

# PME

**ISABELLE ROMY**  
Portrait d'une avocate  
tenace et visionnaire

**LEWIS  
HAMILTON**  
Un investisseur  
engagé et averti

«**DIRTY JOBS**»  
Ces tâches ingrates  
mais indispensables



# Santé au travail, une ignorance coûteuse

En Suisse, les coûts de l'absentéisme et de la perte de qualité de vie  
au travail pèsent 4% du PIB. La prévention permettrait de réduire  
la note de 7,6 milliards de francs par an.



PATEK PHILIPPE  
GENEVE

FONDEZ VOTRE PROPRE TRADITION



JAMAIS VOUS NE POSSÉDerez COMPLÈTEMENT UNE PATEK PHILIPPE.  
VOUS EN SEREZ JUSTE LE GARDIEN, POUR LES GÉNÉRATIONS FUTURES.

CALATRAVA SEMAINIER RÉF. 5212A



POUR PLUS D'INFORMATION VEUILLEZ CONTACTER UN DES PARTENAIRES  
PATEK PHILIPPE CI-DESSOUS.

UNE LISTE COMPLÈTE DE NOS PARTENAIRES EN SUISSE  
SE TROUVE SUR [PATEK.COM](http://PATEK.COM)

CRANS-MONTANA L'Atelier du Temps SA, Rue du Prado 16 | LAUSANNE A L'Emeraude, Place St-François 12  
MONTREUX Roman Mayer, Avenue du Casino 39

# Faire travailler les excédents de liquidités de l'entreprise

Investir en ligne les surplus de trésorerie d'une société est une option à considérer, notamment dans un contexte de taux d'intérêt 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 excédents 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 leur surplus de trésorerie et leurs investissements en bourse de manière directe, autonome et à des conditions particulièrement avantageuses.**

## Plus de 11'000 investisseurs déjà équipés

Pour investir leurs réserves 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 un contexte de taux bas, voire négatifs, génèrent toutefois peu ou pas de rendement.

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 Genève<sup>1</sup> 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 à risque modéré.

## 1816: quatre chiffres pour une solution simple et économe

Intégrée dans l'univers Netbanking et Mobile Netbanking, 1816 est une plateforme de trading en ligne à la fois pratique et avantageuse qui permet d'investir en vue d'obtenir soit un gain en capital, soit des rendements réguliers. Un outil optimal pour gérer ses investissements en direct, et ce, 24h/24 et 7j/7.

Les avantages de la plateforme? 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 gratuit et permanent aux informations financières<sup>2</sup> 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 n'investir que les réserves non nécessaires à l'exploitation, 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.

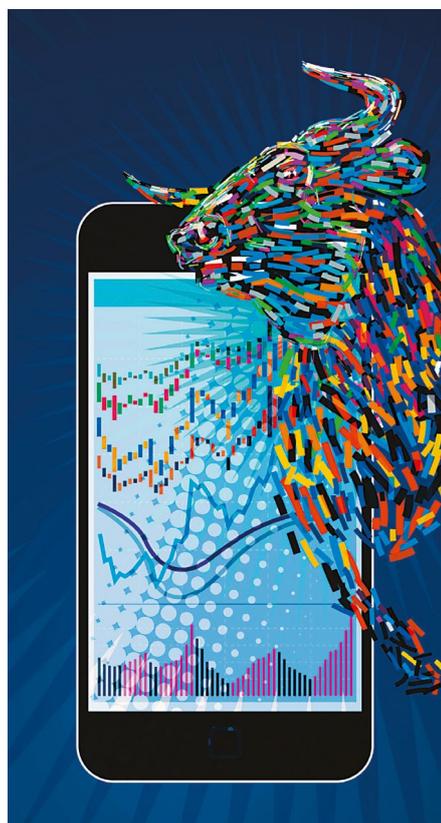
Les conseillers BCGE sont à disposition pour accompagner les chefs d'entreprise et les directeurs financiers dans cette démarche et pour toute question relative à une optimisation des liquidités adaptée à chaque situation pour les indépendants, les PME et les grandes entreprises.

### 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](mailto:info@bcge.ch)

[bcge.ch/fr/1816-entreprises](http://bcge.ch/fr/1816-entreprises)



<sup>1</sup>Source: Recherche Marketing BCGE.

<sup>2</sup>Plateforme  Yourmoney



Aux côtés des entrepreneurs

# PME



**Thierry Vial**  
Rédacteur en chef

## La santé en entreprise, un enjeu à 7,6 milliards

**E**n Suisse, la perte de productivité due à des problèmes de santé s'élève à 48 milliards de francs par an, dont 16% sont liés directement au stress au travail. Une meilleure prise en compte des risques dits psychosociaux et des troubles musculosquelettiques représenterait, selon Promotion Santé Suisse, un potentiel d'économies annuel de 7,6 milliards de francs. A titre de comparaison, 7 milliards, c'est le budget dont bénéficiera l'armée suisse dès 2030 (contre 5 milliards jusqu'ici). On ne parle donc pas de cacahuètes ou de clopinettes, mais bien de sommes gigantesques.

Ces montants ne sont manifestement pas encore assez importants pour le Conseil fédéral et l'OFSP, qui refusent toujours de considérer la santé au travail comme un enjeu de santé publique. Pourtant, les études le montrent: plus d'un tiers des personnes actives dans ce pays se disent épuisées sur le plan émotionnel, ce taux dépassant même les 40% chez les jeunes. Est-ce normal? Bien sûr que non. Alors, pourquoi ne réagit-on pas devant l'ampleur du problème? La réponse se niche peut-être dans une vision du travail encore cultivée par bon nombre de responsables politiques et de dirigeants d'entreprise en Suisse, qui estiment qu'il est normal que le travail puisse être douloureux, comme si la société n'avait pas évolué depuis le début du siècle passé. Le corollaire de cette façon de penser est d'individualiser les problèmes de santé en entreprise en appuyant sur la faiblesse supposée d'un individu, sans questionner la responsabilité de l'organisation et la qualité de sa gouvernance.

En matière de santé en entreprise, mais aussi d'organisation du travail, les sociétés qui refusent de s'adapter rencontreront toujours plus de difficultés. Aux attentes des salariés, et plus largement de la société, s'ajoute désormais la pression des tribunaux, comme en témoigne le nombre croissant de litiges mentionnés par l'avocate Isabelle Romy (*voir en page 68*). Qu'il s'agisse de santé au travail, d'environnement, de gouvernance ou de responsabilité sociale des entreprises, les pressions sont appelées à se multiplier de toutes parts. Dans ce contexte, faire l'autruche et refuser de prendre les décisions qui s'imposent n'est aujourd'hui plus une option.

groupe  
mutuel

### Notre santé, notre bien le plus précieux

Merci au Groupe Mutuel de soutenir le tirage augmenté de 35 000 exemplaires de cette édition consacrée à la santé au travail. Son CEO, Thomas Boyer, rappelle ici que «la santé est l'affaire de toutes et tous. Et aussi des entreprises, qui ont une responsabilité afin de s'assurer du bien-être de leurs collaborateurs. Au Groupe Mutuel, en tant que partenaire santé & prévoyance, nous accompagnons les individus et les entreprises dans cette démarche. Bonne lecture et prenez soin de vos employé(e)s!»



**Découvrez  
gratuitement cette  
édition de PME sur  
iPad et e-paper**

# PME

Juin 2022

## Start

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

## Actualités

- 08 Brèves Bossy Céréales, Acrotec, Stevmotion, Groupe E, Cisel Informatique, Moulin de Sévery, etc.
- 20 Mercato
- 22 Start-up Amal Therapeutics, SonarSource, Hemostod
- 24 Blogs



## Le dossier

- 26 La santé au travail, un enjeu capital de santé publique

## Business

- 42 Blockchain: l'horlogerie en quête d'authentification
- 45 A contre-courant Patrick Assal, Tres Hermanos
- 46 Ces secteurs qui bénéficieront de la suppression des droits de douane
- 47 110 industries, future licorne du jeu vidéo
- 48 Stalicia lève 65 millions pour lutter contre l'autisme
- 49 SCION, le nouvel internet made in EPFZ
- 50 La Suisse à la traîne dans le numérique

## Stratégie

- 52 Ces sales boulots, pourtant essentiels
- 55 How I dit it Arnaud Grand, My Assurance
- 56 Les bijoux éthiques, une réelle tendance?
- 58 Réduire sa facture énergétique avec ProKilowatt
- 60 Agroécologie avec la Fondation Choba Choba
- 62 Aéroponie, quand la salade prend de la hauteur
- 66 Infographie 175 ans des chemins de fer suisses
- 68 Portrait Isabelle Romy, l'environnement pour passion

## Invest

- 72 Investir dans des objets de luxe
- 75 Jackpot Yves Roch, Fly 7
- 77 Tatjana de Kerros, Oak Universe
- 80 Invest Like Aysha, l'investissement au féminin
- 83 L'invité finance Marc Bürki, Swissquote

## La grande Interview

- 84 Lewis Hamilton, pilote de F1

## Spécial Guide de PME

- 90 Choisir le bon mode de paiement pour son entreprise
- 92 Comment les PME résistent à l'inflation
- 95 Réussir son événement d'entreprise, mode d'emploi
- 97 Les cinq étapes pour réaménager ses bureaux post-covid

## Afterwork

- 100 Les coulisses du luxe Adriana Cavallaro
- 104 Radioscopie Omega Ultra Deep
- 106 Sur le vif Pierre-Yves Franzetti, Henigma





La vraie vie, c'est  
**avoir**  
**une roue**  
**de secours**

groupe **mutuel**

La vraie vie, assurément.

### IMPRESSUM

#### Juin 2022 - Mensuel

Tirage diffusé: 10 694 ex.  
(contrôlé REMP 2021).  
Lectorat: 53 000  
(MACH Basic 2022-2)

#### Rédaction

Pont Bessières 3, 1002 Lausanne  
Tél. +41 58 510 73 29  
info@pme.ch

#### Thierry Vial

rédacteur en chef

#### Elisabeth Kim

rédatrice en chef adjointe

#### William Türler

journaliste

#### Julie Body

directrice artistique

#### Daniel Gérardin

chef de production, graphiste

#### Ricardo Moreira

graphiste et illustrateur

#### Manuel Forney

graphiste

#### Valérie Wohlfart Pellet

rédatrice photo

#### Concept graphique

Julie Body

#### Correction

Valérie Bell, Virginie

Jaton, Celia Chauvy, Ana Cardoso

#### Collaborations régulières

Mehdi Atmani (flypaper), Tiphaine

Bühler, Yves Genier, Martin Bernard,

Gian Pozzy, Alain Jeannot, Christian

Rappaz, 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,

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: GetYourLawyer AG,

GRYPS Offertenportal AG

110 Industries..... 47

### A B C

About You .....	22
Acrotec.....	9
Adecco.....	21
Adresta.....	42
Affidea Suisse.....	20
Agropôle.....	62
Agrovina.....	14
Agua de Oro.....	56
AIG.....	36
Alpiq.....	20
Amal Therapeutics.....	22
Ananee.....	42
Arredondo, Alfredo.....	57
Artiria Medical.....	22
Asile des aveugles.....	37
Assal, Patrick.....	45
ASSF.....	54
Astag.....	94
Ateliers Bellavaux.....	100
Audemars Piguet.....	74, 97
Auto-suisse.....	46
Ayer, Jean-Marie.....	92
BAK Economics.....	8, 50
Balthasar,	
Thierry et Véronique.....	32
Banque CIC.....	21
Banque nationale suisse.....	92
Barnes.....	12
BCF.....	10
BCV.....	9, 95
Béjart Ballet.....	41
Belnoue, Elodie.....	22
Blanc, Grégoire.....	58
Blondin, Jeremy.....	64
Boehringler Ingelheim.....	22
Bossy Céréales.....	8
Buldiger Artieda, Helene.....	20
Bulgari.....	57
Bürki, Marc.....	83
Büsser, Maximilian.....	44
Caloz, Nicolas.....	34
Campus Biotech.....	48
Cartier.....	44, 57, 72
Cassina.....	74
Cavallaro, Adriana.....	100
Cavin, Nathalie.....	38
CFF.....	36
Chambre vaudoise	
immobilière.....	13
Chanel.....	72, 104
Chenaux, Jean-Luc.....	68
Cheval, Bruno.....	62
Chicha, Vanessa.....	74
Chopard.....	57
Christinat, Marc-André.....	20
CHUV.....	39
CICR.....	50
CIMO.....	58
CIO.....	97
CleanGreens.....	62
Closet.....	72
Cohen, Raphaël.....	39
Cordonier, Philippe.....	47
Correa, Nadia.....	60
Credit Suisse.....	10, 21, 32
CyberLink.....	50
Czapek.....	44

### D E F

de Fréminville, Marie.....	20
de Kerros, Tatjana.....	77
de Roquemaurel, Xavier.....	44
Dehaze, Alain.....	21
Deloitte.....	50
Denoize, Alice.....	54
Derouazi, Madiha.....	22
Deschenaux, Marie.....	96
Desponds, Jérôme.....	20
Diana Hotels.....	9

