru de clients s'appuyant sur les solutions bancaires et les paiements mobiles. Les acteurs bancaires traditionnels et les nouveaux services fintech revoient leurs services numériques actuels ou développent de nouvelles applications pour répondre à l'évolution des besoins des clients. Ensuite, l'évolution des mentalités en faveur de la durabilité, de l'égalité et de la justice s'étend à la manière dont les clients pensent à l'argent. Ces derniers s'attendent à ce que leurs banques soient plus que des prestataires de services axés sur les transactions.»



«Cela renforce notre ancrage dans notre canton d'origine et correspond à notre philosophie de service à la clientèle.»

Jean-René Lepezzel

Responsable Gestion privée de Gonet, qui ouvre une agence à Coligny (GE)

Last Minute News

6,5% La hausse du bilan en 2020 de la CEN

La Caisse d'épargne de Nyon (CEN) affiche une progression continue. Le 192^e exercice de l'établissement bancaire nyonnais dévoile un bilan en hausse de 6,5% à 507,4 millions et un **bénéfice en croissance de 4,6%**. La collaboration notamment avec les corporations de droit public a contribué à l'augmentation à 30,7 millions de francs (+85,7%) des créances à la clientèle. La recrudescence de la demande de logements engendre une hausse des créances hypothécaires atteignant désormais les 357 millions (+5,9%).

Mercato

Le marché des «transferts»
de l'économie romande



Antoine Denis
Responsable Advisory,
banque Syz

La banque Syz a nommé Antoine Denis à la tête de son équipe Advisory. Antoine Denis prend sa fonction sous la responsabilité directe de Nicolas Syz, Head of Syz Private Banking. Il codirigera le département Investment de la banque avec Luc Filip, Head of Discretionary Portfolio Management. En devenant un acteur clé de la stratégie et des comités d'investissement de la banque, il aura pour mission d'approfondir les capacités de Syz dans ce domaine, à savoir les processus de reporting et d'investissement «institutional grade» du groupe.



Christophe Verbaere
Group Chief Operating Officer,
Notz Stucki

La société de gestion d'actifs genevoise Notz Stucki a nommé Christophe Verbaere en tant que Group Chief Operating Officer. Fort de sa riche expérience dans



Violaine Augustin-Moreau

Directrice Suisse romande, Solufonds

Violaine Augustin-Moreau rejoint Solufonds en tant que Head Location Romandie. Membre de la direction, elle sera responsable du Shared Services, un département qui englobe les services Legal & Compliance, IT, Tax, Finance & Controlling et Internal Services. Titulaire d'un master en gestion d'entreprise de la KEDGE Business School, Violaine Augustin-Moreau bénéficie de dix-sept ans d'expérience dans la gestion d'actifs en Suisse et à l'international. Son dernier poste était celui de directrice exécutive chez Realstone.

Le domaine financier ainsi que dans d'autres secteurs d'activité, Christophe Verbaere sera chargé de poursuivre la transformation numérique du groupe. Avant de rejoindre la banque, il était Chief Technology Officer auprès du gérant obligataire genevois Atlanticomnium. Christophe Verbaere a commencé sa vie professionnelle en 1994 au Centre national d'études spatiales (Paris), en tant qu'expert technique pour la famille des lanceurs spatiaux européens Ariane.



Elodie Gilberti
Gestionnaire clientèle privée,
banque Bonhôte

Titulaire d'un bachelor en sciences HES-SO de l'Ecole hôtelière de Lausanne et d'un certificat CWMA délivré par SAQ, Elodie Gilberti rejoint la banque Bonhôte en qualité

de gestionnaire de la clientèle privée. Agée de 31 ans, la jeune conseillère, originaire de Neuchâtel, a travaillé auparavant chez Credit Suisse.



David Zumstein
Managing Director,
Edmond de Rothschild

Edmond de Rothschild REIM (Suisse), la plateforme de gestion des investissements immobiliers d'Edmond de Rothschild, recrute David Zumstein en tant que managing director pour la Suisse alémanique. Il occupait précédemment le poste de responsable acquisition/développement commercial chez Losinger Marazzi. Entre 2011 et 2019, il a exercé les fonctions de vice-président et de responsable acquisition pour la Suisse romande chez Credit Suisse Asset Management Global Real Estate.



Marcel Rohner
Président,

Association suisse des banquiers

L'Association suisse des banquiers s'est trouvé un nouveau président en la personne de Marcel Rohner, membre du comité de son conseil d'administration et vice-président de celui de l'Union bancaire privée (UBP). Il prendra ses fonctions le 16 septembre prochain. L'actuel titulaire du poste, Herbert Scheidt, 70 ans, ne désire pas se lancer dans un nouveau mandat. Marcel Rohner peut justifier d'une trentaine d'années d'expérience dans tous les domaines de la banque, en Suisse et à l'international.

Toutes les trajectoires sur pme.ch/trajectoires Communiquez vos nominations sur info@pme.ch

Publicité

Photos: DR



LE TEMPS

PME

ORGANISATEURS

2^{ème} édition

Forum Prévoyance

Les défis pour nos retraites
au temps du covid 19

Jeudi 2 septembre 2021 de 9 h à 13 h, Beaulieu, Lausanne

Programme et inscriptions (gratuites): <https://events.letemps.ch/prevoyance>



PARTENAIRE STRATÉGIQUE



PARTENAIRES CONTRIBUTEURS

PRÉVOYANCE

«IL FAUT GARANTIR LES PRESTATIONS AUSSI POUR LES PERSONNES LES PLUS FRAGILES»

Sébastien Cottreau est gérant du FIP et des autres institutions de prévoyance au sein du Centre Patronal. Cet actuaire de formation dévoile les détails de leur proposition de réforme de la loi sur la prévoyance professionnelle. Un projet qui tient compte des petits salaires et des temps partiels.

Par Martin Auger

Comment réformer la loi sur la prévoyance professionnelle? Face au vieillissement de la population et à la baisse de l'espérance de rendement, la question accapare le Conseil fédéral et les institutions de prévoyance depuis de nombreuses années. En 2010 déjà, le peuple avait rejeté une première réforme sur la prévoyance professionnelle. Puis, en 2020, c'est un projet de réforme élaboré par des partenaires sociaux qui se retrouve sur les pupitres des parlementaires fédéraux, hélas sans convaincre l'ensemble des parties. A l'instar de l'Union suisse des arts et métiers (USAM), de l'Association suisse des institutions de prévoyance (ASIP) et de l'Association suisse d'assurances (ASA).

Sébastien Cottreau est gérant du FIP et des autres institutions de prévoyance au Centre Patronal. Cet actuaire de formation a passé plus de dix ans dans le conseil aux caisses de pension, puis six années à l'autorité de surveillance des fondations. Depuis 2015, il met à profit son expertise pour le Centre Patronal. Au sein de leur groupe de travail, Sébastien Cottreau a détaillé leur proposition de réforme de la loi sur la prévoyance professionnelle. Un projet «optimal dans sa globalité», selon lui, «qui a le mérite de se concentrer sur la prévoyance obligatoire et de garantir l'objectif de prestations aussi pour les personnes dans les situations les plus fragiles».

Rejetée dans les urnes, la réforme de la prévoyance ne rassemble pas. Quelles sont les raisons de ce rejet et pourquoi cette réforme est-elle nécessaire?

Le projet de réforme «Prévoyance 2020» avait l'ambition pertinente de prendre en considération la prévoyance de manière globale, c'est-à-dire les 1er et 2e piliers. Cela semblait juste d'un point de vue d'objectif de prestations. Par contre, il n'était pas souhaitable de proposer un financement croisé entre deux sys-

tèmes fondamentalement différents. Néanmoins, une réforme demeure nécessaire. Pour l'AVS, elle est la conséquence, principalement, de l'augmentation de l'espérance de vie et de la péjoration du ratio entre personnes actives et retraitées. Cette évolution est constatée depuis plusieurs années. Mais elle a été compensée par une immigration importante de personnes actives. Elle ne sera plus suffisante dans le futur pour combler le départ à la retraite des générations post-baby-boomers.

Quels sont les défis qui attendent la LPP?

Ils sont multiples et résultent principalement d'une part de l'augmentation de l'espérance de vie et de la baisse des espérances de rendement sans risque; et d'autre part de l'évolution du marché du travail. Avec un même capital de retraite, il est désormais nécessaire de verser plus de rentes alors même que ce capital générera moins de rendement. Par ailleurs, les jeunes entrent plus tardivement dans la vie active; le temps partiel est plus fréquent et l'employabilité des seniors doit demeurer favorable.

«NOTRE PROJET DE RÉFORME DE LA LPP PRÉVOIT UN ÂGE DE LA RETRAITE ENTRE 62 ET 70 ANS, ET LE CALCUL D'UNE GARANTIE MINIMALE DE RENTE EN CONSÉQUENCE.»