### G H I J

DPE.....	34
Dubuis, Benoît.....	21
Dubuis, Luca.....	54
Dufaux, Laurent.....	55
Durham, Lynn.....	48
Economiesuisse.....	47
Egon Zehnder.....	20
EHL.....	20
Emil Frey.....	80
Enerdrape.....	23
EPFL.....	22, 36, 70, 97
EPFZ.....	44, 49, 51, 78, 92
Equiwatt.....	60
Erg'OH.....	34
Expertise RH.....	38
EY.....	97
Fairmont Genève.....	8
Fardel, Stany.....	92
Fichot, Olivier.....	74
Finkbeiner, Julien.....	95
FIT.....	22
FitOffice.....	36
Fluckiger, Léonie.....	44
Fly 7.....	75
Folli, Marc.....	8
Fondation	
Choba Choba.....	60
Franklin, John.....	77
Franzetti, Pierre-Yves.....	106
Friderici Special.....	94
Friderici, Clément.....	94
Fundim.....	21

### K L M N

Gauthier-Clerc, Michel.....	21
GeNeuro.....	23
Genève Enchères.....	74
Georges, Patrick.....	39
Girard, Olivier.....	34
Graeber, David.....	41
Grand Chelem.....	95
Grand, Arnaud.....	55
Grandjean, David.....	36
Grieder, Daniel.....	84
Groupe E.....	9
Groupe Mutuel.....	34
Groupe Richemont.....	44
Gucci.....	47
Guex, Stéphane.....	55
Guillemin, Michel.....	30
Gyr Métaux Précieux.....	56
Haefliger, Stéphane.....	40
Hamilton, Lewis.....	82
HEC Lausanne.....	91
HEG Fribourg.....	92
HEIG-VD.....	14, 60
Hemostod.....	22
Henigma.....	106
Hermès.....	72
Hifliger, Tommy.....	84
Hitz, Fabien.....	34
Hortlyne.....	99
Hublot.....	44
Iconeek.....	74
IMD.....	36
IMI Hydronic	
Engineering.....	37
Incyte.....	36
InfoGuard.....	50
Invest Like Aysha.....	80
Ismat Consulting.....	28, 39
Jeanneret, Pierre.....	74
Jetfly.....	75

### O P Q R

Karpeo.....	90
Kellerhals Carrard.....	68
Kerbage, Simon-Pierre.....	8
Kering.....	57
Kilchenmann.....	9
Kladny, Pierre.....	77
Knoll.....	74

Kobler, Tatyana.....21

KOF.....	92
Kolobashkin, Sergei.....	47
Kornikhan, Sergey.....	47
Kunze, Isabelle.....	37
La Marquise Clément.....	56
Laganà, Carmelo.....	47
Lam Clément, Emily.....	56
Launaz, François.....	46
Lavanchy, Fabien.....	21
Le Corbusier.....	74
Leitenberg, Raymond.....	9
Levalley, Thierry.....	8
Lidl.....	36
Liebherr.....	14
Lombard Odier.....	36
Louis Vuitton.....	72
LVMH.....	44
M.I.S Trend.....	13
Mademoiselle O.....	56
Maisonnier-Pinta,	
Blandine.....	58
Manque BLOG.....	24
Marquard, Philippe.....	20
Maserati.....	47
Mathey, Cathrine.....	38
MB&F.....	44
Mercedes-AMG F1.....	82
Metalor.....	57
Meyer, Olivier.....	36
Migros.....	36
Mihet, Roanna.....	91
Montblanc.....	104
MTL.....	10
Musée Olympique.....	100
Musk, Alan.....	66
Myassurance.ch.....	55
Nanolive.....	22
Neocat.....	56
Nespresso.....	36
Nestlé.....	95
Novae.....	95

### OPQR

Oak Universe.....	77
OCDE.....	50
Odysseas, Christoph.....	77
Oekgold.....	56
OFAG.....	12
OFEN.....	58
Omega.....	104, 100
Origyn.....	42
Paleo Festival.....	60
Panerai.....	44
Paragon.....	20
Parasram, Navin.....	20
Parc zoologique	
de la Garenne.....	21
Parent, Nicolas.....	20
Patek Philippe.....	74
Perriand, Charlotte.....	74
Perriard, Vincent.....	44
Perrig, Adrian.....	49
Piguet, Serge.....	97
Pilatus Aircraft.....	75
Plattner, Fanny.....	80
Polaire.....	72
Poletaev, Anton.....	47
Polygravia.....	10
Ponera Group.....	23
Porchet, Nicolas.....	60
Prada.....	44
Press, Eyal.....	52
Prieur, Romain.....	90
ProKilowatt.....	58
Promotion Santé Suisse.....	36
Protti, Anita.....	68
Prouvé, Jean.....	74
PX Group.....	56
Qoqa.....	22
Racciatti, Antonio.....	39

### R S T U

Richard Mille.....	74
Richard, Pascal.....	55
Ricola.....	77
Rima, Samy.....	52
Robeco.....	78
Roch, Yves.....	75
Roger Dubuis.....	44
Rolerx.....	44, 74, 104
Romerio, Flavio.....	70
Romy, Claude.....	24
Romy, Isabelle.....	68
Royère, Jean.....	72
RTS.....	57

### S T U

Salutis Network.....	35
Schacher, Alain.....	62
Schaller, Dominique.....	20
Schmied, Florian.....	95
Schnyder, François.....	21
Schütz, Florian.....	49
Seco.....	28, 46
SIL.....	60
SonarSource.....	23
Stalica.....	48
Stevavin, Marc.....	14
Stevamotion.....	14
Stoudmann, Eric.....	70
Studio Banana.....	97
Subaru.....	47
Sunrise UPC.....	50
Suzuki.....	47
Swiss.....	28, 36
Swiss Leaders.....	62
Swisscom.....	44, 50
Swissmem.....	47, 78
Swissquote.....	87, 95
TAG Heuer.....	104
Tercier, Pierre.....	70
Texner.....	92
Thorens, Adèle.....	70
Tissot.....	104
TL.....	37
Tres Hermanos.....	45
Trivial Mass.....	95
UBS.....	70
UEFA.....	42
Uldry, Victoria.....	72
Ulysse Nardin.....	44
Unia.....	54
UNIFR.....	52, 70
UNIGE.....	22
UNIL.....	30, 57, 68
Unisanté.....	31
Université de Zurich.....	78
USPI Vaud.....	13

### V W X Y Z

Vacheron Constantin.....	44
Valjoux.....	74
Valley Road Capital.....	77
van de Paer, Aysa.....	80
Vaudoise Assurance.....	37
Ventil-Tech.....	9
Verdonck, Thibault.....	44
Vernez, David.....	31
Vernez, Ingrid.....	37
Vescovo, Victor.....	104
Vicario Consulting.....	40
Villiger, Kaspar.....	70
Voisard, Jérôme.....	54
Vontobel.....	50
Votlirix.....	23
Wahlen, Anny.....	35
Watchbox.....	44
Watches and Wonders.....	57
WEF.....	48
Wincasa.....	21
Wolff, Toto.....	84
Yves Saint Laurent.....	72
Ziemer Swiss	
Diamond Art.....	57

### R S T U

RTS.....	82
SBB Immobilien.....	71
SPGI.....	29
Swiss Cyber Defense	
DNA.....	65
Swiss Leaders.....	76
Swissquote.....	21
Tekhn.....	18
Tellico.....	88
Valiant.....	81
Victorinox.....	19

### V W X Y Z

La Mobilière.....	96
LFM TV.....	76
Lucy Security.....	51
Mercedes	
Groupe Leuba.....	107
Migros.....	65
Mount10.....	49
Neho.....	105
Nestlé Nespresso.....	15
Patek Philippe.....	2
Postfinance.....	97
Retraites populaires.....	91

## Annonces

Abacus.....	94
AGEFL.....	86
Agrola.....	87
Axa.....	93
BCGE.....	3, 95
BE WTR.....	59
Brack.ch.....	25
Cartier.....	108
Coop.....	61
CP - FIP Prévoyance	
professionnelle.....	23
CPI.....	16

Credit Suisse.....	79
Digitex Galaxus.....	7
Ecole	

# Nous avons les produits, vous avez la vie

41.–

**Flowerbox** Thuya émeraude  
(100 cm)

15.–

**Lenz** Chaussettes Trekking 4.0

19.90

**Meister** Corde à linge (20 m)



 GALAXUS

Simon-Pierre Kerbage (à g.), le propriétaire de Bossy Céréales, et Marc Folli, directeur des opérations, projettent de quadrupler d'ici à deux ans la capacité de production globale de l'entreprise.



## La société fribourgeoise Bossy Céréales mise sur les substituts de viande



1550

Le nombre de panneaux solaires qui recouvrent le toit de la nouvelle usine. Après un incendie ayant ravagé le site en 2016, l'entreprise n'avait pu conserver que son silo à grains de 58 mètres et un bâtiment annexe.

**B**asée à Cousset (FR), Bossy Céréales est active depuis 170 ans dans les farines et les produits secs à base de céréales. Elle se profile désormais dans le marché prometteur des protéines végétales texturées (PVT), qui permettent de fabriquer des substituts à la viande et divers articles de boulangerie.

Le 10 mai dernier, après cinq ans de travaux et plus de 35 millions de francs d'investissements, elle a inauguré un nouveau site industriel de 12 000 m<sup>2</sup> consacré à cette technologie. D'ici à fin 2022, l'entreprise, qui estime un chiffre d'affaires compris entre 10 et 20 millions de francs dans les deux ans à venir, projette de quadrupler sa capacité de production globale de 5 000 à plus de 20 000 tonnes par an.

Grâce à cette nouvelle installation, elle souhaite se positionner comme l'un des principaux acteurs dans l'extrusion

des protéines végétales texturées par voie sèche, sur le plan national et européen. Elle prévoit, en outre, la création de 30 à 40 emplois à l'horizon 2023-2024, contre 26 aujourd'hui.

Reprise en 1999 par Simon-Pierre Kerbage, issu d'une famille d'industriels du Liban, la société compte parmi ses clients divers grands distributeurs. A l'avenir, elle souhaite se tourner de plus en plus vers le secteur industriel. «Ce nouvel outil est unique en Suisse de par sa capacité de production», se réjouit le directeur des opérations, Marc Folli, qui pointe également les avantages en termes écologiques.

Il faut environ 1 500 litres d'eau pour produire 1 kilo de bœuf, contre près de 30 fois moins pour un succédané. Quant au prix, il est quatre à cinq fois moins cher. Reste à convaincre les amateurs de viande, qui demeurent nombreux en Suisse.

## Croissance en Suisse revue à la baisse

### Prévisions

L'Institut de recherche BAK Economics a abaissé sa prévision de croissance de l'économie helvétique en 2022 à 2,4% en termes réels, contre 2,6% précédemment. Début janvier, les économistes bâlois prévoyaient encore un taux de 3,1%. Les raisons invoquées sont la guerre en Ukraine et, surtout, la stratégie zéro covid de la Chine qui perturbent de manière durable les chaînes d'approvisionnement. L'inflation, actuellement à 2,5%, devrait repasser sous la barre des 2% en fin d'année.



**«La cour est pleine! Nous avons trop d'hôtels à Genève. Avec l'arrivée de nouveaux établissements, on dépassera les 11000 chambres.»**

**Thierry Lavalley**  
Directeur, Fairmont Genève



## En bref

### PRÈS DE LA MOITIÉ DES NOUVEAUX DIPLÔMÉS ONT FAIT DU TÉLÉTRAVAIL DURANT LA PANDÉMIE

Les mesures prises par le Conseil fédéral pour lutter contre la pandémie ont eu un impact sur la vie professionnelle de plus de 75% des personnes actives diplômées en 2016 de la formation professionnelle supérieure. Selon l'Office fédéral de la statistique, 45% des diplômés actifs ont fait du télétravail en 2020, 17% ont été au chômage partiel, alors qu'un tiers des indépendants ont vu leurs revenus et le nombre de leurs mandats baisser.

# 10%

### Le pourcentage de Vaudois pouvant devenir propriétaires en 2021

La capacité de la population vaudoise à devenir propriétaire est en forte baisse. Selon un calcul de la BCV, sur la base de données publiées par Wüest Partner et Statistique Vaud, ce chiffre est passé de 40% en 1998 à 10% l'année dernière.

### Ouverture d'un nouvel hôtel à Bulle

Après ses deux hôtels à Bâle et celui de Genève, inauguré en 2019, le groupe franco-suisse Diana Hotels Collection ouvrira dès le mois d'août un quatrième établissement en Suisse, au centre-ville de Bulle. Baptisé Hôtel D, il a été conçu par le bureau d'architecture genevois Deer Home. La création d'une quinzaine d'emplois est prévue.

### L'ENTREPRISE BERNOISE KILCHENMANN OUVRE UNE SUCCURSALE À ÉCUBLENS

Kilchenmann, entreprise bernoise fondée il y a 90 ans, leader suisse dans le domaine des solutions d'équipement multimédia pour les entreprises, ouvre une succursale à Ecublens (VD). Forte de 300 employés, l'entreprise a, par exemple, installé le système multimédia et de vote électronique du parlement, le cube du centre de la patinoire du CP Berne ou encore les écrans dans les gares CFF. Cette présence romande doit répondre au souhait de plusieurs clients de disposer d'une proximité plus forte et d'un temps de réaction plus court.



Groupe E investira de 5000 à 10 000 francs par personne formée, mais la rentabilité est garantie tant la demande est élevée.

### Groupe E ouvre une formation dans le solaire

Pour pallier la pénurie de personnel qualifié, l'entreprise passe à l'offensive

Avec l'explosion des demandes d'installation de panneaux photovoltaïques depuis plusieurs mois, une pénurie de personnel qualifié pénalise les entreprises du secteur. Notamment chez Groupe E, où 100 personnes sont recherchées dans les techniques du bâtiment, dont une vingtaine dans le solaire uniquement. L'entreprise fribourgeoise a donc décidé de s'attaquer à ce manque en lançant dès l'automne une formation interne dans le but de former de nouveaux employés dans la pose de modules photovoltaïques. Avec l'espoir d'augmenter ses capacités de recrutement en s'adressant à des personnes ayant déjà une expérience dans le domaine du bâtiment. Groupe E espère former une quarantaine de personnes en une année.

## Nouvelle acquisition pour Acrotec avec l'entreprise Horlyne à La Chaux-de-Fonds

L'entreprise Horlyne, active dans la fabrication de masses oscillantes haut de gamme en métaux précieux pour l'horlogerie, a rejoint début mai la fédération d'entreprises d'Acrotec, selon un communiqué.

«Ce rachat offre une garantie de pérennité, de synergies et de développement très important pour Horlyne», explique Raymond Leitenberg, dirigeant de l'entreprise neuchâteloise qui préparait sa succession. Fondée en 1978, Horlyne compte 35 employés et rejoint ainsi Acrotec, l'un des plus grands sous-traitants de l'industrie horlogère. Comme toutes les entreprises du secteur, Acrotec est confrontée à la hausse des prix des matières premières, notamment l'acier et le cuivre. Cité dans *ArcInfo*, le patron d'Acrotec explique que son entreprise répercute dans une certaine mesure ces hausses à ses clients, mais que «les discussions avec ces derniers ne sont pas toujours faciles». L'exercice

en cours devrait donc subir une diminution des marges due au renchérissement général. «L'évolution du chiffre d'affaires est bonne pour le moment, mais nous sommes quelque peu inquiets pour la Chine au vu de l'évolution du Covid-19 et des restrictions en cours», ajoute-t-il.

Pour rappel, les exportations horlogères vers la Chine ont chuté de près de 30% en mars. L'Empire du Milieu était le principal marché d'exportation pour l'horlogerie suisse. Aujourd'hui, il est le deuxième derrière les Etats-Unis, qui ont affiché une hausse de 14,3% sur les trois premiers mois, à 5,8 milliards de francs.



### Romont Ventil-Tech, spécialisée dans les gaines de ventilation, fait faillite

La faillite de Ventil-Tech, PME familiale active dans les gaines de ventilation à Romont (FR), a été prononcée le 4 mai dernier. Fondée à Renens en 2016, l'entreprise, qui compte une vingtaine d'employés, avait déménagé dans le canton de Fribourg en février 2019. L'entreprise a rencontré de nombreuses difficultés pendant la pandémie, notamment pour s'approvisionner en matériaux de fabrication, puis elle a été confrontée à une augmentation des coûts, ce qui a conduit à des problèmes de liquidités. La faillite impacte 23 employés.



# 14

## Le nombre de jours pour une vente immobilière chez Properstar

Fondateur du portail immobilier Properstar, Gérard Paratte (*photo*) lance un nouveau service. Il souhaite faire une proposition d'achat, basée sur les prix du marché, dans les quatorze jours, aux propriétaires d'appartement et de villa désirant vendre rapidement leur bien pour en racheter un nouveau. Le tout moyennant une commission comprise entre 4 et 6%.



### Et encore

#### LE DÉPLOIEMENT DE LA 5G DIVISE LES SUISSES

L'élargissement de la 5G divise la population suisse. Selon une enquête de Comparis, 42,5% sont favorables au déploiement rapide proposé par le Conseil fédéral, alors que 41,7% s'y opposent. Pour réaliser son ambitieux projet, la Confédération prévoit l'installation de 7500 antennes dites adaptatives. Elles doivent focaliser le rayonnement à l'endroit où se trouve le portable connecté.

#### LE TOURISME MONDIAL SE REDRESSE

Le tourisme mondial se redresse, sans toutefois retrouver son niveau d'avant. Malgré la guerre en Ukraine et des restrictions sanitaires toujours en place, le secteur continue de remonter la pente. D'après l'Organisation mondiale du tourisme, les arrivées de touristes dans le monde ont plus que doublé (+130%) en janvier 2022 par rapport à la même période de 2021, ce qui représentait 18 millions de visiteurs supplémentaires.

#### LANCEMENT DU PRIX DE L'INNOVATION DU CANTON DE FRIBOURG

Le canton et la Banque cantonale de Fribourg ont donné le coup d'envoi de la 16e édition du Prix à l'innovation, doté de 50 000 francs. En plus du Prix Start-up et du Prix Entreprise, un Prix Economie durable sera décerné pour la première fois cette année. Les dossiers de candidature sont à déposer jusqu'au 30 juin.



## L'imprimerie MTL est rachetée par Polygravia Arts Graphiques



### Secteur en baisse

En dix ans, le secteur des arts graphiques a perdu 60% des emplois et 50% des entreprises, selon Thomas Gsponer, CEO de Viscom, cité dans *La Liberté*.

Le secteur des arts graphiques fribourgeois poursuit sa mue. L'imprimerie MTL, basée à Villars-sur-Glâne, a été rachetée par Polygravia Arts Graphiques, à Châtel-Saint-Denis. Le déménagement de la production aura lieu en 2024. La capitale cantonale a déjà vu le transfert des activités d'impression du groupe Saint-Paul de Fribourg à Bulle, c'est une seconde imprimerie qui va donc quitter l'agglomération de Fribourg pour le sud du canton.

Acteur reconnu du marché des arts graphiques fribourgeois, MTL emploie 12 collaborateurs, dont le propriétaire, Pascal Delacrétaz, et son épouse. Ce dernier, âgé de 61 ans, était à la recherche d'une solution pour assurer sa succession à la tête de l'entreprise et il lui tenait à cœur que l'avenir de sa structure s'écrive dans le canton. Les modalités financières de cette cession ne sont pas communiquées, mais

elles impliquent la reprise d'une partie du parc des machines. Par contre, le bâtiment de 1200 m<sup>2</sup> sur une parcelle de 2400 m<sup>2</sup> ne fait pas partie de la transaction et a déjà été vendu au groupe laitier Cremo, qui prévoit un projet d'extension de son usine voisine.

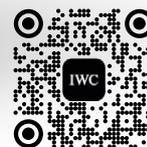
Polygravia regroupe deux sociétés. Polygravia Innovation Visuelle, au Mont-sur-Lausanne, qui compte une vingtaine de collaborateurs, est spécialisée dans la publicité. La seconde société s'appelle Polygravia Arts Graphiques, à Châtel-Saint-Denis, et il s'agit d'une imprimerie qui emploie 35 collaborateurs. L'entreprise a récemment déménagé dans de nouveaux locaux de 2000 m<sup>2</sup> dans un bâtiment construit en partenariat Sdataway, active dans l'ingénierie électronique. Les deux sociétés ont partagé un investissement de 18 millions.



### Economie Un tiers des salaires genevois versés à l'étranger

En 2020, 38% des salaires versés à Genève, soit 12,6 milliards de francs, ont été imposés à la source. Seulement 2,76 milliards concernent des contribuables établis en Suisse au bénéfice de permis B ou L, le reste étant payé à des personnes qui ne résident pas sur le territoire national. Ainsi, durant la **première année de la pandémie**, les contribuables habitant en France ont gagné 9,5 milliards de francs, soit quelque 29% de la masse salariale. Sur ce total, les Suisses établis en France représentent, pour leur part, 0,8% de la masse salariale versée à Genève, soit 1,22 milliard.

# IWC TOP GUN.



Pilot's Watch Chronograph 41 TOP GUN Ceratanium®. Ref. 3881: Le boîtier, la couronne et les poussoirs en Ceratanium®, un matériau développé et breveté par IWC, rendent ce chronographe TOP GUN à la fois léger, solide et résistant aux rayures, tout

en lui conférant un design noir mat unique. Le fond en verre saphir teinté permet d'admirer à loisir le fonctionnement du calibre de manufacture IWC 69385 – à l'image de la visibilité requise dans le cockpit. IWC. MANUFACTURE DE RÊVES DEPUIS 1868.

**TÉLÉCHARGEZ L'APPLICATION IWC  
POUR UN ESSAYAGE VIRTUEL**

Calibre de manufacture IWC 69385 · Affichage du jour et de la date · Fonction stop heure, minute et seconde · Fond transparent en verre saphir · Étanche 10 bar · Diamètre 41 mm

IWC BOUTIQUE · RUE DU RHÔNE 48 · 1204 GENÈVE

**IWC**  
SCHAFFHAUSEN

## La consommation de vins valaisans reste stable mais les stocks baissent

L'an dernier, la consommation de vins valaisans a atteint 32,3 millions de litres, selon l'OFAG. Une consommation stable depuis plusieurs années. Au niveau suisse, la consommation totale de vins a atteint 255 millions de litres, dont 90 millions de nectars helvétiques. En tenant compte des volumes de vins AOC déclassés en 2020, la consommation de vins suisses a augmenté de 2,8% en 2021 par rapport à l'année précédente. L'an dernier, après la plus faible récolte jamais enregistrée dans le canton, seulement 18,2 millions de litres ont été vinifiés en Valais, alors que la moyenne annuelle entre 2021 et 2020 s'établit à 33,9 millions de litres. Pour le président de l'Interprofession de la vigne et



du vin du Valais, cité dans *Le Nouvelliste*, c'est le signe que la création d'une réserve climatique est devenue absolument indispensable. «Nous avons besoin d'un outil qui nous permette de gérer les fluctuations d'un millésime à l'autre.» Un vœu qui ne se réalisera pas avant 2023, car le projet doit encore faire l'objet de discussions au niveau fédéral avant une hypothétique modification du cadre légal. La très faible production couplée à une consommation stable en 2021 a fait chuter les stocks de vins valaisans de près de 15 millions de litres, qui sont passés de 59,1 millions à 45 millions de litres en un an. Une situation bien différente de celle qui prévalait avant 2020, où l'on s'inquiétait de la hausse constante des volumes.

Photos: DR

## En bref



### Deux nouvelles agences Barnes sur l'Arc lémanique

Barnes, la société de courtage de luxe de Gerofinance, a décidé de réinvestir les centres-villes. La société de courtage genevoise, leader en Suisse romande, annonce l'ouverture de deux nouvelles agences sur l'Arc lémanique. La première au boulevard du Théâtre à Genève (ouverte depuis le 1er avril). La seconde ouvrira ses portes au mois de juin à l'avenue du Théâtre à Lausanne. Barnes renforce ainsi son maillage territorial dans le canton de Vaud, où elle est déjà présente à Coppet, Nyon, Rolle, Morges, Vevey et Montreux.

Publicité

# FORWARD

FORUM DE L'INNOVATION POUR LES PME

4<sup>e</sup> édition, jeudi 9 juin de 9h à 16h30  
SwissTech Convention Center, EPFL

## Crises et opportunités

Les nouvelles règles du jeu pour les PME

Profitez du prix abonné **PME** à **CHF 200.-**  
au lieu de CHF 390.-

Programme détaillé et inscriptions

<https://www.forumforward.ch>



Un événement  
organisé par

**EPFL**

**PME**

LE TEMPS

Partenaire stratégique

Partenaire institutionnel

Partenaire gold

Partenaires silver

Partenaire technologique



Service de la promotion  
de l'économie et de  
l'innovation (SPEI)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Innosuisse – Agence suisse pour  
l'encouragement de l'innovation



## 89% des locataires vaudois sont satisfaits

**L**a Chambre vaudoise immobilière (CVI) et l'Union suisse des professionnels de l'immobilier Vaud (USPI Vaud) ont fait réaliser en mars dernier une enquête de satisfaction par l'institut M.I.S Trend auprès d'un échantillon représentatif de 539 locataires vaudois.

Les résultats montrent que 89% des locataires se déclarent globalement satisfaits, voire très satisfaits de leurs conditions de logement. 4% des locataires jugent même leur loyer très bon marché, 16% le trouvent bon marché et 55% le qualifient de correct, alors que 20% estiment qu'il est trop cher et 5% qu'il est beaucoup trop cher. Cela signifie que 75% des locataires trouvent le montant de leur loyer correct. Par ailleurs, 85% des locataires n'ont jamais connu de résiliation de bail. Ces données témoignent des relations globalement harmonieuses entre les locataires et les propriétaires et démentent certains préjugés.

Une autre information intéressante démontre que les locataires désirent néanmoins accéder un jour à la propriété à 51%. Pour 65% d'entre eux, le rêve consisterait à acheter une maison individuelle, contre 22% qui préféreraient un appartement en PPE, les 12% restant étant indécis. Par contre, 77% des locataires désireux d'accéder à la propriété déclarent ne pas disposer des fonds propres nécessaires, alors que 59% confient ne pas disposer des revenus suffisants. Ces locataires qui désirent devenir propriétaires sont 52% à penser qu'il faudrait assouplir les règles actuellement en vigueur qui prescrivent que la moitié des fonds propres soit constituée de liquidités. Pour eux, il faudrait autoriser que les fonds propres exigés pour acheter un logement soient constitués exclusivement des avoirs de la prévoyance professionnelle. La CVI et l'USPI souhaitent que ces résultats puissent amener le parlement fédéral à prendre des mesures pour faciliter l'accès à la propriété, conformément aux injonctions de la Constitution fédérale.