Le projet de loi, baptisé LPP 21, reprend la baisse du taux de conversion du capital de retraite en rente. Ce taux est actuellement de 6,8% pour la part obligatoire de la prévoyance. Le Conseil fédéral et les partenaires

sociaux proposent de l'abaisser à 6% d'un seul coup. Cela ne concerne pas la part surobligatoire, qui est libre et où des taux inférieurs à 5% sont déjà pratiqués. Tout cela reste très technique. Expliquez-nous les impacts que cette réforme aura sur les futures rentes...

Du fait de l'augmentation de l'espérance de vie et de la baisse des espérances de rendement avec un même capital de retraite, la rente doit donc être plus basse. D'un point de vue actuariel, le calcul de la rente annuelle devrait être effectué avec un taux de 5,2% pour un homme à 65 ans en tenant compte d'une espérance de rendement prudente à long terme (2,0%).

Cependant, la LPP obligatoire a l'objectif constitutionnel de maintenir le niveau de vie à la retraite de manière appropriée, en particulier pour les personnes percevant un salaire jusqu'à environ 86 000 francs...

Tout d'abord, il faut bien se rappeler que la LPP est une loi-cadre qui instaure notamment des minima en termes de prestations de retraite. Chaque collectif de salariés choisit de se soumettre à un plan de prévoyance qui peut aller au-delà des dispositions légales minimales, dites LPP obligatoire. Dans ce cas, le taux de conversion devient alors un paramètre pour atteindre cet objectif de rente de retraite. Il était de 6,8% et le consensus politique s'accorde sur un abaissement à 6,0%. Les cotisations d'épargne doivent toutefois demeurer suffisantes pour atteindre l'objectif de rente. Au-delà de la LPP obligatoire, la logique actuarielle reprend le dessus. Le taux de conversion peut être alors de 5,2%, voire plus bas ou plus haut, en fonction du degré de prudence souhaité. Plus le taux sera élevé, plus l'institution de prévoyance devra constituer des provisions pour couvrir les risques pris. Plus le taux est bas, moins la caisse de pension prend de risques.

La future loi LPP 21 propose trois modes de compensation aux assurés: le premier est un supplément de rente alloué aux retraités durant les quinze années qui suivent l'entrée en vigueur de la réforme; le deuxième est la baisse de la déduction de coordination, qui détermine le salaire assuré par la LPP par rapport à celui de l'AVS; le troisième est le rééchelonnement des bonifications de vieillesse. Pourquoi cela reste insuffisant, selon vous?

De manière générale, la déduction de coordination et le niveau des bonifications de vieillesse sont des paramètres qui entrent en ligne de compte pour atteindre l'objectif de prestations de retraite. En pratique, les personnes à temps partiel sont défavorisées. Abaisser la déduction de coordination permet de leur offrir une meilleure couverture de prévoyance. Les paramètres du projet LPP 21 sont suffisants pour atteindre l'objectif mais pas pour tous. Réduire la déduction de coordination n'est qu'une demi-mesure. La supprimer permet d'annihiler complètement l'écart de couverture entre les personnes à plein temps et celles à temps partiel.

Depuis 2017, le Centre Patronal est au cœur d'une task force qui planche sur une réforme de la LPP plus adéquate.

Vous êtes d'ailleurs les premiers à publier le projet. Expliquez-nous le besoin de ce projet et ses contours...

Le Centre Patronal est au cœur des entreprises vaudoises. Il gère des conventions collectives de travail en pleine application du partenariat social, administre une caisse AVS, gère cinq institutions de prévoyance et leur fortune. Le Centre Patronal connaît ainsi parfaitement les enjeux du marché du travail tout en ayant l'expérience de la prévoyance. Notre projet est donc né de nos expertises dans les différents aspects de la prévoyance. Il est optimal dans sa globalité. Il a le mérite de se concentrer sur la prévoyance obligatoire et de garantir l'objectif de prestations aussi pour les personnes dans les situations les plus fragiles. Les dispositions transitoires que nous proposons sont

innovantes, efficaces, simples et moins coûteuses car elles bénéficient à ceux qui en ont réellement besoin. Au-delà de la garantie offerte par la LPP, il faut demeurer libéral et laisser à chaque collectif et à chaque institution de prévoyance la liberté de définir ses prestations et son financement.

La proposition de réforme de la LPP du Centre Patronal a pour objectif d'adapter les divers paramètres actuels de la LPP obligatoire tout en respectant entre autres l'objectif constitutionnel du maintien du niveau de vie antérieur à la retraite et une harmonisation avec la durée de cotisation de 44 années du 1er pilier. Expliquez-nous.

Le modèle du Centre Patronal pour l'AVS propose de comptabiliser les années de cotisation à partir de 21 ans, et dès 18 ans si un seuil minimal est atteint. Il s'agit d'atteindre l'objectif de 44 années de cotisation. Ainsi, celles et ceux qui ont cotisé dès 18 ans pourront partir à la retraite à 62 ans. Pour celles et ceux qui sont entrés tardivement sur le marché du travail et qui ont cotisé 44 ans, cet âge de retraite est possible jusqu'à 70 ans. De manière harmonisée, notre projet de réforme de la LPP prévoit ainsi un âge de départ à la retraite entre 62 et 70 ans, et le calcul d'une garantie minimale de rente en conséquence.



Sébastien Cottreau Centre Patronal

Selon vous, la réforme proposée par le Conseil fédéral néglige les petits salaires et les temps partiels, majoritairement occupés par les femmes. Comment comptez-vous régler ces inégalités?

Prenons l'exemple d'une personne avec un salaire annuel de 60 000 francs. Aujourd'hui, par le biais de la LPP obligatoire, elle a la garantie minimale de cotiser sur un

montant arrondi de 35 000 francs. Elle peut ainsi atteindre un objectif de rente de 11 900 francs. Une autre personne qui cumule le même salaire annuel mais réparti entre deux activités à mi-temps cotise obligatoirement sur 10 000 francs. Son objectif de rente sera de 3 400 francs, soit trois fois et demi inférieur. La suppression de la déduction de coordination efface complètement cette inégalité de couverture de prévoyance issue uniquement d'une activité à temps partiel.

L'avenir est à la multiactivité et à la démultiplication des statuts professionnels. Comment la réforme de la LPP peut-elle inclure ces changements de fond sur le marché du travail?

La suppression de la déduction de coordination répond aux activités à temps partiel en termes d'objectif mais également administrativement. Sans déduction de cotisation, le taux de cotisation peut s'appliquer directement sur le salaire, qu'il soit mensuel ou horaire. Il aurait été encore plus simple d'avoir un taux unique de cotisation. Mais la transition depuis la LPP actuelle aurait été trop ardue et coûteuse. Ensuite, rendre la cotisation obligatoire dès 18 ans permet de constituer son capital plus tôt, ce qui peut s'avérer utile en cas d'interruption totale ou partielle de son activité, par exemple dans le cadre d'un deuxième cycle de vie professionnelle.

En savoir plus sur: www.fip.ch

TOP 10 DES PAYS AYANT LE PLUS GROS VOLUME D'ÉCHANGES DE BITCOINS EN 2020 (EN MILLIARDS DE DOLLARS)



CRYPTO TO THE MOON

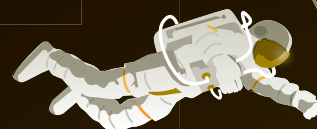
Que le prix des cryptomonnaies s'envole, de préférence vers la Lune, c'est le rêve de nombreux investisseurs et joueurs. Crypto Parrot a récemment construit un outil qui montre combien il manque encore pour que les dix cryptomonnaies sélectionnées ici atteignent la Lune en termes de prix. La distance parcourue jusqu'à la Lune est égale à la valeur marchande actuelle de la cryptomonnaie concernée - 1 km équivaut à 1 dollar. La capitalisation boursière nécessaire pour atteindre la Lune est calculée en multipliant l'offre en circulation par 384 400 (distance Terre-Lune en km).

↳ 1 km (\$) Carburant nécessaire pour aller sur la Lune (correspond à la valeur actuelle du marché*)

9 CARDANO ↳ 1,02 km

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune (market cap): 11959,64 milliards \$

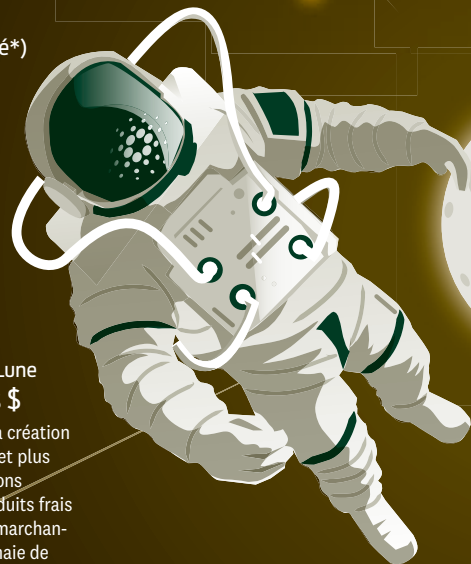
Ce projet open source vise à contribuer à la création d'une société plus sûre, plus transparente et plus juste. Cardano est utilisé par les exploitations agricoles, par exemple, pour suivre les produits frais du champ à l'assiette et pour détecter les marchandises contrefaites. En tant que cryptomonnaie de troisième génération, elle promet une évolutivité pour offrir une utilisation de masse.