Résultats de l'enquête sur [cvi.ch](http://cvi.ch)

# 6000 milliards

## Menace

### Cybercriminalité

La cybercriminalité est toujours plus menaçante. En 2021, elle a coûté au monde plus de 6000 milliards de dollars (5900 milliards de francs) selon l'ATS, mentionnant un rapport d'experts cité par Alessandro Profumo, patron du géant italien de l'aéronautique et de la défense Leonardo, dans le cadre du congrès Cybertech Europe 2022 qui se tenait en mai à Rome. Un cinquième de ces attaques a visé l'Europe. Les nouvelles menaces dans le domaine de la cybersécurité peuvent être vues comme des dommages collatéraux de l'épidémie de Covid-19 et de l'accélération de la numérisation que celle-ci a provoquée.

Publicité



Experts  
en solutions  
énergétiques  
globales

## ET SI NOUS ACCÉLÉRIONS 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**

groupe 

[groupe-e.ch](http://groupe-e.ch)



**Agenda****08.06****Relations publiques et comportement éthique**OÙ **Hôtel Carlton (Lausanne)** QUAND **18h**

Quel rôle peuvent jouer les professionnels des relations publiques pour assurer un comportement éthique à tous les niveaux d'une organisation? Une conférence organisée par la SRRP, avec E. Amer (HEC Lausanne), D. Herrera (BCV), J. Normand (B Lab) et Y. Portenier (Twist Communication).

<https://srrp.ch>**07.06****PRIX SUISSE DE L'ÉTHIQUE 2022**OÙ **Château d'Yverdon** QUAND **18h**

La cérémonie de remise des trophées du Prix suisse de l'éthique 2022 est ouverte au public.

A découvrir: les noms des trois lauréats, le «Coup de cœur» des étudiant(e)s de la HEIG-VD et une conférence sur le modèle d'entreprise de Too Good To Go, entreprise lauréate en 2019.

[prixethique.ch](http://prixethique.ch)**09.06****Forward, le Forum de l'innovation des PME**OÙ **STCC EPFL** QUAND **8h30-16h30**

Cette conférence organisée par l'EPFL, *Le Temps* et *PME* sera consacrée au thème «Crises et opportunités: les nouvelles règles du jeu». Pandémie, inflation, pénurie de matières premières, les défis se multiplient pour les PME. Comment les gérer?

[forumforward.ch](http://forumforward.ch)**10.06****PETIT DÉJ'DES PME ET START-UP**OÙ **Ichibani, Rolle** QUAND **8h15-10h15**

«L'essentiel sur la gouvernance d'entreprise» sera le thème du prochain petit déj' des PME & Start-up avec trois invité(e)s: Déborah Heintze, cofondatrice et CMO de Lunaphore, Guy Mustaki, président du conseil d'administration de Romande Energie, et Eric Maire, fondateur et CEO de Swissawa.

[petitsdejeuners-vaud.ch](http://petitsdejeuners-vaud.ch)**JEUNE ENTREPRENEUR À SUIVRE****Marc Stevanin**HEIG-VD, fondateur, **STEVOTION****«Mon idée vient de l'observation du travail viticole sur le terrain»**

**C'**est en échangeant avec sa femme vigneronne que Marc Stevanin a eu l'idée de créer, en 2019, un véhicule autonome polyvalent pour la vigne. Baptisé Vineatrac, ce robot viticole intelligent gère différentes tâches telles que sa propre conduite, la pulvérisation, le désherbage ou la fauche. Ceci grâce à un GPS précis au centimètre près, une fois la parcelle cartographiée.

«Mon idée vient de l'observation du travail viticole sur le terrain. Par exemple, le fait que la machine se déplace sur chenilles permet d'éviter que les pneus des tracteurs ne patinent sur un terrain détrempe en pente.» Comme il ne faut pas compter avec le poids du conducteur et que l'autonomie permet un rythme de travail moins intense et donc un moteur moins puissant, la consommation de carburant peut être réduite par quatre.

Né à Bonvillars (VD), Marc Stevanin a fait des études à la HEIG-VD, avant de tra-

vailler quatre ans chez Liebherr, à Bulle. Il revient ensuite à l'école d'ingénieurs d'Yverdon, où il remporte un prix d'une valeur de 100 000 francs qui lui permet de finaliser son projet. Début avril, il a pu confronter un second prototype aux professionnels de la branche lors du salon Agrovina à Martigny. Celui-ci va continuer de servir pour des démonstrations ces prochains mois, ainsi que des tests dans des vignobles difficiles d'accès (sur la photo, on voit l'ancienne version).

«Le salon m'a permis de nouer des contacts avec des vignerons désirant être les premiers propriétaires. Le but est de pouvoir livrer quatre machines au début de l'année prochaine.» Afin d'être constructifs dans les retours, les acheteurs pourront les acquérir à un prix préférentiel (le prix de vente final sera de l'ordre de 60 000 francs).

Plus sur [stev-motion.com](http://stev-motion.com)



## FAITES BRILLER VOS IDÉES AVEC LE SWISS STARTCUP CHALLENGE

STARTUPS, PME, ÉTUDIANTS

Vos services ou vos produits participent à l'économie circulaire.  
Partagez-les avant le 7 juillet sur [nespresso.com/startcup](https://www.nespresso.com/startcup) et tentez de remporter Fr. 20'000.-,  
une exposition médiatique et une formation B Lab Suisse. Les 100 premiers participants  
recevront une machine Nespresso et un an de café\* !

PARCE QUE TOUT COMMENCE AUTOUR D'UN CAFÉ



## L'entreprise fribourgeoise Cisel Informatique change de mains et affiche de grandes ambitions

L'entreprise Cisel Informatique, à Matran (FR), a été rachetée par un groupe d'investisseurs suisses, dont Julius Baer et la division de gestion de fortune de la banque Pictet. L'opération a été menée par Manixer, une société de capital investissement et de conseil, basée à Genève, qui s'offre ainsi la majorité du capital de la PME de 90 collaborateurs. Les dirigeants et actionnaires Nicolas Roch-Neirey (CEO, *photo*), Stéphane Delaquais et José Barbecho, qui avaient réalisé un management buy-out en 2018, restent actionnaires minoritaires et continueront de diriger la société. Grâce à ses nouveaux actionnaires, Cisel vise haut et compte doubler ses effectifs d'ici à 2023 grâce à une croissance organique et des acquisitions. Cisel propose ses services informatiques, hébergement numérique, sécurité, gestion de données à des PME et des collectivités publiques. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 22 millions en 2021.



Photos: DR et Stéphanie Liphardt

## Hausse modérée des salaires

**Ces douze prochains mois, les entreprises suisses devraient augmenter les salaires de 1,6% en moyenne**

Selon un sondage mené par l'institut d'études conjoncturelles KOF, les secteurs des services financiers, de l'hôtellerie et de la construction des machines devraient bénéficier de progressions plus marquées que le commerce de détail et la santé.

## Le Valais Champion

**Le canton a attiré le plus d'entreprises en 2021**

Sur 45 250 sociétés ayant transféré leur domicile en Suisse l'an dernier, 6341 ont choisi de s'installer dans un autre canton. Avec 120 entreprises, le Valais a enregistré la plus forte arrivée nette, suivi par la Thurgovie (87), Appenzell Rhodes-Extérieures (83) et Schwytz (73). Le canton alpin a été particulièrement prisé des sociétés vaudoises (99), genevoises (59) et fribourgeoises (23). Si Vaud et Jura affichent un solde positif de nouvelles entreprises sur leur territoire, Genève (-23) et Fribourg (-11) présentent des soldes négatifs. En Suisse, Zurich (-347), Berne (-83) et Lucerne (-50) connaissent les taux d'émigration nette les plus défavorables, au profit notamment de Zoug, Argovie ou Schwytz.

Publicité



Centre de Perfectionnement  
Interprofessionnel

## Nous formons les pros

Route des Grives 2, 1763 Granges-Paccot  
026 305 27 60 • cpi.ch

### Nos formations phares

**Manager les équipes pour un engagement et une performance durables**

Nouveau ! Dès septembre 2022

**Spécialiste en ressources humaines avec brevet fédéral**

Dès septembre 2022 : options A, B et C

**Gestionnaire RH avec certificat HRSE Human Resources Swiss Exams**

Dès septembre 2022

**Formateur/Formatrice d'adultes avec brevet fédéral**

25/08/2022 : certificat FSEA

08/09/2022 : soutenir des processus d'apprentissage individuels

**+200 formations en informatique, du débutant à l'expert**

### Nos prochaines séances d'information

22/06/2022 Gestionnaire RH avec certificat HRSE Human Resources Swiss Exams

28/06/2022 Manager les équipes pour un engagement et une performance durables

28/06/2022 Spécialiste en ressources humaines avec brevet fédéral

10/08/2022 Formateur/Formatrice d'adultes avec brevet fédéral



Agenda



## Le Moulin de Sévery ouvre un bistrot pour valoriser sa production



**90%**

Neuf litres d'huile de noix sur dix fabriqués en Suisse proviennent du Moulin de Sévery.

**F**ondé en 1228, le Moulin de Sévery (VD) a lancé le 9 mai dernier un nouveau restaurant baptisé le Bistrot du Moulin. Une manière de valoriser les produits que l'entreprise fabrique dans ses différents ateliers d'initiation. «Nous souhaitons devenir un centre de compétence de la noix et améliorer l'accueil des touristes», souligne le directeur, Jean-Luc Bovey, représentant de la sixième génération à la tête de la société vaudoise, qui produit de l'huile à base de noix depuis 1598.

Dernière huilerie artisanale de Suisse travaillant toute l'année, le Moulin de Sévery comptabilise actuellement 15 000 visiteurs par an et projette, grâce à cette nouvelle offre, d'atteindre le chiffre de 25 000. L'entreprise produit en outre 200 000 bouteilles de différentes huiles et vinaigres, ainsi que 150 000 pots de moutarde chaque année. Au total, 90% de l'huile de noix fabriquée en Suisse provient de ses ateliers de transformation.

Plus sur [moulinde-severy.ch](http://moulinde-severy.ch)



Six générations de la famille Bovey et, depuis quelques années, la septième, gèrent le Moulin de Sévery.

Publicité

# Nous planifions des solutions globales pour des sites particuliers. Également pour les générations futures.

### Redécouvrez Energie 360°.

Nous créons des solutions globales durables spécialement pour les lotissements. Par exemple, nous planifions, réalisons, finançons et exploitons le nouveau lotissement Stockacker à Reinach (BL) avec 77 appartements au total. Notre solution intégrale et pérenne d'énergie et de mobilité comprend la chaleur, le froid, l'électricité, l'électromobilité et des solutions de gestion intelligente de l'énergie.

Outre le lotissement Stockacker, Energie 360° développe et met en œuvre d'autres solutions innovantes pour des sites particuliers, telle que celle de Lancy-Pont-Rouge à Genève.

Misez avec nous sur des solutions énergétiques et de mobilité durables pour les générations futures. Nous serions heureux de vous soutenir également dans la réalisation de solutions de chauffage durables utilisant l'eau de lac, le biogaz ou la géothermie. Pour vous, nous électrifions également la mobilité grâce aux dernières technologies et solutions de recharge.



[energie360.ch](http://energie360.ch)

energie360°

**A lire sur pme.ch**

**L'ANCIEN BANQUIER DEVENU CHEF DE L'ARMÉE**



Le commandant de corps trois étoiles Thomas Süssli est à la fois soldat et manager. En ces temps de crise, il est également très sollicité pour expliquer le monde. Comment conçoit-il son travail?

**NOUVEAU PODCAST: L'ÉCHO DES RH**



L'intérim matérialise le rêve des entreprises de disposer des ressources humaines selon leurs besoins ainsi que celui des actifs en quête de liberté et d'autonomie. Robin Gordon, directeur général d'Interiman Group, nous explique les raisons de l'attrait pour le temporaire. Découvrez le premier épisode de notre nouvelle série consacrée aux RH.

**Top**



**Swissquote aura sa tour**

**Gland**

Le référendum populaire lancé contre le projet de la tour de Swissquote (photo: Marc Bürki, le CEO) à Gland n'a récolté que 42,5% de voix favorables auprès des habitants. Plus rien ne s'oppose désormais au début de la construction de l'extension du siège de la banque, qui comprend une tour de 60 mètres, un campus et un parc végétalisé. Plus de 1000 employés supplémentaires travailleront à l'avenir sur le site vaudois.

**Hair & Skin propose désormais des greffes de cheveux abordables en Suisse romande**

Originaire de Winterthur, la start-up Hair & Skin s'attaque à la Suisse romande. Sur ses deux sites, à Lausanne et à Fribourg, elle propose depuis peu des greffes de cheveux et des thérapies permettant de développer la chevelure. Deux ans après son lancement, la société compte 14 succursales, auxquelles s'est ajoutée, depuis le mois de mai, une nouvelle filiale à Genève. Les créateurs sont les serial entrepreneurs Ertan Wittwer, Philip Magoulas, Fabrice Aeberhard et Marcel Kubli, qui ont récemment vendu Bestsmile à Migros.

Aux personnes souffrant d'une perte de cheveux génétiquement déterminée, l'entreprise propose des prix transparents et équitables. Les interventions sont disponibles à partir de 2900 francs. Des prix réduits rendus possibles par un haut degré de spécialisation: contrairement aux cliniques esthétiques conventionnelles, qui offrent une multitude de services, la société, qui emploie une centaine de collaborateurs, se concentre sur le traitement de la perte de cheveux et les thérapies associées, ce qui lui permet de limiter les coûts pour l'équipement, les spécialistes et les locaux. «Nous souhaitons lever le tabou qui entoure la transplantation capillaire et la rendre accessible à tous, se réjouit le codirecteur Philip Lehmann dans un communiqué. Depuis notre création, nous avons déjà pu traiter plus de 3500 patients.»

Plus sur [hairskin.com](http://hairskin.com)

Publicité

**En bref**

**QOQA BREW, LA BRASSERIE DU FUTUR BY QOQA**

Récemment installé dans son nouveau QG, Qoqa a décidé d'installer une brasserie dans ses locaux pour faire rayonner la production de bières artisanales en Suisse. Qoqa disposera également d'un équipement de brassage, de dernière technologie, fourni par le constructeur italien Easybräu-Velo. Le tout sera piloté par le maître brasseur Chris Treanor, venu tout droit d'Irlande. La communauté Qoqa est invitée à participer à cette aventure via un financement participatif par le biais de la tokenisation.

**Faillite pour la boucherie Laurent Papaux à Marly**

C'est une institution qui a fermé définitivement ses portes à Marly après les vacances de Pâques. La boucherie Papaux connaissait des difficultés financières, ce qui avait conduit à un dépôt de bilan. La PME employait une dizaine de collaborateurs. La boucherie, fondée en 1949, était en main de la famille depuis trois générations.

**RECORD DU MONDE POUR UNE CELLULE NEUCHÂTELOISE**

L'EPFL et le CSEM ont mis au point une cellule solaire composée d'un tandem de pérovskite et de silicium texturé qui a atteint un rendement attesté de 29,2% (contre 20% normalement), établissant un nouveau record du monde pour ce type de cellule. Toutefois, une commercialisation de ces nouveaux équipements ne devrait pas intervenir avant plusieurs années, avertissent les scientifiques, car des problèmes de stabilité dans le temps doivent d'abord être résolus.

**Nous concevons des solutions harmonieuses pour vos projets de construction**

Planification générale    Assistance au Maître d'ouvrage    Direction des travaux    Gestion coûts & qualité    Organisation de concours

LAUSANNE  
GENÈVE  
FRIBOURG  
BERNE

La maîtrise de la planification.

**TEKHNE**  
www.tekhne.ch

Photo: Fred [unreadable]

# 125

YEARS SWISS ARMY KNIFE™



**REPLICA 1897**  
**125 ANS DE**  
**PERFECTIONNEMENT.**



Il y a 125 ans, Karl Elsener n'a pas simplement inventé le couteau suisse – il a défini un art de vivre. Aujourd'hui encore, les passionnés des quatre coins du monde s'en inspirent pour laisser libre cours à leur enthousiasme. Perpétuons ensemble son héritage en relevant chaque défi avec assurance.

**Là à chaque étape.**



**VICTORINOX**



## Nicolas Parent

Membre du comité exécutif, KEPAX

Le groupe KEPAX, implanté à Nyon, a nommé Nicolas Parent au sein de son comité exécutif le 1er mars 2022.

Il a été collaborateur senior chez KPMG, puis directeur administratif et financier du Groupe Massey, avant de rejoindre KEPAX en 2018. KEPAX est un groupe suisse composé de cinq entreprises de conseil en innovation industrielle présent dans six pays.



## Marie de Fréminville

Présidente,

Cercle suisse des administratrices (CSDA)

Marie de Fréminville est présidente-fondatrice de Starboard Advisory, société de conseil en gouvernance, finance et cybersécurité, et est également membre du conseil de fondation de la Clinique de La Source. Dans sa carrière, elle fut notamment administratrice de filiales d'Airbus Group/EADS.

Le CSDA est une association professionnelle qui s'engage pour la diversité au sein des organes de gouvernance (CA, direction, etc.).



## Navin Parasram

Directeur Digital & Commerce, Alpiq

Navin Parasram, chez Alpiq depuis avril 2020 et actuellement responsable de l'unité opérationnelle Merchant Trading, est nommé directeur du domaine opérationnel Digital & Commerce. Il deviendra également membre de la direction générale à compter du 1er juin 2022. Cet ingénieur diplômé a auparavant travaillé dans le négoce de matières premières et de produits structurés chez EDF Trading, Citigroup et Engie à Londres et à Paris.



## Helene Budliger Artieda

Directrice, Secrétariat d'Etat à l'économie

Le Conseil fédéral a nommé Helene Budliger Artieda directrice du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Elle prendra ses fonctions le 1er août 2022, succédant à Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch. Actuellement ambassadrice de Suisse à Bangkok, en Thaïlande, elle était jusqu'en 2019 ambassadrice auprès de l'Afrique du Sud, à Pretoria, et a tenu auparavant les rênes de la direction des ressources et du réseau extérieur du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE).



## Arthur de Rivoire

VP asset management, Paragon

Arthur de Rivoire a été promu au poste de vice-président de l'asset management au 1er janvier 2022, après avoir débuté chez Paragon en 2019 en tant que gestionnaire d'investissement immobilier. Avant cela, il a créé la start-up All Square et a travaillé dans la gestion de fortune chez Lombard Odier. Autre nomination, le 1er février 2022, celle de Yan Grandjean en tant que vice-président des opérations et du développement commercial. Ce dernier était auparavant manager pour la Suisse romande de l'équipe de conseil immobilier chez PwC.



## Marc-André Christinat

CEO, Affidea Suisse

Marc-André Christinat avait rejoint Affidea Suisse en 2018 en tant que CFO. Il a exercé durant plus de quinze ans dans le domaine de la finance, en tant que directeur financier, aussi bien auprès de start-up que d'entreprises plus matures, dans le domaine de la santé notamment. En Suisse, Affidea détient 11 centres d'imagerie diagnostique, répartis dans les cantons de Fribourg, où se situe le siège social, du Valais, de Genève et de Zurich avec la récente acquisition du Brust Zentrum Zurich.



## Dominik Schaller

Directeur suisse, Egon Zehnder

Dominik Schaller a pris la responsabilité des activités suisses d'Egon Zehnder au 1er mai 2022. Il continuera de diriger l'antenne zurichoise d'Egon Zehnder en qualité de Managing Partner. Il travaille pour l'entreprise de recherche de cadres supérieurs et de conseil en leadership depuis 2005. Dominik Schaller a été Engagement Manager dans le secteur Banques et Assurances à McKinsey & Company puis a travaillé dans la gestion d'actifs à la banque Julius Bär & Cie.



## Philipp Marquard

Chief Development Officer, Neo Advertising

Philipp Marquard rejoindra la direction de Neo Advertising à l'été 2022 en tant que Chief Development Officer. Actif dans le secteur de la communication depuis vingt-sept ans, il possède une solide expérience dans le domaine des médias, de la publicité (Peugeot) ainsi qu'en développement et innovation, y compris dans le domaine du OOH (Affichage Holding). Il a dirigé ces treize dernières années le secteur des médias de la Fédération des coopératives Migros, qu'il a développé en tant que centre de compétences interne.



## Jérôme Desponds

Partenaire, KPMG

Jérôme Desponds a rejoint KPMG en tant que partenaire de l'équipe Regulatory & Compliance et Risk Management de KPMG en Suisse romande le 2 mai 2022. Il était jusqu'à présent Head of Risk & Compliance Group et vice-président du comité exécutif de Mirabaud & Cie à Genève où il a notamment été coresponsable de la transformation de la banque privée en un groupe bancaire. Auparavant, il a travaillé neuf ans pour EY, où il a évolué jusqu'à la fonction de Managing Partner, responsable des services d'audit en Suisse romande et sur le marché tessinois.



## Laura Jenny

Membre du comité,  
Swiss Leading Agencies

Lors de son assemblée générale qui s'est tenue le 5 mai à Zurich, Laura Jenny, Managing Director à l'Agence Trio, a été élue au comité de Swiss Leading Agencies. Une première pour une femme d'une agence indépendante romande. Cette nomination marque un renforcement de la représentativité de la Suisse romande au sein de l'association réunissant les agences de communication leaders en Suisse.



### Tatyana Kobler

Directrice Business Development, Fundim

Tatyana Kobler a acquis plus de dix ans d'expérience dans le marché de l'immobilier au sein des sociétés CBRE et Patrimonium.

Dans ce cadre, elle a eu des responsabilités dans l'acquisition et la vente d'immeubles, la gestion d'actifs ainsi que l'évaluation et le conseil. Elle sera chargée du développement des affaires de la société spécialisée dans les placements collectifs innovants privilégiant les investissements et les constructions durables en circuit court et à haute valeur ESG.



### Yamuna Betschart

Directrice marché suisse, Suisse Tourisme

Yamuna Betschart, qui occupait jusqu'à fin 2021 le poste de Senior Marketing Manager Asia Pacific pour le groupe Lufthansa à Singapour, reprendra au 1er juin 2022 la direction du marché suisse chez Suisse Tourisme. Elle succède à Dominic Keller, titulaire du poste pendant de nombreuses années. Avec près de 21 millions de nuitées, un record historique, le marché intérieur est le plus important pour le tourisme suisse en termes de nuitées hôtelières.

## Sur le départ



### Alain Dehaze

CEO, Adecco

Le géant zurichois du placement temporaire a annoncé le 5 mai la nomination de Denis Machuel au poste de directeur général au 1er juillet 2022, en remplacement d'Alain Dehaze. Le dirigeant belge était à la tête d'Adecco depuis septembre 2015. Le groupe ne donne pas la raison de son départ. Alain Machuel était jusqu'à récemment directeur général du groupe français Sodexo, spécialisé dans la sous-traitance de services. La transition entre le directeur général sortant et le nouvel arrivant aura lieu en juin.



### Michel Gauthier-Clerc

Directeur, parc zoologique La Garenne

Michel Gauthier-Clerc a démissionné de la direction de La Garenne, à Le Vaud, après neuf ans à sa tête. Il reprendra cet été la direction du ScienScope de l'Université de Genève. Dès le 1er août 2022, c'est Jacinta Savidan qui reprendra le flambeau du parc zoologique qui attire chaque année 75 000 visiteurs. Originaire du canton de Zurich, elle a suivi une formation de vétérinaire à l'Université de Berne, complétée par une formation spécialisée en faune sauvage non captive en France.

Publicité

Swiss Dots

# CALL WARRANT À PRIX COOL

Tradez plus de 90'000 produits à levier pour CHF 9.- flat sur [swissquote.com/swissdots](https://www.swissquote.com/swissdots)

Swissquote

Nos partenaires:

Goldman Sachs

UBS

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Vontobel

BNP PARIBAS

Publicité

Le trading de produits structurés comporte des risques. Veuillez vous référer aux informations complémentaires et aux documents légaux disponibles sur <https://fr.swissquote.com/trading/services/documents-and-forms>



### Holger Blase

CTO, Wincasa

Holger Blase sera dès le 1er juin Chief Transformation Officer de Wincasa, une fonction qu'il occupait déjà à titre intérimaire depuis novembre 2021. Il deviendra aussi membre de la direction. Holger Blase est un expert en matière de technologie et de numérisation, avec plus de trente ans d'expérience. Dans le passé, cet ingénieur diplômé en génie mécanique a notamment occupé la fonction de CIO pour le groupe sidérurgique lucernois Swiss Steel, précise le prestataire immobilier.



### François Schnyder

Responsable pour le Valais, Credit Suisse

François Schnyder est nommé responsable du Credit Suisse Valais-Wallis. Avec ses collègues de la direction régionale, il assumera la responsabilité pour les activités de la banque dans l'ensemble du canton. Originaire de Loèche-les-Bains, François Schnyder a réalisé toute sa carrière au sein de la banque. Il s'est notamment vu confier la direction des affaires PME pour les cantons du Valais et de Fribourg en 2019. Il conservera ces activités dans le cadre de ses nouvelles fonctions.



### Benoît Dubuis

Président, Académie suisse des sciences techniques

Benoît Dubuis préside déjà la Fondation pour l'innovation technologique et des sciences de la vie, Inartis. Il dirige aussi le Campus Biotech et le Centre Wyss dédié aux neurotechnologies à Genève et est également professeur à la Faculté de médecine à l'Université de Genève. Après un doctorat à l'EPFZ et une carrière dans la pharma, l'ingénieur a notamment fondé et dirigé la Faculté des sciences de la vie à l'EPFL.



### Fabien Lavanchy

Head of Large Caps, Banque CIC

Fabien Lavanchy a été nommé Executive Director, Head of Large Caps Romandie à la banque CIC. Il aura pour mission de renforcer et de développer la présence de la banque dans ce segment stratégique. Ce département couvre l'ensemble de la Suisse et opère depuis Bâle, Zurich, Lausanne et Genève. Fabien Lavanchy occupait jusqu'ici le poste de Senior Corporate Banker chez CIC depuis deux ans et demi. Auparavant, il a passé près de vingt ans au Credit Suisse.

Tous les changements de poste sur [pme.ch/mercato](https://pme.ch/mercato) Communiquez vos nominations sur [info@pme.ch](mailto:info@pme.ch)



Madiha Derouazi (à dr.) et Elodie Belnoue travaillent actuellement sur un vaccin contre le cancer colorectal.