4 BINANCE COIN ↳ 475 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune (market cap): 55,77 milliards \$

Pièce de monnaie de Binance, une plateforme de négociation où les cryptomonnaies et les produits dérivés peuvent être échangés. Début 2021, Binance négociait 150 cryptomonnaies différentes et déclarait une moyenne de 1,4 million de transactions par seconde.

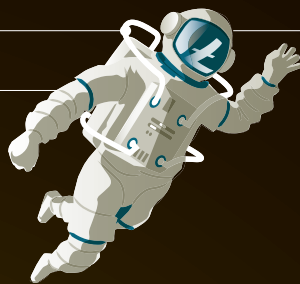


CRYPTOMONNAIES

Objectif Lune!

Depuis qu'un groupe de jeunes et petits investisseurs s'est battu contre Wall Street dans l'affaire des actions de GameStop, leur cri de ralliement «To the Moon» est parvenu aux oreilles des investisseurs les plus établis. Il illustre l'espoir astronomique de voir le prix d'une action ou d'une cryptomonnaie particulière monter en flèche, au-delà de l'atmosphère terrestre et même jusqu'à la Lune! Les prix de nombreuses cryptomonnaies ont déjà fortement augmenté. Quiconque a parié sur le bitcoin après le krach du Covid-19 a pu multiplier sa mise par plus de 10. Et ceux qui sont montés sur la fusée bitcoin il y a cinq ans et qui ne sont pas descendus du vaisseau ont vu leurs 1000 francs se transformer en plus de 100 000. Quant aux valeurs d'autres cryptomonnaies, appelées altcoins, elles ont également augmenté massivement il y a peu. Le dogecoin, qui a été fondé comme une parodie du bitcoin, a même rejoint les rangs des dix plus grandes cryptomonnaies. Savoir jusqu'où les bitcoins et C^o iront est encore écrit dans les étoiles. Mais la seule chose qui est sûre, c'est que le chemin est encore long jusqu'à la Lune.

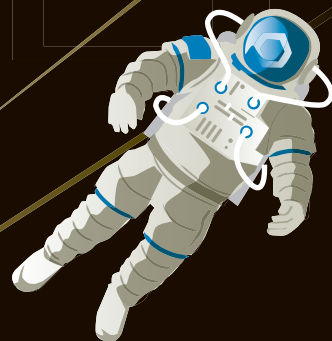
* Chiffres au 23 avril 2021. Source: cryptoparrot.com/crypto-moon; Coin Dance, LocalBitcoins, Paxful, Bisq, Statista.



5 LITECOIN → 228 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 25,94 milliards \$

En orbite depuis le 13 octobre 2011. Il s'agit d'une évolution alternative du bitcoin, plus rapide. La cryptomonnaie a été créée par Charlie Lee, un ancien employé de Google, qui a conçu le litecoin comme une «version allégée du bitcoin», car il possède de nombreuses caractéristiques communes avec le bitcoin. Grâce à sa simplicité, le litecoin est la deuxième pure cryptomonnaie la plus populaire après le bitcoin. Plus de 2000 marchands et magasins dans le monde acceptent le litecoin comme moyen de paiement.



3 BITCOIN CASH → 767 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 7,13 milliards \$

Formé en 2017 comme une scission du réseau bitcoin afin d'augmenter la taille des blocs, ce qui permet de générer plus de transactions par unité de temps que le bitcoin. Tous les détenteurs de bitcoins au moment de la scission (bloc 478 558) sont automatiquement devenus des détenteurs de bitcoins cash. Les frais de transaction sont inférieurs à un dixième de cent, ce qui rend possibles les micro-transactions financières (pourboires, paiement d'applications, etc.).



2 ETHEREUM → 2172 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 44,43 milliards \$

L'ether est la «monnaie» du réseau ethereum. Il s'agit de la cryptomonnaie dont la capitalisation boursière est la deuxième plus importante. Cependant, ethereum n'est pas une pure cryptomonnaie et vise plutôt à devenir une plateforme mondiale d'échanges décentralisés, sauvegardés, cryptés et copiés dans la blockchain publique, où tous les participants peuvent accéder à l'activité du marché.



6 CHAINLINK → 31,34 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 146,08 milliards \$

Le réseau décentralisé Chainlink comble le fossé entre les contrats intelligents basés sur la technologie blockchain (largement utilisée grâce à Ethereum) et les applications du monde réel. Comme les blockchains ne peuvent pas accéder aux données en dehors de leur réseau, des oracles sont nécessaires pour déclencher l'exécution des contrats intelligents lorsque des conditions prédéfinies sont remplies. Les jetons link, la cryptomonnaie de Chainlink, sont utilisés pour payer les services connexes.



1 BITCOIN → 48371 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 7,18 milliards \$

Fondé en 2007 par Satoshi Nakamoto (un pseudonyme), le bitcoin est la toute première cryptomonnaie à être réellement utilisée. Le bitcoin est une monnaie en ligne de type peer-to-peer, ce qui signifie que toutes les transactions ont lieu directement entre des participants égaux et indépendants, sans passer par une institution financière. Le bitcoin a la plus grande capitalisation boursière de toutes les cryptomonnaies. Il est limité à 21 millions de pièces. Satoshi Nakamoto posséderait à lui seul plus de 1 million de bitcoins.



7 POLKADOT → 28,99 km (\$)

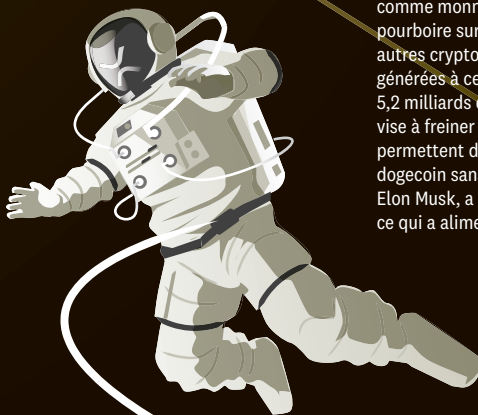
Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 327,76 milliards \$

Grâce à Polkadot, différentes blockchains peuvent échanger des messages entre elles de manière sécurisée et digne de confiance. Polkadot a été fondé en tant que projet open source par la fondation Web3, une fondation suisse dont l'objectif est de permettre un web décentralisé entièrement fonctionnel et convivial.

8 XRP (RIPPLE) → 1,04 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 17687,35 milliards \$

Il s'agit de la cryptomonnaie interne utilisée pour financer le réseau Ripple et le protéger contre les spams. Le protocole Ripple est une norme ouverte qui connecte les réseaux de paiement existants. Il permet par exemple aux entreprises (banques, prestataires de services de paiement) d'effectuer des paiements en temps réel à moindre coût vers les marchés émergents sans avoir à créer au préalable des comptes préfinancés coûteux en monnaie locale et offre ainsi des transactions rapides (en quelques secondes).



10 DOGECOIN → 0,23 km (\$)

Carburant nécessaire pour aller sur la Lune
(market cap): 49 705,73 milliards \$

Dogecoin est une cryptomonnaie peer-to-peer dérivée du litecoin et a été utilisée principalement comme monnaie ludique et comme système de pourboire sur Reddit et Twitter. Par rapport aux autres cryptomonnaies, le nombre de pièces générées à ce jour n'a pas de limite, mais il est fixé à 5,2 milliards de nouveaux dogecoins par an, ce qui vise à freiner l'inflation. Certains échanges en ligne permettent désormais d'acheter directement du dogecoin sans passer par le bitcoin. Le PDG de Tesla, Elon Musk, a publié plusieurs tweets sur le dogecoin, ce qui a alimenté son rallye à la hausse.

V O L V O



Premium meets Efficiency.

La Volvo V60 Recharge for Business.

Avec les innombrables équipements premium de la série Inscription, une motorisation plug-in hybride efficace et une étiquette-énergie A, elle est convaincante sur toute la ligne. Disponible dès juillet à un prix avantageux pour les clients commerciaux.

BUSINESS NET:

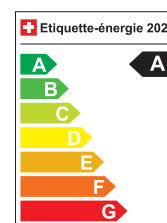
CHF 51'500.-

Plus d'informations sur
volvocars.ch/v60-recharge-for-business

 **VOLVO SWISS PREMIUM®**

SERVICE GRATUIT PENDANT 10 ANS/150 000 KM
GARANTIE COMPLÈTE PENDANT 5 ANS/150 000 KM

Volvo V60 Recharge Plug-in Hybrid T6 eAWD AT Inscription 253 + 87 ch/186 + 65 kW, Prix catalogue CHF 80'010.- moins prime Recharge for Business CHF 24'544.- = CHF 55'466.- TVA. incl./51'500.- TVA excl. Consommation moyenne de carburant: 1,9 l + 15,8 kWh, Émissions de CO₂: 42 g/km. Catégorie d'efficacité énergétique: A. Volvo Swiss Premium® avec service gratuit pendant 10 ans/150 000 kilomètres, garantie constructeur pendant 5 ans/150 000 kilomètres et réparations pour cause d'usure pendant 3 ans/150 000 kilomètres (au premier des termes échus). Valable uniquement pour des clients commerciaux. Offre valable jusqu'à révocation et limitée à 300 unités. Valable uniquement chez les concessionnaires participants. Le modèle présenté dispose éventuellement d'options et accessoires proposées contre supplément.





1000 milliards

La production annuelle de puces, qui peine à répondre à la demande mondiale. La pénurie a été amplifiée ces dernières semaines par une série de problèmes touchant des fabricants de semi-conducteurs.

Comment affronter les incertitudes en temps de crise?

GUIDE DES PME

- Les «cas de force majeure» peuvent se révéler très coûteux pour les entreprises. L'avis d'un spécialiste en droit des contrats
- Des experts cherchent à identifier les principaux chocs que vivra la prochaine génération
- Nos conseils pour éviter les taux d'intérêt négatifs

Par **Hélène Krähenbühl**, **Werner Rüedi** et **Edouard Bolleter**
Photo **Liesa Johannssen-Koppitz** / **Bloomberg** / **Getty Images**

«La pandémie de Covid-19 n'est pas forcément un événement de force majeure»

En cette période difficile pour les acteurs économiques, **Christoph Müller**, spécialiste en droit des contrats à l'Université de Neuchâtel, conseille les entreprises sur la préparation aux cas «de force majeure». **Hélène Krähenbühl**

Canal de Suez Qui va payer la facture?

Le blocage du canal de Suez par un cargo en mars a eu d'énormes répercussions économiques. Le flou demeure quant à la facture pour les assureurs, qui pourrait n'être connue que d'ici à plusieurs années.



«**C**as de force majeure.» L'expression jusqu'alors réservée aux experts juridiques a fait son apparition dans l'espace public pendant la crise sanitaire. Le concept fait référence aux événements imprévus qui bouleversent le bon fonctionnement d'une entreprise. Ainsi, le blocage du canal de Suez, la pénurie actuelle de puces électroniques ou encore les immobilisations de marchandises à la frontière britannique en raison du Brexit sont autant d'exemples qui peuvent entraîner des suspensions de production ou des retards de livraison.

Pour les PME suisses, ces imprévus peuvent se révéler embarrassants et très coûteux. Les cas

de force majeure permettent de remettre en cause totalement ou partiellement des engagements contractuels devenus objectivement impossibles à exécuter en raison de circonstances imprévisibles. Christoph Müller, professeur à l'Université de Neuchâtel et spécialiste en droit des contrats, livre ses conseils aux entreprises.

Quand peut-on parler d'événement «de force majeure»?

Christoph Müller: Il n'existe pas de définition formelle de la force majeure dans le droit suisse, mais il existe un consensus très large au niveau du droit international et du droit suisse. Selon celui-ci, il s'agit d'un événement extérieur imprévisible et insurmontable, c'est-à-dire

qui va au-delà de la force des parties concernées. Le Code des obligations suisse prévoit des mécanismes analogues à la force majeure qui aboutissent aux mêmes résultats.

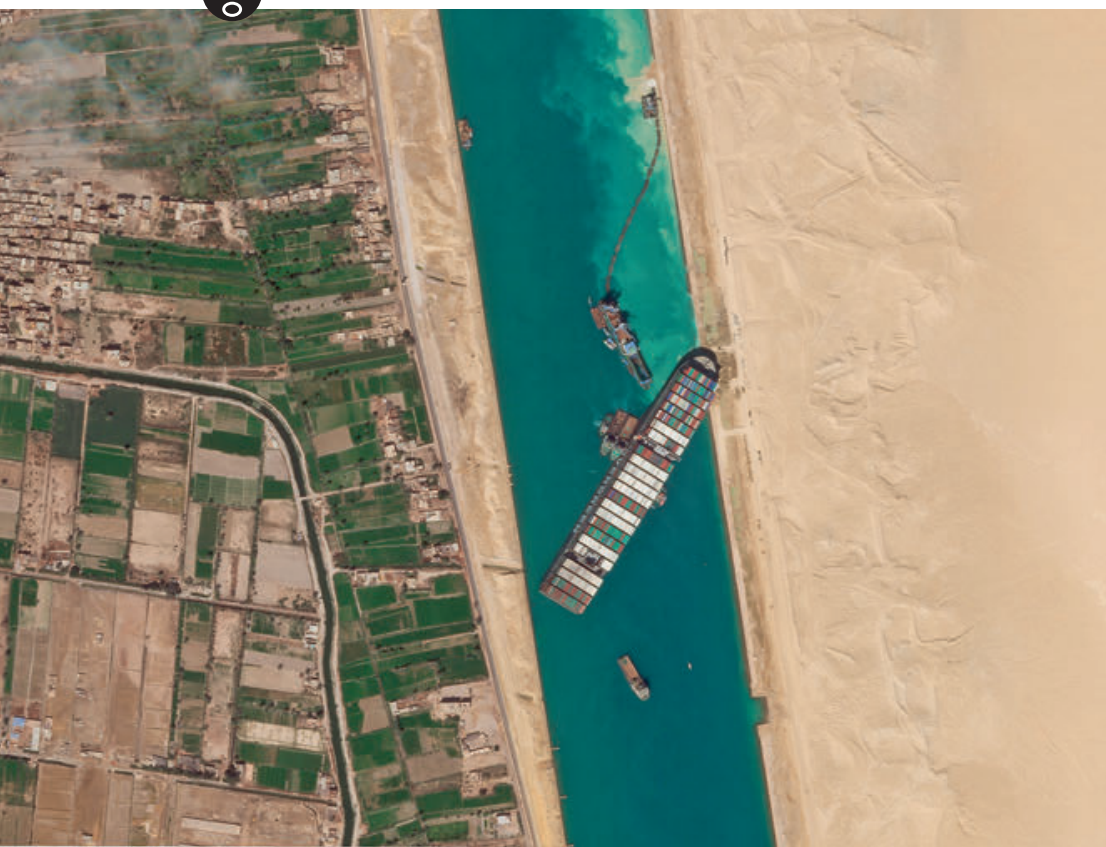
La pandémie de covid constitue-t-elle toujours un événement de force majeure pour les entreprises?

Cela dépend. Il faut être prudent avec cette notion. Les critères de l'imprévisibilité et du caractère extérieur de la pandémie sont bien remplis, mais l'aspect «insurmontable» de l'événement requiert une certaine nuance. En effet, pour l'immense majorité des contrats, la pandémie représente un empêchement «insurmontable temporaire» et non pas un événement «insurmontable définitif». Par conséquent, les parties peuvent être libérées de leurs engagements, mais uniquement pendant la période lors de laquelle la situation sanitaire rend objectivement impossible leur exécution. J'utilise le terme «peuvent être», car tout dépend des conséquences concrètes que les mesures de confinement et de déconfinement ont sur la possibilité des parties d'exécuter leurs obligations.

Une entreprise qui subit un retard de livraison ou une suspension de production peut-elle exiger un dédommagement à son fournisseur?

Uniquement si le retard ou l'arrêt de production sont de la faute du fournisseur et que l'exécution du contrat s'avère définitivement impossible, en raison par exemple d'une interdiction de production prononcée par une autorité. Dans cette situation seulement, le fournisseur se voit libéré de ses obligations. Par ailleurs, si l'une des parties a déjà reçu de l'argent, elle devra le restituer. Il faut ainsi, dans chaque cas, examiner si le retard du fournisseur est exclusivement dû au covid ou s'il partage la responsabilité du retard.

Comment les PME peuvent-elles anticiper au mieux ces événements?



Le premier réflexe à avoir est de vérifier si le contrat de l'entreprise contient une clause de force majeure. Cette dernière devra contenir trois éléments: une définition de ce que les parties entendent par ce terme, des exemples de scénarios ainsi que les conséquences qu'une telle situation devra avoir sur les obligations respectives. Plus le contrat est précis, plus le pouvoir d'interprétation du juge ou d'un arbitre au moment venu se trouve limité.