## Les chercheuses d'Amal Therapeutics finalistes du Prix de l'inventeur européen

L'ingénieure suisse en biotechnologie Madiha Derouazi et l'immunologiste française Elodie Belnoue ont été nommées finalistes du Prix de l'inventeur européen 2022. Ce prix prestigieux a été créé en 2006 par l'Office européen des brevets. Elles ont mis au point une méthode inédite pour fabriquer des vaccins thérapeutiques permettant à notre système immunitaire de reconnaître les cellules cancéreuses et de les détruire. Cette invention permet d'assembler les différentes composantes d'un vaccin de sorte à provoquer une réponse immunitaire plus forte. Une innovation dans l'immunothérapie, qui pourrait transformer la manière de soigner les cancers.

Madiha Derouazi a commencé à travailler à l'Université de Genève sur une méthode permettant de rassembler trois composantes essentielles dans une seule molécule. En 2012, elle dépose une de-

mande de brevet et crée une société dérivée, Amal Therapeutics, pour donner vie à la plateforme d'assemblage des molécules et commercialiser le fruit de ses travaux. En 2019, la société est rachetée par le groupe pharmaceutique Boehringer Ingelheim pour 425 millions d'euros (la fondatrice reste CEO). C'est la plus grosse acquisition d'une entreprise de biotechnologie réalisée en Europe cette année-là.

Les deux scientifiques, qui travaillent actuellement à la fabrication de vaccins pour traiter le cancer colorectal, ont été nommées dans la catégorie «PME», qui récompense les inventeurs issus d'entreprises employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros. Les lauréats seront annoncés lors d'une cérémonie virtuelle le 21 juin.

Plus sur [amaltherapeutics.com](http://amaltherapeutics.com)

### What else?

#### HEMOSTOD REÇOIT 100 000 FRANCS

Etablie à l'Innovation Park de l'EPFL, HemostOD a développé une solution pour produire des plaquettes (petites cellules sanguines qui arrêtent les saignements) ex vivo à la demande, fournissant ainsi une alternative aux transfusions de plaquettes de donneurs de sang telles que nous les connaissons aujourd'hui. Le prêt de la Fondation pour l'innovation (FIT) de 100 000 francs doit permettre à la start-up de poursuivre ses projets en collaboration avec l'Unil, le CHUV et l'Unige.

#### About You s'étend outre-Sarine

L'application fribourgeoise About You, spécialisée dans les sondages qui rémunèrent les participants 10 centimes par réponse, se développe à l'échelle nationale avec l'appui de QoQa. Dix-huit mois après son lancement, elle compte 12 000 inscriptions et a levé près de 1 million de francs.



#### NANOLIVE LÈVE 20 MILLIONS DE DOLLARS

Active dans l'imagerie et l'analyse de cellules vivantes, Nanolive vient de clôturer un premier tour de table de 20 millions de dollars. Les microscopes et les solutions d'analyse numériques de l'entreprise basée à Tolochenaz (VD) fournissent aux laboratoires et aux chercheurs de l'industrie bio-pharmaceutique les outils nécessaires pour innover dans des secteurs à forte croissance comme la découverte de médicaments et la thérapie cellulaire.

## SonarSource a bouclé un tour de table de 412 millions de dollars

L'éditeur de logiciels genevois SonarSource, spécialisé dans la détection d'erreurs dans le code informatique, vient de lever 412 millions de dollars grâce à l'arrivée de nouveaux investisseurs américains. Fondée en 2008, la société vise le milliard de chiffre d'affaires et une entrée prochaine en bourse. Sa valorisation atteint désormais 4,7 milliards de dollars. La solution de SonarSource, qui prend en charge une trentaine de langages de programmation, permet aux entreprises de maximiser la valeur de leurs logiciels en aidant les équipes de développement à générer des codes de bonne qualité, sans bugs ou failles de sécurité.

Utilisés par plus de 5 millions de développeurs (sur un marché mondial estimé à 70 millions) répartis dans 300 000 entreprises, les produits de la société



ont notamment séduit Microsoft, Alphabet, la NASA et IBM. SonarSource, qui compte 180 employés à Genève et 120 autres répartis entre la France, l'Allemagne et les Etats-Unis, souhaite utiliser son nouvel investissement pour doubler sa force de vente, étoffer ses équipes de marketing et se développer à l'international, notamment en Asie-Pacifique avec une installation prévue à Singapour.

Plus sur [sonarsource.com](http://sonarsource.com)

# 7,7 millions

La somme en euros levée par GeNeuro

Active dans le développement de traitements pour les maladies neurodégénératives et auto-immunes, comme la sclérose en plaques ou les conséquences sévères du Covid-19, la société genevoise GeNeuro vient d'annoncer la conclusion d'un financement de 7,7 millions d'euros.

## ENERDRAPE REMPORTE LE PRIX SUD

Le Prix SUD, organisé par *Le Temps*, récompense chaque année une start-up active dans le développement durable. Cette année, la distinction a été décernée au spin-off de l'EPFL Enerdrape, qui a développé un panneau géothermique utilisant les environnements souterrains comme source de chaleur renouvelable pour les besoins en chauffage et en refroidissement des bâtiments. Les deux autres finalistes étaient Voltiris et Ponera Group.

Publicité

DANS SA VIE DE PHYSIOTHÉRAPEUTE, CÉLINE PASSERA 92'600 HEURES À SOIGNER LE PRÉSENT.



+23%  
DE RENTE

par rapport  
à la moyenne suisse

Et en plus, **elle assure son futur.**  
Grâce au FIP - 2<sup>e</sup> pilier et ses prestations de prévoyance professionnelle.

**Vous aussi, contactez-nous !** [www.fip.ch](http://www.fip.ch)

**cP** | FIP  
Prévoyance professionnelle

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



## Faudrait-il vérifier la qualité de la gouvernance des entreprises?

par **Claude Romy**

Président de la Chambre suisse des experts en transmission d'entreprises

**A** quoi sert la gouvernance d'une entreprise? A rien si l'on n'y voit qu'un instrument bureaucratique. C'est ce que se disent probablement de nombreux patrons de PME: la gouvernance, «c'est un nouveau truc de juristes». Peut-on voir cela différemment? A mon avis oui. J'ai observé dans ma pratique, notamment auprès d'entreprises en difficulté, que la cause principale des problèmes d'une entreprise n'était pas forcément due au marché ou à la conjoncture, coupables habituellement désignés. La mauvaise gouvernance dans ces cas-là est souvent visible dans la faiblesse du conseil d'administration composé de «yes men» («no woman»), l'absence de stratégie, la confusion des rôles sur un seul homme légèrement despotique (propriétaire/administrateur/directeur), l'absence de contre-pouvoir à la direction convaincue de ses propres idées, etc.

**Mais, au fait, la gouvernance d'entreprise, c'est quoi?** La gouvernance d'entreprise est destinée à renforcer les chances de pérennité d'une entreprise ou d'une institution, indépendamment des personnes qui l'animent. [...] Dans une PME, s'assurer de la pérennité est

un but stratégique, un devoir économique et moral pour dissocier la situation personnelle du propriétaire de celle de l'entreprise, c'est aussi l'une des responsabilités du conseil d'administration, envers les parties prenantes de l'entreprise, à savoir les employés, clients, fournisseurs, créanciers bancaires, la collectivité locale. Une bonne gouvernance a aussi pour but de s'assurer de la conformité aux lois, aux règlements, aux

---

**«La gouvernance est destinée à renforcer la pérennité de l'entreprise.»**

---

principes éthiques qui contribueront à consolider la réputation et la renommée de l'entreprise, à la différencier positivement sur le marché. En Suisse comme dans le reste de l'Europe, les attentes des parties prenantes, par exemple en matière d'environnement et de durabilité, de RH (equal salaries, equal opportunities), influenceront de plus en plus les stratégies d'entreprises. Les PME seront probablement encore plus challengées par leurs clients et même leurs employés, notamment sur ces aspects-là, qu'il s'agisse de relations B2B ou B2C. Pour demeurer compétitive et en phase

avec les clients, ces attentes, si elles sont prises au sérieux, stimuleront vraisemblablement l'innovation et devraient ainsi contribuer à l'effort de pérennisation de l'entreprise. [...]

**Si une bonne gouvernance est importante, faut-il vérifier son bon fonctionnement?** A mon avis, cela aurait du sens. Et pourtant, un audit de la gouvernance n'est à ma connaissance pas une chose fréquente dans le monde des moyennes entreprises (500-1000 EPT) et PME suisses. Pourtant, au cours des derniers mois, de nombreuses situations de crise ont été médiatisées en Suisse: Béjart Ballet, Conservatoire de musique de Lausanne ou encore affaire Pierin Vincenz/Banque Raiffeisen. Dans les PME, les crises sont moins médiatisées mais les problèmes sont aussi présents. D'où l'intérêt d'un audit qui apportera une méthodologie, permettra d'objectiver les faits et de rechercher des solutions. [...] En guise de synthèse, rappelons donc que disposer d'une bonne gouvernance est un atout valorisant l'entreprise auprès de ses parties prenantes et renforce ses chances de pérennité. En cas de transmission, une bonne gouvernance aidera la transition et une bonne gouvernance favorisera aussi la recherche de financements.

### A découvrir encore



**Mon ami banquier s'intéresse à la génération Z**

par **Alexandre Bonvin**  
Fondateur et CEO  
d'Audacia



**Développer son identité sonore et ses contenus**

par **Caroline Mesple Moser** CEO de  
l'agence de branding  
et communication > moser



**Contrat de vente entre un vendeur suisse et un acheteur européen [...]**

par **Vincent Meylan**  
Associé, LE/AX Avocats  
chez Romande Energie

Retrouvez le blog dans son intégralité sur notre site [pme.ch/blogs](http://pme.ch/blogs)

**BRACK.CH**

# **FOURNIT**

## **DE LA CONNEXION**

**AUSSI POUR  
LES CLIENTS  
PROFESSIONNELS**

er ben ik.  
Here I am.  
Hier bin ich.  
Je suis là.  
Aqui estoy.  
Eccomi qui.

FAIRPHONE  
Sustainable

ACE-EMERSON Urban A3  
100% RECYCLED ALUMINUM  
100% RECYCLED PLASTIC  
100% RECYCLED GLASS  
100% RECYCLED COPPER  
100% RECYCLED STEEL

## Les nouveaux enjeux de la santé en entreprise

- Le stress au travail augmente de manière spectaculaire dans notre pays
- Ce désarroi est particulièrement prononcé chez les jeunes
- Comment les PME peuvent-elles améliorer le bien-être et la santé de leurs collaborateurs
- L'exemple d'entreprises et d'organisations qui ont pris des mesures durables. Essentiel à l'heure de la pénurie de main-d'oeuvre et de talents.

Dossier réalisé par **Alain Jeannet** - Illustrations **Ricardo Moreira**



### 48 milliards de francs

La perte de productivité en Suisse due à des problèmes de santé. Selon Promotion Santé Suisse, 16% de ces coûts sont liés au stress au travail.



**1. LE DIAGNOSTIC**

# Comment la pandémie exacerbe le stress au travail

Plutôt bonne élève en matière de sécurité au travail, la Suisse est à la traîne dans la **prévention des risques** dits psychosociaux comme le burn-out. La pandémie contribue à une prise de conscience de ces enjeux. Sera-t-elle suffisante?

## Burn-out

### Une hausse continue

L'enquête sur la santé menée par le Seco en 2017 sur les secteurs d'activité touchés par le stress pointe déjà le secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Les employés de la fonction publique et de l'enseignement le sont alors deux fois moins. Un sondage post-pandémie donnerait probablement des résultats différents.



**P**ersonnel de cabine épuisé et absentéisme en hausse chez Swiss International Air Lines, burn-out et départs en série au service pédiatrique du CHUV (*lire p. 39*), conflits à répétition au sein de l'administration municipale nyonnaise, mobbing dans plusieurs institutions culturelles lausannoises... une avalanche d'affaires récentes a mis en lumière une augmentation spectaculaire du stress dans le monde professionnel.

Tous les cas de dysfonctionnement ne font pas la une des médias et les divers secteurs de l'économie ne sont pas touchés de la même manière. Mais la pandémie exacerbe de manière spectaculaire les enjeux de santé au travail et l'importance de bien les gérer. Confrontées à une incertitude croissante et aux aspirations de leurs collaborateurs, les entreprises seront-elles contraintes de revoir de fond en comble leur organisation? De fait, les tensions et les problèmes existaient avant la crise du covid. Le Bureau international du travail (BIT) tire la sonnette

d'alarme depuis des années. Selon ses chiffres, l'absentéisme et la perte de qualité de vie au travail induisent des coûts représentant de 3 à 4% du PIB des pays industrialisés. En Suisse, le Seco a publié en 2017 déjà une enquête qui met en lumière quelles sont les branches les plus touchées (*voir graphique ci-dessous*).



### Le constat

La perte de productivité en Suisse due à des problèmes de santé s'élève à quelque 48 milliards de francs; 16% ont un lien direct avec le stress au travail selon Promotion Santé Suisse (PSS).