Lorsque le contrat ne stipule rien de précis, il faut examiner si l'empêchement représente effectivement un cas de force majeure au sens de la loi et de la jurisprudence, puis contacter sans tarder son partenaire commercial pour l'informer. Il se révèle alors également crucial de documenter immédiatement et de manière détaillée la situation. Dans le cas où vous êtes la partie qui entend in-

voquer la force majeure, il faudra conserver toutes les preuves qui démontrent votre impossibilité d'exécuter vos obligations. Mais si c'est votre partenaire contractuel qui invoque ce principe, il faudra lui demander des précisions avant de se positionner.

La pandémie de covid peut-elle justifier une renégociation du contrat si les critères de la force majeure ne sont pas remplis?

Tout dépend de l'impact de la pandémie sur l'équilibre contractuel. Dans le cas où le texte contient une clause d'adaptation en cas de changement imprévu des circonstances, il faut vérifier que les conditions pour une adaptation sont remplies. Mais lorsque rien n'est stipulé, il est préférable de prendre contact – le plus tôt possible – avec son partenaire contractuel pour tenter

une négociation. Tout le monde, ou presque, se retrouve logé à la même enseigne dans cette crise, les partenaires se montrent ainsi en règle générale compréhensifs.

Une autre possibilité consiste à demander au tribunal d'adapter le contrat au nouveau contexte en vertu du «principe de l'imprévision». En plus du changement des circonstances, plusieurs critères restrictifs devront être respectés pour prétendre à une telle réadaptation. Il faut notamment que l'équilibre entre prestations et contre-prestations soit gravement chamboulé. Par exemple, l'entreprise en question est contrainte de vendre ou de produire à perte. Lorsque les différentes clauses sont remplies, le tribunal pourra alors modifier le texte. Il réduira la prestation de la partie désavantagée ou, au contraire, augmentera la contre-prestation de celle favorisée.



2002

Doctorat en droit.
Christoph Müller
reçoit le Prix
Professor Walther
Hug, décerné
chaque année aux
meilleures thèses
de doctorat.

2006

Professeur de
droit privé à la
Faculté de droit
de l'Université de
Neuchâtel.



Publicité



LA PRÉVOYANCE
AU POINT

Pax

**UN VENT DE FRAÎCHEUR
SUR LA LPP**

**L'ÉQUILIBRE POUR
VOTRE PRÉVOYANCE**

**NOUVEAU:
PAX DUOSTAR LA
PRÉVOYANCE AVEC
NIVEAU DE GARANTIE**



www.pax.ch/duostar-fr



Global Risk Report

Le «Rapport sur les risques mondiaux» est une étude annuelle publiée par le WEF avant la réunion annuelle du Forum à Davos.

Quels sont les risques à venir dans la prochaine décennie?

Effondrement démocratique, manipulation génétique, catastrophes environnementales ou biologiques, des experts cherchent à identifier les principaux chocs que vivra la prochaine génération. **Werner Ruedi**

La pandémie montre de manière exemplaire combien un événement inattendu peut avoir un effet déstabilisant sur les entreprises et les économies globales tout en étant susceptible d'impacter les évolutions technologiques et géopolitiques. La période que nous traversons souligne ainsi la nécessité d'une meilleure anticipation des risques ainsi que des analyses d'experts capables de détecter les signaux des troubles à

venir ces prochaines décennies. Les dirigeants de PME sont concernés au premier plan par cet exercice s'ils ne veulent pas être pris un jour au dépourvu en termes d'activité ou d'assurances.

On le sait, la crise sanitaire en fait voir de toutes les couleurs à la société et donc aussi à l'économie. Et cela ne devrait pas s'améliorer rapidement, prédit le «Global Risks Report» du WEF (World Economic

Forum), dont la mission consiste à classer les probabilités et les effets des risques globaux. Le Global Future Council on Frontier Risks, un illustre groupe d'experts internationaux qui coopère avec le WEF, est dirigé par deux coprésidents, Eric Parrado et Ngaire Woods. Le premier est chef économiste à la Banque interaméricaine de développement, la seconde est doyenne de la Blavatnik School of Government de l'Université d'Oxford.

Ce conseil cherche à identifier les principaux chocs que vivra la prochaine génération et propose des solutions politiques pour y remédier. Le but de la liste – non exhaustive – qu'ils dressent consiste

à susciter pour les dix prochaines années une réflexion plus complète des risques potentiels à venir afin de mieux se préparer à affronter ces crises. Voici, selon eux, les risques les plus vraisemblables, un exercice entre fantasme et réalité, mais qui devrait interroger les entrepreneurs curieux de ce que nous proposera l'avenir.

Une guerre imprévue

Un litige entre deux Etats pourrait dégénérer en guerre avec des gouvernements dépassés par le manque d'informations et de données utiles.

Un soulèvement anarchiste

De jeunes activistes révoltés par la corruption et les inégalités se mobilisent contre les élites. Les réseaux sociaux et leur intelligence artificielle sont alors exploités pour diffuser de la désinformation et fomenter le chaos social.



Un défi pour les assurés

Le **Global Future Council on Frontier Risks** et le **Thinking Ahead Institute** ne sont pas les seuls à se pencher sur les risques émergents. Dès 2018, un groupe de travail de la commission spécialisée RC de l'ASA, l'Association suisse d'assurances, a étudié de manière approfondie les risques d'un genre nouveau, encore à venir. Soit des risques difficilement identifiables et à peine évaluables. Le traitement de ces risques émergents est avant tout un défi pour les assurés dans la mesure où il faudrait des aptitudes divinatoires pour identifier à temps les possibles évolutions négatives.

Il faut par conséquent une stratégie tournée vers l'avenir pour être en mesure de réagir à temps et de manière appropriée aux situations de risques spécifiques. Une telle stratégie devrait comporter les éléments suivants: l'identification et le traçage précoces des risques émergents, suivis d'une analyse et d'une mise en application de mesures. Car les risques ne comportent pas que des dangers mais aussi des opportunités qu'il s'agit d'exploiter. D'ailleurs, les assureurs privés prêtent avant tout leur attention aux douze domaines suivants:

- L'industrie 4.0 et l'internet des objets (IoT)
- La mobilité autonome
- Les cyberrisques
- La robotique
- Les nanotechnologies: traitement et utilisation de nanoparticules de synthèse
- Les matériaux de construction
- L'impression 3D (fabrication additive)
- Les contrefaçons de produits
- Les champs électromagnétiques et les interférences électromagnétiques
- L'eau et les denrées alimentaires
- Les organismes génétiquement modifiés
- Les perturbateurs endocriniens

Publicité

Chères PME,
notre succès est
aussi le vôtre.

Grâce à la Coopérative, nos clientes
et nos clients reçoivent 220 millions.



la Mobilière



Parmi les risques majeurs qui pourraient survenir cette prochaine décennie: la fonte du permafrost en Arctique entraînant l'émergence d'un nouveau virus.

Une exploitation de l'interface cerveau-machine

Des entreprises, des gouvernements ou des individus utilisent la «technologie de lecture de la pensée» naissante pour en extraire les données personnelles en faveur d'objectifs commerciaux ou répressifs.

L'effondrement d'une démocratie bien établie

On parle de la Hongrie, de la Pologne, de la Turquie et on a failli évoquer les Etats-Unis. Une démocratie devient autoritaire à force de vider de leurs contenus la Constitution et la loi. Un coup d'Etat légal non violent enterre le système et contamine d'autres démocraties.

Un détachement géomagnétique

Un rapide renversement des pôles géomagnétiques de la Terre entraîne des conséquences déstabilisantes pour la biosphère et l'activité humaine.

La manipulation génétique de l'humain

Des gouvernements lancent des programmes génétiques secrets. Par des manipulations génétiques,

une catégorie d'humains qui survit mieux dans l'espace, dans l'Arctique ou au fond des mers est créée. Et une course aux armements génétiques se fait jour entre rivaux géopolitiques, avec des conséquences éthiques indéterminées.

Un contrôle neurochimique

Le recours malintentionné à des substances pharmaceutiques neurochimiques visant à contrôler les adversaires. Des gouvernements se mettent à utiliser de tels médicaments dans leurs mesures répressives. Un sujet très en vogue parmi les complotistes.

La fonte du pergélisol libère tous les micro-organismes

Le réchauffement de la planète entraîne la fonte en Arctique du pergélisol (permafrost). Un virus inconnu de la science moderne colonise l'air, les sols et l'eau.

Le recours à de petites armes nucléaires

De nouvelles technologies qui permettent la dissémination d'ogives explosives à courte portée («dirty bombs») réduisent à néant le système de dissuasion et entraînent une conflagration atomique mondiale.

Comment bien gérer ses liquidités?

Les patrons de PME ont souvent des excédents de trésorerie dont ils ne savent que faire. Quelques conseils pour éviter les **taux d'intérêt négatifs** et tenir une comptabilité prévoyante. **Edouard Bolleter**

La pandémie et la politique monétaire suisse ont donné naissance à un nouveau phénomène dans la gestion financière de nombreuses PME. Avec l'avènement des intérêts négatifs, les liquidités excédentaires prennent parfois la forme de réserves en espèces qui peuvent être importantes et coûteuses.

Face à ce défaut de gestion, les dirigeants d'entreprise sont souvent pris au dépourvu et ne savent que faire de cet argent devenu plus encombrant que rémunérateur. Le constat est là, ceux-ci doivent trouver de nouvelles sources de revenus en utilisant à bon escient leur cash.

Or le placement ciblé des liquidités peut offrir des alternatives intéressantes au compte bancaire. «C'est exact, à partir d'un certain seuil, tout capital laissé sur un compte bancaire se voit appliquer des taux d'intérêt négatifs, sources de coûts supplémentaires évitables. Les placements financiers de la fortune commerciale permettent de compenser les effets néfastes des taux d'intérêt négatifs», constate Carole Nachbauer, responsable de la clientèle entreprises pour la région Genève chez Credit Suisse.

Selon elle, dans un premier temps, il convient d'établir précisément les liquidités excédentaires dont dispose l'entreprise. Elles dépendent de différents facteurs tels que les liquidités nécessaires pour la marche générale des affaires, la politique de distribution, le capital nécessaire pour les investissements prévus ou encore des réserves stratégiques et opérationnelles requises.

Ensuite, la décision de placement de la fortune commerciale doit suivre une directive de placement interne qui prenne en considération la marche des affaires et les objectifs de l'entreprise. Il faut en outre respecter les nombreuses obligations comptables lors de chaque transaction et tenir compte des différences fiscales qui existent avec les placements privés. Les placements doivent en outre être aussi liquides que possible afin de pouvoir être rapidement débloqués et transformés en espèces si nécessaire.



Les opérations de change

«Les opérations de change telles que les placements double monnaie conviennent particulièrement aux entreprises opérant à l'international, car elles éliminent le coût des taux d'intérêt négatifs tout en tenant compte des besoins en devises de l'entreprise. Pour que le profit soit maximal, il faut que les monnaies utilisées correspondent aux besoins commerciaux de l'entreprise», considère l'experte de Credit Suisse.

Autre possibilité, les fonds dits «défensifs» contribuent à compenser les taux d'intérêt négatifs et permettent à moyen terme d'obtenir à moindre risque de modestes bénéfices. Enfin, les solutions de mandat individuelles et les fonds de fortune mixtes ouvrent aux entreprises l'éventail complet des solutions de placement. Combinées à une étroite surveillance et à une gestion rigoureuse des risques, celles-ci permettent de générer des rendements.

«Les liquidités sont vitales pour toutes les entreprises. En l'absence de moyens financiers pour régler les factures ou les salaires, une société risque l'insolvabilité et – dans le pire des cas – la faillite. Les PME doivent bien planifier et gérer leurs ressources réelles»,

note Stéphane Mathey, responsable de la clientèle entreprises pour UBS Romandie. Il donne quelques conseils pour une bonne gestion interne des liquidités.



Optimiser les encaissements

Outre le plan de trésorerie, la gestion des liquidités inclut également l'optimisation des créances des débiteurs et des encaissements. «Vous avez tout à gagner à émettre très vite vos factures, à régler rapidement les comptes débiteurs, à convenir de délais de paiement courts et à exiger des acomptes ou un paiement anticipé.» Les coûts d'exploitation peuvent aussi être réduits en optimisant les stocks.

Enfin, selon Alexandre Prêtre, responsable de la clientèle entreprises pour UBS Genève, le plan de trésorerie doit toujours inclure les impôts. Les arriérés fiscaux peuvent conduire, en particulier dans les PME, à un manque de liquidités. «Une planification sérieuse et fiable des liquidités est donc un élément essentiel de la gestion d'une entreprise. Sans plan de trésorerie, vous renoncez à un bon système d'alerte précoce des éventuelles difficultés financières», ajoute-t-il en conclusion.



Carole Nachbauer
Responsable de la clientèle PME pour la région Genève chez Credit Suisse depuis le 1^{er} janvier 2020.



Publicité



Entreprises

Faites le pas vers la simplicité

Nous prenons en charge votre prévoyance professionnelle. Grâce à plus de 100 ans d'expérience dans la prévoyance en Suisse romande, nous avons les spécialistes pour répondre à vos besoins, quelle que soit la taille de votre entreprise. Ainsi vous avez un partenaire sur qui compter.

Plus d'informations sur retraitespopulaires.ch/entreprises



Svend Andersen La trouvaille perpétuelle

L'**horloger** d'origine danoise est un touche-à-tout, aussi habile de ses mains que de ses oreilles, toujours à l'écoute de ses clients. Les collectionneurs viennent de loin pour trouver ici ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs. Et après plus de quarante ans d'activité en indépendant, son atelier est en train de devenir une véritable petite entreprise.

Texte **Stéphane Gachet** - Photos **David Wagnières**

«**N**

e m'en demandez pas trop en 2021, ça m'évitera de vous le refuser.» Le conseil est signé Svend Andersen, horloger à Genève, et

il est épinglé au montant de la bibliothèque qui jouxte son établi. Mais pour ceux qui le lisent, il est déjà trop tard: s'ils le voient, c'est qu'ils ont franchi la porte de l'atelier et qu'ils comptent bien obtenir quelque chose de Svend Andersen. Quelque chose qu'on ne trouve pas ailleurs.

C'est que Svend Andersen n'est pas un horloger comme les autres. En réalité, il n'y a pas deux horlogers comme lui. Horloger de l'improbable: ses premières créations étaient des pendulettes enfermées dans des bouteilles de cognac. Horloger de l'intime: il a embrasé sa réputation avec des montres à automates érotiques. Horloger de la transmission: il sait former les jeunes talents. Horloger de l'unique: il travaille essentiellement pour des collectionneurs, sur mesure. Beaucoup de pièces uniques: en quatre décennies, seulement 1500 montres sont sorties de son atelier.

Svend Andersen est encore septuagénaire, mais plus pour très longtemps. Son atelier a un peu plus de la moitié de son âge. Les 40 bougies ont été soufflées en 2020, une année florissante pour ses affaires, malgré le contexte. Et même si ses montres ne portent que son nom, Svend Andersen est loin d'être un horloger solitaire. En réalité, il n'a jamais été seul et son atelier a vu passer quelques figures marquantes de l'horlogerie contemporaine.

«Toujours la même méthodologie. Observer. Réfléchir. Echanger. Demander. Trouver. Expliquer. Et faire.»

Dans un coin, à droite de l'entrée, il y a encore l'établi que son premier condisciple s'était lui-même construit: un certain Franck Muller, un indomptable venu ici pour ne pas se perdre dans la grande industrie, et qui deviendra quelques années plus tard le chef de file des horlogers créateurs indépendants. Felix Baumgartner, cocréateur des montres Urwerk (*PME*, octobre 2020), passera aussi quelques années ici. Puis Philippe Cantin, qui restera seize ans avant d'aller enseigner à l'École d'horlogerie de Genève. Et quelques autres.

Le meilleur est sans doute encore à venir. Car l'atelier entame un tournant. Pour la première fois de son histoire, Svend Andersen Genève a des employés. Jusqu'alors, ceux qui sont passés ici ont occupé un siège d'indépendant, comme Svend Andersen, souvent avec



L'établi: ici, les montres se finissent toujours à la main, avec des outils archaïques.



1963

Svend Andersen quitte son Danemark natal pour se rendre «au pays où l'on fait des montres».

1979

En pleine crise du quartz, l'horloger quitte l'atelier des complications de Patek Philippe pour devenir indépendant.

2020

Son atelier fête ses 40 ans, toujours au quai du Seujet, à Genève.



La décoration: l'art de soigner même ce qui ne se voit pas. Ici, opération de perlage à la main (à g.), sur une platine (au centre), là où seront logés les rouages du mouvement mécanique.

pour seule condition de consacrer une tranche de leur temps à l'exécution des commandes de la maison – mais libres d'œuvrer à leurs propres affaires en parallèle. Andersen Genève devient ainsi officiellement une petite entreprise, quarante ans après sa création.

L'entreprise compte deux collaborateurs: Grégoire Dromolet, 26 ans, et Anthony Mosquera, 20 ans. Et comme tous leurs prédécesseurs, Grégoire et Anthony ne font pas qu'exécuter, ils apprennent et on apprend d'eux. Car ici, tout se fait dans le dialogue, dans la concertation. «Svend embarque les autres», explique Grégoire. Personne n'est laissé sur la touche, mais il y a une règle: être constamment en éveil. Chacun doit participer. Chacun doit faire partie de la solution. Avoir du talent ne suffit pas. Un exemple: comment découper un film polarisant que le laser fait gondoler? En utilisant un burin fixe qui aurait pu faire la campagne de Russie, méthode Anthony. Autre exemple: comment se fournir en timbres (pièces de résonance très complexes des montres à sonnerie) quand le fournisseur part à la retraite? On se forme chez l'artisan, méthode Grégoire.