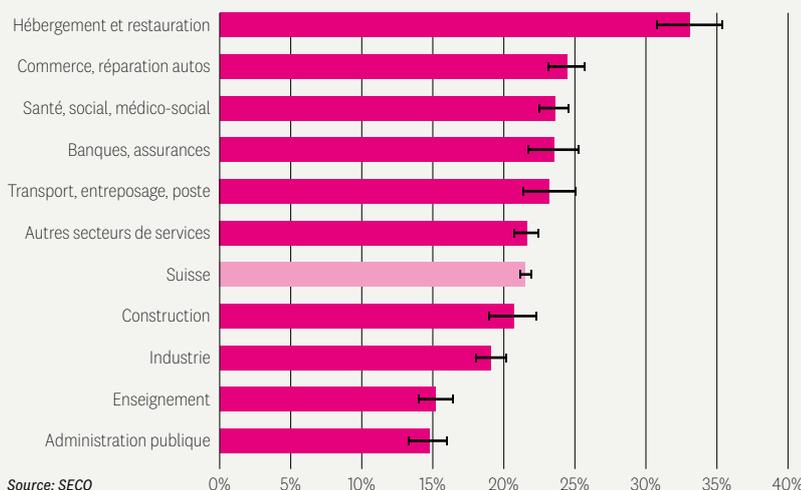
Une meilleure prévention des risques dits psychosociaux et des troubles musculosquelettiques représente ainsi un potentiel d'économie estimé à 7,6 milliards de francs par an. Soutenue par la Confédération, cette fondation de droit privé publie tous les deux ans son Job Stress Index qui indique une détérioration constante des conditions de travail. En 2020, près d'un tiers des personnes interrogées se disaient épuisées sur le plan émotionnel. Et si les chiffres synthétiques prenant en compte l'impact du Covid-19 sur la santé en entreprise ne paraîtront qu'en septembre, les experts anticipent une forte augmentation des burn-out.

Cette même organisation effectue également un monitoring systématique de ce que les entreprises entreprennent en matière de gestion de la santé en entreprise (GSE). Résultat: près de 75% des entreprises comptant 50 employés ou plus disent prendre des mesures visant à diminuer le stress de leurs collaborateurs et à améliorer les conditions de vie au travail. Mais de quoi parle-t-on? La GSE se décline sur quatre axes:

- **La gestion des absences et des collaborateurs en arrêt maladie.** Elle fait l'objet d'une attention particulière des entreprises, mais se révèle souvent lacunaire et peu performante.
- **La promotion de la santé au sein de l'entreprise.** Elle se traduit par l'encouragement des activités sportives, par des actions en faveur d'une alimentation saine, sans oublier la sensibilisation au stress.

## Les salariés de la restauration sont les plus stressés

Stress selon les secteurs économiques en Suisse en 2017

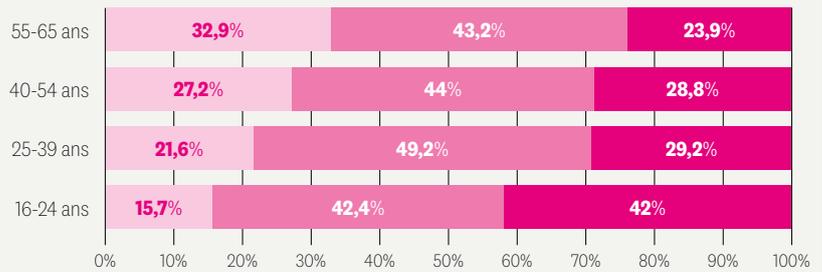


- **L'organisation du travail.** Plus précisément, l'aménagement de l'environnement et des postes de travail. Sur le plan de l'ergonomie, mais aussi plus généralement l'importance de mesures visant une bonne atmosphère de travail et la culture managériale qui va de pair. Avec un accent particulier sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.
- **La stratégie générale de l'entreprise.** Elle vise notamment à impliquer les collaborateurs et à vérifier l'efficacité des mesures prises, le plus souvent par des outils de sondage.

Toutes les dimensions de la santé en entreprise ne sont pas traitées avec la même intensité et, en comparaison avec 32 autres pays européens, la Suisse reste en queue de classement. Bien notée quand il s'agit de la prévention des accidents et des risques professionnels classiques, elle accumule les mauvaises notes en matière de gestion des risques dits émergents. Les efforts varient selon les régions linguistiques, les secteurs économiques et la taille des entreprises. «Nous faisons actuellement un immense effort à destination des PME qui accusent du re-

## Les jeunes particulièrement vulnérables

Proportion des personnes actives dans les zones favorable, sensible et critique du Job Stress Index par groupes d'âge



Source: Job Stress Index 2020

tard», résume David Grandjean, le responsable sensibilisation et diffusion chez Promotion Santé Suisse (voir graphique p. 30). Mais les investissements consentis par la majorité des entreprises et des institutions publiques restent clairement insuffisants.

Les enquêtes de Promotion Santé Suisse révèlent notamment un désarroi prononcé

Selon les derniers chiffres du dernier Job Stress Index, 42% des 16-24 ans se trouvent dans une zone critique et ressentent une intensification du travail exprimée en termes de rythme, mais aussi d'exigences au moment de l'entrée dans le monde professionnel.

Publicité



Locaux logistiques au cœur de la ZIMEYSA

## Meyrin

Emma-Kammacher 9

Locaux logistiques et de stockage de 15'600 m<sup>2</sup>  
Divisibles dès 1'400 m<sup>2</sup>  
Espace de stockage équipé de racks  
Accès par monte-charges de 6T  
Quais de chargements couverts au RDC  
Bureaux cloisonnés et petits ateliers disponibles  
Places de parc disponibles

SPGI Geneva SA geneva.spgi.ch  
Alexandre Schwab 022 707 46 39 | als@spgi.ch

À louer



Bureaux et locaux industriels neufs au centre-ville

## QUARTET

Genève | Lyon 114-120

Bureaux et ateliers de 140 à 6'000 m<sup>2</sup>  
Arcades en rez-de-chaussée de 110 à 600 m<sup>2</sup>  
Campus mixte avec spacieuses cours arborées  
Hôtel, fitness, école et autres services  
Desserte logistique de plain-pied  
Monte-charges de 4T  
Dès CHF 200.-/m<sup>2</sup>/an, disponibilité immédiate

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

SPGI Geneva SA geneva.spgi.ch  
Alexandre Schwab 022 707 46 47 | als@spgi.ch

À louer



**60%**

En moyenne, les entreprises helvétiques consacrent un poste à 60% à la gestion de la santé en entreprise (GSE), selon Promotion Santé Suisse

chez les jeunes. Quelque 42% d'entre eux se trouvent dans la zone dite critique (voir le graphique en p. 29). «Les jeunes générations ont beaucoup plus tendance que leurs aînés à se mettre en arrêt de travail dès lors qu'ils ont un différend avec leur supérieur hiérarchique ou qu'ils éprouvent une trop grande frustration», observe Isabelle Kunze, responsable de Corporate Health Services chez Vaudoise Services.

**Faut-il parler de troubles de l'adaptation?** Ou d'un irréversible changement sociétal, voire civilisationnel? Et quel sera l'impact de la pandémie sur les enfants et les adolescents qui entreront dans la vie active dans quelques années? De manière générale et depuis quelques

années déjà, les conflits entre personnes restent de loin le premier facteur d'absentéisme. Plus précisément entre les employés et leur supérieur direct, selon les données des assurances sur les arrêts maladie.

Dans l'immédiat, c'est indubitablement le phénomène dit de la «Grande Démission» qui préoccupe en priorité les entreprises. Aux Etats-Unis, cette vague toucherait un employé sur quatre et elle semble s'étendre désormais à l'Europe. Principalement dans les secteurs qui ont le plus souffert de la pandémie, comme la restauration et la santé, mais pas seulement.

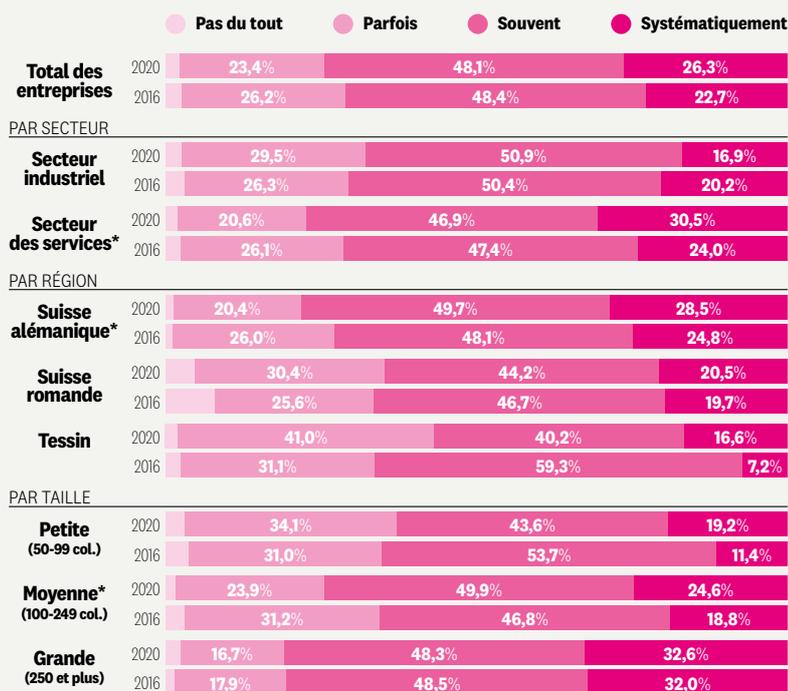


### L'avis d'expert

«Ceux qui veulent retourner aujourd'hui au statu quo ante risquent bien de se casser le nez», estime Isabelle Kunze.

## Les PME en retard sur les grandes sociétés

Degré de mise en oeuvre de la GSE 2020 chez les entreprises en Suisse par rapport à 2016



\* Augmentation significative en comparaison annuelle

Source: GSE 2020

**Services** Le secteur des services investit clairement plus que l'industrie dans la **gestion de la santé au travail** (GSE), même s'il n'existe actuellement pas d'enquête plus fine par domaines d'activité.

**Pays** Différence significative aussi entre la Suisse latine et la Suisse alémanique influencée par l'Allemagne qui, comme les Pays-Bas et les pays scandinaves, offre un **cadre légal plus propice** à des politiques de prévention santé au travail.

**Taille** Plus spectaculaire encore, le fossé entre les petites entreprises (50-99 collaborateurs), les moyennes entreprises (100-249 collaborateurs) qui restent à la traîne des grandes entreprises. Elles font d'ailleurs l'objet d'une **campagne de sensibilisation** ciblée de la part de Promotion Santé Suisse. Comme d'ailleurs les jeunes grâce au programme Friendly Work Space Apprentice (<https://friendlyworkspace.ch/fr/offres/fws-apprentice>) qui offre une boîte à outils visant à faciliter leur intégration dans le monde du travail. Exemple en la matière, l'entreprise informatique lucernoise Opacc Software.

**Soulignons toutefois que, face au choc du covid, toutes les organisations n'ont pas adopté la même stratégie.** Celles qui se sont montrées à l'écoute des souffrances éventuelles de leurs collaborateurs et qui en ont tiré des leçons pour le long terme profitent d'un avantage évident sur leurs concurrents moins attentifs, alors que la pénurie de main-d'œuvre domine. Professeur honoraire à l'Université de Lausanne et pionnier de la santé au travail, Michel Guillemin voit dans la situation actuelle une chance historique de mieux prendre en compte les risques psychosociaux et donc de réduire les maladies liées au travail. Depuis des années, cet esprit critique s'indigne du peu d'attention accordée à la santé au travail. «Pour dire les choses clairement, tout le monde s'en fiche, résume-t-il. En tout cas jusqu'ici. Le Conseil fédéral et l'Office fédéral de la santé publique refusent de considérer la santé en entreprise comme un enjeu de santé publique et d'élaborer une politique nationale de santé au travail. Ce qui est un comble quand on sait que nous passons près d'un tiers de notre temps au travail. Les syndicats, eux, défendent avant tout les conditions salariales des employés, mais n'ont jamais fait de la santé au travail une véritable priorité.»

Une attention accrue aux questions de santé au travail participerait aussi de politiques plus actives de prévention qui reste, de manière générale, le parent pauvre de la santé publique. «Sur les 80 milliards dépensés chaque année pour la santé dans notre pays, observe Nicolas Caloz, responsable de la cellule Gestion de la santé au travail du Groupe Mutuel, seulement 2% le sont pour la prévention. L'occasion est belle d'amorcer enfin un changement de paradigme.»

## Le glossaire

### La gestion de la santé en entreprise (GSE)

Elle consiste à mettre en place des structures et des processus visant à protéger et à améliorer la santé des collaborateurs. Des repas équilibrés proposés par la cafétéria de l'entreprise, par exemple, peuvent contribuer à améliorer l'alimentation des employés; des sièges de bureau ergonomiques et des bureaux réglables permettent d'éviter les maux de dos. Une gestion fine des absences professionnelles par les RH doit en principe permettre de réduire le nombre de jours de maladie.

### Le burn-out

Le burn-out est entré en 2019 dans la classification des maladies mentales de l'OMS, mais il n'est pas défini comme une maladie au sens strict et donc pas reconnu comme telle par la loi. Le burn-out est clairement le signe d'un épuisement professionnel, mais il est aussi le plus souvent induit par facteurs émotionnels et physiques de nature privée.