Cette nouvelle étape de construction de l'entreprise Andersen Genève se prépare en réalité depuis plusieurs années, depuis l'arrivée d'un associé, Pierre-Alexandre Aeschlimann. Au milieu de la quarantaine, cet ingénieur EPFL, qui a longtemps œuvré comme conseiller indépen-

dant en fusions et acquisitions, s'est converti à l'horlogerie il y a plus de vingt ans. Comme tout le monde ici, il touche à tout, mais sans rien casser. Il anime les marchés, rencontre la clientèle, livre les montres, participe à leur élaboration, amène des idées, dialogue avec les artisans. Il est le gardien de la ligne claire de l'atelier: «Über classique!» Une belle montre doit durer, dit-il, elle doit résister à l'air du temps. La mode n'a pas droit de cité ici.

Ce qui n'exclut pas l'inventivité, une certaine folie même. Svend Andersen est d'ailleurs un maître en matière de trouvailles. Jamais à court d'idées. Il est connu pour ça. Quand un composant fait défaut, il le fabrique, ou il le trouve dans sa collection de pièces détachées: toute une paroi de grands tiroirs remplis de toutes petites choses. Beaucoup d'innovations sont déjà sorties de ces tiroirs. Comme ses automates érotiques, réalisés en détournant d'anciens mouvements réveils Langendorf. Comme son verrou de répétition minute étanche. Comme une multitude d'autres détails.

Svend Andersen a aussi un certain génie pour libérer le talent des autres, en particulier celui des artisans avec qui il collabore. Il a un truc, dit-il: «Je les provoque.» Litote potache pour dire qu'il les embarque dans ses projets et les pousse à se dépasser. Comme cet artisan guillocheur qui réalise les cadrans en or bleui de la montre à heures sautantes du 40e anniversaire de l'atelier. Trois machines de Mathusalem sont nécessaires à leur exécution et un nombre déraisonnable d'heures de travail.

Quand il s'est installé dans le grand bâtiment qui ceinture le quai du Seujet, l'atelier sentait encore le plâtre hu-

«Vous êtes capable de mettre une pendule dans une bouteille, vous devriez pouvoir mettre une boîte autour d'un mouvement.»



mide. Les locaux ont à peine changé. Face à l'entrée, il y a le coin à copeaux: un tour Schaublin 102, une petite fraiseuse trois axes, un poste de décoration, un nécessaire de trempe. Depuis qu'il s'est installé en indépendant, en 1979, Svend Andersen non plus n'a pas tellement changé. La chevelure un peu plus blanche, peut-être, et l'humour encore un peu plus pinçant. Mais toujours la même méthodologie. Observer. Réfléchir. Echanger. Demander. Trouver. Expliquer. Et faire: «Expérimenter vaut mieux qu'étudier.»

L'horloger n'a toujours pas d'ordinateur. Il n'en a pas besoin, il lui reste du papier millimétré. De toute façon, son principal outil de travail, explique Svend Andersen, ce sont ses oreilles: «Être à l'écoute de ses clients.» L'écoute est en effet au centre de toute l'affaire, le fil d'Ariane d'un parcours qui commence par un apprentissage dans une petite ville de son Danemark natal. Un passage à l'École d'horlogerie de Copenhague, le service militaire, et le grand départ, «là où l'on fait les montres».

Il arrive à Brigue en 1963, passe par Saas-Fee, avant de rejoindre le détaillant Gübelin, d'abord à Lucerne, puis à Genève. Durant son temps libre, il confectionne ses pendules étranges logées dans des bouteilles de cognac. L'affaire tombe un jour sous l'œil du rédacteur en chef de *La Suisse*. Le lendemain, Svend Andersen est en une du journal. La Radio suisse romande envoie Alex Décotte et son Nagra. La télévision lui emboîte le pas. Les agences de presse relaient à l'international. Sa réputation est faite, il sera «l'horloger de l'impossible». Le premier collectionneur est ferré, un Allemand: «Vous êtes capable de mettre une pendule dans une bouteille, vous devriez pouvoir mettre

une boîte autour d'un mouvement.» Un vrai filon: beaucoup de montres en or ont été fondues pendant la guerre et les mouvements précieux sont restés nus. Il s'agissait donc de refaire ces boîtes, dans le style et avec la bienfaisance de l'époque. Il ne sait pas, alors il s'instruit, dénêche les bons livres et trouve les bons artisans. Sa première boîte plaît. Les commandes pleuvent. Sa réputation monte jusqu'à Patek Philippe, dont il rejoint l'atelier des complications en 1969. Quelques années plus tard, le choc du quartz, le chômage partiel, de moins en moins partiel. Il prend son indépendance, en 1979. La restauration de montres de poche le porte jusqu'au milieu des années 1980. En 1985, il crée l'Académie horlogère des créateurs indépendants (AHCI) avec Vincent Calabrese. En 1989, il entre dans le livre des records avec une montre miniature et présente sa première «heures du monde». En 1995, un collectionneur, italien lui commande un automate érotique, qui deviendra l'une de ses spécialités emblématiques. L'atelier buissonne de créations, quantièmes séculaires, montres à tact, répétitions minutes, heures sautantes, calendriers, phases de Lune. Beaucoup de pièces uniques, des restaurations, des transformations. Svend Andersen aime toucher à tout.

Il aime la presse et les journalistes. L'étagère déborde de publications: plus de 400 articles. Pendant qu'il parle, l'atelier court. Pierre-Alexandre Aeschlimann est en conférence avec Tokyo, Londres, Paris. Grégoire Dromolet et Anthony Mosquera font danser leurs doigts pour rattraper le planning. Précis. Patients. Enfin, patients... pas toujours. Il faut avoir du temps pour être patient et c'est à peu près la seule chose qui manque ici.

Deux jeunes horlogers l'accompagnent depuis quelque temps. Chez Svend Andersen, rien n'est fait en série et chaque montre nécessite un nombre déraisonnable d'heures de travail.

Afterwork



Apple AirTag

Attendus depuis plusieurs années, les AirTags sont enfin disponibles. Il s'agit de petits traqueurs à accrocher partout pour éviter de perdre ses affaires et les retrouver facilement grâce à la fonction «localiser» sur ses appareils Apple. A l'unité ou en pack de quatre.

Prix: dès 35 francs apple.com

L'instantané le plus petit du monde

Le Polaroid Go devrait séduire les nostalgiques des photos instantanées au grain inimitable avec cette version mini, 10 x 8 x 6 cm, soit la plus petite du monde. L'appareil dispose aussi d'un retardateur et d'une nouvelle batterie avec une durée de vie plus longue.

Prix: dès 110 francs eu.polaroid.com



WOWCube, le Rubik's Cube réinventé

Un Rubik's Cube digital? C'est un peu ce que proposent le WOWCube et ses 24 mini-écrans haute résolution reliés à huit modules autonomes combinés. Il est ainsi possible de manipuler le WOWCube comme un véritable Rubik's Cube. Livré avec cinq jeux préinstallés, une dizaine d'autres jeux étant déjà disponibles.

Prix: 249 dollars wowcube.com



Apple iMac 2021

Le nouvel iMac d'Apple retrouve des couleurs avec sept teintes différentes au choix. Grâce à sa nouvelle puce M1 qui réunit le processeur, la carte graphique, la mémoire et plus encore, l'épaisseur de cet ordinateur de bureau ne dépasse pas 11,5 mm pour un poids de moins de 5 kg.

Prix: dès 1449 francs apple.com



UStream One

Mitchell Acoustics propose une nouvelle paire d'enceintes acoustiques d'intérieur sans fil qui intègre la technologie Bluetooth 5.0 True Wireless stéréo. En plus d'une puissance de 50 watts sur 2 voies, les enceintes du UStream One sont équipées d'un amplificateur actif de classe D Texas Instruments.

Prix: 549 euros

mitchellacoustics.co.uk

Must have
Sélection de gadgets **high-tech** pour les geeks, mélomanes, sportifs ou joueurs.



Theragun Pro

La 4^e génération de pistolets de massage de Theragun s'adresse aux thérapeutes et aux pros du sport mais également aux sportifs lambda. L'appareil favorise la récupération musculaire, soulage les douleurs et améliore la circulation. Il comprend une connexion Bluetooth qui facilite son usage.

Prix: 499 francs theragun.com



UN VOYAGE EN PREMIÈRE CLASSE

En matière de sommeil, le confort est un élément déterminant. Dormir sur un lit Elite, c'est un peu comme voyager en première classe: vous ne comprendrez la différence que lorsque vous en aurez fait l'expérience vous-même. Grâce à notre accompagnement, vous choisirez désormais le matelas qui s'adapte à votre morphologie et non l'inverse!

Manufacture suisse depuis 125 ans www.elitebeds.ch



Elite 

LITERIE D'EXCEPTION

Genève - Aubonne - Lausanne - Gstaad - Sion - Verbier - Crans-Montana - St-Moritz - Zurich - Lucerne - Riehen - Bâle - Paris - Milan

finance
libre-échange
entrepreneur
information
suisse

■
climat
opinion
numérique

Venez nous redécouvrir

70 ANS

AGEFI



SWISS+
ROMANDIE
POOL

REGIE PUBLICITAIRE TV

Passez votre annonce sur
ces chaînes romandes
et touchez plus de **140'000**
téléspectateurs quotidiens !





SES PÈRES PUTATIFS

«Compliquée et en tous genres»

1875, Jules-Louis Audemars et Edward-Auguste Piguet posent la première pierre de l'édifice qui porte leur nom. Leur premier slogan est toujours visible sur une plaque vissée à l'un des bâtiments historiques de la manufacture du Brassus, à la vallée de Joux, et dit ceci: «Manufacture d'horlogerie compliquée et en tous genres». Le postulat a traversé les siècles. Jusqu'au parangon: la Royal Oak Concept Black Panther, quintessence du mariage de la montre «compliquée» et de l'horlogerie «en tous genres».



SES ARTISANS

Le costume high-tech du super-héros

Cette montre, dotée d'un tourbillon volant, est un concentré de technique, d'artisanat, ainsi qu'une réalisation collective. Le personnage de Black Panther est une exécution dont la finesse n'a d'égale que l'hyper-sophistication du costume high-tech du super-héros de Marvel. Tout commence sur l'établi du graveur, dont la tâche est de rendre le volume, l'expression et tous les détails distinctifs du motif sur une épaisseur minimaliste (1 millimètre sur la plus grande hauteur). Soit une centaine d'heures par gravure. Avant le travail de casting et de réalisation des 250 exemplaires de la série limitée, en or, peint, poli, texturé au laser, etc.

Radioscopie D'UN PRODUIT CULTE Royal Oak Concept Black Panther

Audemars Piguet fait entrer les comics américains dans le sérail de la très haute horlogerie.

Stéphane Gachet, corédacteur en chef du magazine «Watch Around»



SON AVENIR

Un choc des cultures

La présentation de la Royal Oak Concept Black Panther, en live show à Los Angeles, a été l'un des événements forts du printemps. Le public adore. Le sérail déteste. La montre s'inscrit pourtant dans l'histoire de la haute horlogerie contemporaine et ouvre sur un futur écrit en Ultra Bold: Audemars Piguet x Marvel.

SA GRANDE SŒUR

La Royal Oak Offshore

En 1993, onde sismique avec la Royal Oak Offshore. L'époque est classique et à la petite montre élégante. Audemars Piguet brise le moule avec une montre aux anabolisants, trop voyante, trop sportive, trop créative, trop jeune. Tellement trop qu'elle a imposé ses codes esthétiques à toute l'industrie. La Royal Oak Offshore a servi de rampe de (re)lancement en propulsant au rang d'icône sa grande sœur, la Royal Oak, lancée vingt ans plus tôt, en 1972.



SON BERCEAU

Une vallée fédératrice de talents

S'il suffit de deux associés pour fonder une manufacture, il faut une vallée pour la faire grandir. L'arbre généalogique exposé au musée (en colimaçon sur l'image) le prouve: toutes les grandes familles horlogères de la vallée de Joux ont participé à son rayonnement. Bien avant l'ère du branding, la manufacture elle-même s'est construite sur le modèle de l'établissement et la fédération de tous les talents à disposition. Et c'était aussi une adresse fameuse pour les commandes spéciales et les pièces hors du commun.

SON SPARRING-PARTNER

Un président «statement» à lui tout seul

François-Henry Bennahmias tient la présidence d'Audemars Piguet depuis 2012 et les Américains diraient qu'il est un «statement» à lui tout seul. Sous sa présidence, Audemars Piguet a rejoint le club sélect des marques milliardaires. C'est lui qui a signé avec les studios Marvel: l'illustration parfaite du «en tous genres» annoncé par les créateurs de la manufacture.





SUR LE VIF

«Mes talons aiguilles prennent la poussière»

La CEO de Contrinex, fabricant de capteurs pour l'automatisation industrielle basé à Corminbœuf (FR), a l'entrepreneuriat dans le sang. Energique, moderne et bonne vivante, **Annette Heimlicher** se prête à notre jeu du questionnaire de Proust révisité.

Le métier dont vous rêviez enfant?

Devenir pilote de chasse, après avoir regardé *Top Gun*. Je pense que je n'étais pas la seule...

Quelle est votre idée du bonheur?

Un après-midi paresseux sur ma terrasse, suivi d'un apéro, suivi d'un barbecue...

Votre juron favori?

*What the fu*k!* ou la variante *For fu*k's sake!*

Un talent caché?

Trouver des objets sur internet au fin fond du monde et les faire acheminer en Suisse.

L'accessoire mode ou le vêtement que vous adorez porter?

J'adore porter des chaussures à talon aiguille. Mais depuis la pandémie, ma collection a quelque peu pris la poussière. Depuis lors, mon budget chaussures est passé dans l'achat de ballerines.

Trois invités, réels ou fictifs, pour un dîner idéal?

J'adorerais dîner avec mes enfants devenus adultes! J'aimerais voir comment ils seront à mon âge, s'ils me ressemblent, quel chemin de vie ils ont pris, quelles opinions ils ont.

Votre mets et votre vin favoris?

Pizza de la chaîne Luigia, livrée à la maison, avec un verre de Turriga, un vin sublime de Sardaigne.

Votre principal trait de caractère?

Je suis agile, je pense toujours trois coups en amont.

Votre plus grande peur?

Une guerre, voire une guerre civile. Je pense que la probabilité est plus grande qu'on ne le pense et cela m'inquiète profondément.

Quel a été le dernier achat pour lequel vous avez dépensé sans compter?

Sur le site Shein.com. Il ne faut pas, mais alors en aucune circonstance, aller sur ce site! Ce sont des maîtres de l'e-commerce et de l'optimisation du revenu. A chaque clic, vous entrez un peu plus dans le piège de la consommation.

Votre plus grande réussite?

Elever mes enfants. Cela dit, c'est un long chemin, avec des hauts et des bas, et chaque jour apporte un nouveau défi que «maman doit résoudre».

Un homme ou une femme pour illustrer un nouveau billet de banque?

Klaus Schwab, le fondateur du World Economic Forum. Je ne sais pas s'il possède désormais la nationalité suisse. Sa contribution dans le domaine de la diplomatie parallèle est inégalée. Dans mon entreprise, je vois bien que c'est plus facile de résoudre un conflit lors d'un repas que dans la salle de conférences.

La plus grande découverte de ces 100 dernières années?

La possibilité de ralentir, voire de renverser, le processus du vieillissement humain. Un prolongement de la vie posera d'énormes questions sur l'organisation de notre société et sur le financement de la retraite.

Votre moyen de transport de prédilection?

Si la destination est à plus de 20 km, je préfère le confort du train. C'est souvent plus efficace que la voiture.

Votre dernier engagement politique?

Je suis active contre l'initiative des 99%, qui vise à implémenter un impôt sur le gain en capital. Pourquoi je prendrais encore le risque d'être entrepreneur si, à la fin de l'année, je dois payer plus que ce que je gagne? Je propose aux Jeunes socialistes de plutôt voir comment rendre l'accès à l'entrepreneuriat plus facile pour des personnes moins privilégiées.

Si Dieu existe, qu'aimeriez-vous, après votre mort, l'entendre vous dire?

Que j'étais équitable et juste envers les gens qui m'entourent et la société en général.



Le film «Top Gun», qui a suscité une vocation de pilote de chasse lorsqu'elle était enfant, Turriga, un vin de Sardaigne, et la passion pour les chaussures à talon.





MAINTENANT ET POUR L'AVENIR



Misez sur les installations solaires d'AGROLA.

Vous construisez une maison ou vous rénovez un bâtiment existant et vous souhaitez utiliser une source d'énergie optimale pour le chauffage et l'électricité? Chaque nouveau bâtiment et chaque rénovation est une occasion idéale de miser sur l'énergie solaire. Les maisons deviennent des centrales électriques – c'est l'avenir et c'est déjà possible aujourd'hui.

Du conseil à la mise en service de votre nouvelle installation solaire:

AGROLA vous propose des solutions taillées sur mesure.

Nous vous conseillons volontiers: solaire@agrola.ch ou tél 058 433 74 40

agrola.ch



TANK
Cartier