### Ses déclinaisons

Le bore-out fait référence à un état d'insatisfaction reposant sur l'ennui, l'absence de défis et le désintéret.

Le brown-out découle d'une dévitalisation provoquée par l'absurdité des tâches à accomplir. Le Work Trend Index de Microsoft 2022 révèle que 20% des personnes sondées en Suisse déclarent avoir démissionné pendant l'année écoulée et que 39% songent à faire de même dans les mois à venir.

## «Il faut faire de la santé au travail une partie intégrante des politiques de santé publique»



Chef du département santé, travail et environnement d'Unisanté à Lausanne, le professeur **David Vernez** met en lumière trois des enjeux de la sécurité et de la santé en entreprise. Et explique pourquoi nous sommes prisonniers d'une vision surannée du travail.

### 1 Sécurité et santé au travail

«En Suisse, nous sommes plutôt bons en matière de prévention des accidents et des risques traditionnels. Principalement parce qu'ils sont mesurables et donc codifiables (voir la loi sur l'assurance accidents (LAA) et la loi sur le travail (LTr)). C'est le cas pour les maladies liées au bruit ou à certaines substances chimiques (par exemple les allergènes). On pourrait croire que ces risques ont diminué du fait de la tertiarisation de nos économies. Il n'en est rien. Attention donc à ne pas relâcher les efforts de prévention. Les risques psychosociaux restent difficiles à mesurer. On parle à leur propos de «risques émergents»... alors qu'ils émergent depuis au moins trente ans et qu'ils dominent actuellement les problématiques de la gestion de la santé en entreprise.»

### 2 Repenser le cadre légal et organisationnel du travail

«La législation sur le travail et les politiques de prévention sont en décalage avec l'évolution de l'économie et de la société. Le télétravail et la digitalisation contribuent à effacer les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Elles mettent à mal l'ancrage géographique des salariés et contribuent à une espèce de dématérialisation du monde du

travail. De nouveaux modèles comme l'ubérisation bouleversent la relation traditionnelle entre employeur et employé. Le job sharing et les temps partiels brouillent également les repères. Bref, il faut repenser le cadre légal et organisationnel du travail. De ce point de vue, la pandémie est un puissant révélateur et, je l'espère, le prélude à une revalorisation d'un domaine encore et toujours considérée comme une sujet de 'niche'.»

### 3 Pour une approche salutogène du travail

«Notre rapport au travail est encore conditionné par une vision héritée du XIXe siècle. Elle assimile le travail à la souffrance. Et le réduit à sa seule dimension économique et contractuelle. Or le travail peut contribuer à l'épanouissement et au bien-être des individus. Voilà pourquoi il est essentiel d'humaniser l'entreprise et de cultiver la bienveillance vis-à-vis des employés. Qu'ils soient physiquement présents ou à distance. Comme l'illustration par la négative du caractère salutogène du travail, la recherche menée par Irina Guseva Canu au sein de ce département sur le rapport entre le taux de suicide et les différentes professions, croisés avec le critère du genre, démontre une incidence record chez les chômeurs et les chômeuses.»

Photo: DR

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

**THIERRY BALTHASAR**

Auteur et conseiller en réinsertion professionnelle

# «On parle trop peu des risques de burn-out apparus pendant la pandémie»

Il a été victime d'épuisement professionnel à deux reprises. Fort de son expérience, Thierry Balthasar explique comment se relever. Mais aussi comment prévenir et se débarrasser de ce **mal en hausse** continue dans le monde du travail.

Photo: Darrin Vanselow

Il a été responsable du recrutement dans un grand groupe, il est aujourd'hui conseiller en réinsertion professionnelle et coach au sein de la société Balthasar, dirigée avec sa femme Véronique et qui compte une dizaine de collaborateurs. Passionné par les questions de santé en entreprise, il a publié à la fin de 2020 un livre détonnant, *Le burn-out, un signe de bonne santé* (Editions Favre).

## Pourquoi témoigner?

### Pourquoi partir de votre expérience personnelle?

C'est celle que je connais le mieux. Et elle me permet aussi de faire comprendre qu'on peut apprendre et grandir à travers cette épreuve. Les personnes qui ont souffert d'un burn-out peuvent avoir l'impression d'être diminuées. Je suis convaincu qu'on peut au contraire en sortir enrichi. Le message, c'est aussi qu'il n'y a pas de honte à parler de son burn-out. Du reste, ça peut arriver à beaucoup d'entre nous.

## «Il n'y a pas de honte à parler de son burn-out.

**Je suis convaincu qu'on peut en sortir enrichi.»**

### Vous avez vécu deux burn-out dans des circonstances très différentes...

Pour le premier, en 1998, on ne parlait pas encore de burn-out et c'est seulement quelques années plus tard que j'ai compris que j'étais passé par là. Responsable du recrutement dans un groupe international alors en plein processus de fusion, j'ai débarqué dans un domaine

d'activité nouveau pour moi et sans encadrement approprié, sans cahier des charges clair... J'ai fait ce que j'ai pu pendant dix-huit mois, avant d'être mis en arrêt par mon médecin, puis licencié à mon retour quinze jours plus tard. En 2008, j'ai ressenti les mêmes sensations physiques et j'ai donc assez vite compris de quoi il en retournait.

### Pourtant, votre situation était complètement différente...

Nous préparions un tour du monde en famille, avec nos quatre enfants, avec l'idée de partir pour plusieurs années. Les enjeux émotionnels et le stress étaient considérables. Il fallait se préparer à faire face au défi du *home schooling*, nous avions vendu notre maison et confié l'argent que

nous en avons retiré à Credit Suisse, qui l'avait placé dans des produits Lehman Brothers juste avant le krach. Une bonne partie des économies prévues pour la fin de notre voyage et le retour était partie en fumée. C'était la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. J'ai craqué. C'est ma femme qui s'est occupée de tout afin que nous puissions, avec un peu de retard, réaliser notre projet.

**Les candidats au burn-out ne sont pas des personnes dites faibles. Mais, au contraire, des personnes dites fortes et qui ont tendance à beaucoup prendre sur elles. Le mécanisme commence à être connu, mais il vaut la peine d'y revenir...**

Les personnes dites faibles ont l'intelligence de se mettre au repos. Alors qu'une personne dite forte, qui entre dans un processus de burn-out, va faire comme si de rien n'était et ne pas tenir compte de symptômes qu'elle qualifiera de petits bobos. Ce sont en effet les personnes qui en font le plus, sans calculer et sans s'écouter, qui sont candidates au burn-out. Parce qu'elles ne respectent pas les limites quand elles se présentent. D'ailleurs, quand vous craquez, les autres vous disent invariablement: «Je n'aurais pas imaginé que ça t'arrive à toi, qui es si fort, si engagé, si organisé...»

### Quelles sont les causes du burn-out?

Il résulte d'une surcharge à la fois psychique et émotionnelle. J'ai pris le parti de définir le burn-out comme étant le résultat de cette surcharge, mais aussi comme le processus de descente qui le précède. Voilà pourquoi, quand quelqu'un me dit qu'il est sur le fil du soir, c'est qu'il est pratiquement déjà en burn-out, même si cette personne a encore l'impression de gérer.

### Et le mécanisme qui vous met en incapacité totale de fonctionner?

L'accumulation soudaine de différents facteurs qui se combinent. C'est-à-dire qu'en plus de la surcharge professionnelle, vous



êtes confronté à la maladie d'un enfant, à un décès dans votre famille ou votre entourage, à un déménagement... On se casse la figure parce qu'on était déjà à la limite. J'insiste beaucoup là-dessus. Parce qu'une personne qui mène une vie équilibrée peut endurer une accumulation soudaine de stress et passer le cap.

**Vous utilisez le terme de «born-out» avec l'idée que ce type de casse peut entraîner une forme de renaissance...**

De nouveau, c'est le fruit d'une expérience personnelle. Le burn-out vous fait comprendre qu'il y a des choses que vous ne pouvez plus vous permettre. On peut considérer que c'est une mauvaise nouvelle ou alors y voir une bonne nouvelle qui vous ouvre des possibilités. On a le choix. Et on peut prendre la décision qui, selon moi, va de pair: mettre à son propre service tout ce que vous aviez exclusivement

mis au service des autres jusque-là. Vous vous incluez dans l'équation en quelque sorte. C'est pour moi l'une des clés essentielles du rétablissement.

**Quelles sont les leçons de la pandémie pour les entreprises que vous conseillez?**

**Et quid du burn-out dans cette situation très particulière de retour sur les lieux de travail?**

La crise du covid et le recours au travail à distance ont amené beaucoup de réflexions positives sur l'organisation du travail. Mais on parle trop peu de leurs effets négatifs sur la santé liés à l'isolement, à la perte des liens sociaux, à des règles organisationnelles mouvantes... Beaucoup de gens sont en nettement moins bonne santé aujourd'hui qu'au 14 mars 2020. Et je ne parle pas des effets du virus. Nous n'avons pas encore pris conscience des nouveaux risques de burn-out liés aux suites de la pandémie.

**Sur quelles données vous appuyez-vous?**

Nous accompagnons chaque année 300 personnes à l'assurance chômage et une cinquantaine à l'AI. Jusqu'à la pandémie, nous observions de grosses différences entre ces deux populations. Nous rencontrons aujourd'hui les mêmes symptômes d'épuisement chez l'une et chez l'autre. Il est crucial qu'on prenne ces facteurs en considération à l'heure où l'on redéfinit l'organisation du travail.

**«Je regarde avec beaucoup de circonspection les théories du management comme l'holocratie.»**

**On observe aussi la mise en place de nouvelles règles du jeu dans les entreprises, avec notamment des cercles de responsabilités élargis ou du home office censés apporter plus de bien-être aux collaborateurs. Qu'en pensez-vous?**

Je pense qu'il n'existe pas de solutions uniques qui conviennent à tous et de la même manière. Il ne faut donc pas associer tous les salariés à ces nouveaux fonctionnements. Quand on offre des choix aux collaborateurs, c'est très positif. Quand on les impose à tous sous prétexte que c'est d'office bon pour eux, on en perd les vertus. D'abord parce que ces réorganisations prennent beaucoup de temps et d'énergie à des collaborateurs qui sont déjà surchargés. Ensuite, tous ne sont pas intéressés. De ce fait, je regarde avec beaucoup de circonspection les théories du management comme l'holocratie. Elles ont certes l'avantage de poser de bonnes questions, mais attention aux réponses! Nous vivons une époque où les changements sont naturellement très rapides et placent les collaborateurs face à une instabilité croissante. Je ne plaide pas pour le retour à des structures rigides, bien sûr. Mais je mets en garde contre le mirage de l'entreprise libérée. Celle-ci n'apporte un bien-être au travail qu'avec la mise en place d'un cadre clair. Les êtres humains en ont besoin et c'est la responsabilité des entreprises de le leur fournir.

## 2. LA PRÉVENTION

# Les stratégies et les outils pour une meilleure santé au travail

Un nombre croissant d'entreprises veulent améliorer le bien-être de leurs collaborateurs. Quels sont les obstacles à surmonter? Et comment s'y prendre pour que les **mesures** prises aient un effet durable? Essentiel à l'heure de la pénurie de main-d'oeuvre.

### Ergonomie

#### Les exosquelettes arrivent

Les exosquelettes offrent des possibilités intéressantes aux personnes effectuant des tâches pénibles et/ou répétitives. Le Groupe Mutuel les explore actuellement dans le cadre d'un partenariat avec une importante entreprise de peinture. Dans ce cas, conçu comme une sorte de gilet, un exosquelette permet par exemple d'assister les peintres dans leurs travaux en hauteur. Un équipement qui coûte environ 1500 francs.

**L**a direction de l'entreprise valaisanne DPE Electrotechnique et ses 24 collaborateurs attendaient beaucoup de leur déménagement dans leur nouveau bâtiment. On allait passer de locaux trop petits à des bureaux lumineux en open space et donc à un environnement de travail amélioré. «Or rien ne s'est passé comme prévu, se souvient Fabian Hintz, le directeur de ce bureau d'ingénieurs en électricité. Des tensions et des conflits ont émergé qui n'existaient pas auparavant.» Mais au lieu de mettre la tête dans le sable, la direction de DPE a rapidement demandé un avis extérieur et un accompagnement à une psychologue du travail. C'était il y a deux ans. Aujourd'hui, le patron de cette PME se félicite d'avoir fait le pas.

«Je peux vous dire, confirme Fabian Hintz, que cet investissement en valait largement la peine.» (Lire aussi en p. 38.)

Mais beaucoup d'entreprises tardent à faire le pas. Il reste en effet extraordinairement difficile de quantifier les bénéfices de la gestion de la santé en entreprise (GSE). «On a beau s'appuyer sur les chiffres globaux du Seco et toutes les autres études qui soulignent à satiété combien le stress est dommageable pour l'économie, observe l'ergonome Olivier Girard du cabinet Erg'OH Conseil, un spécialiste de la prévention des troubles musculo-squelettiques; tant que les directions d'entreprise n'ont pas vraiment fait le rapport avec leur propre situation, on a encore trop souvent de la peine à les convaincre de consentir le temps et l'argent nécessaires.»

**Le deuxième obstacle, observent la plupart des spécialistes de la GSE, c'est l'état souvent catastrophique des statistiques à disposition.** «Beaucoup d'entreprises n'ont même pas une vue claire de leur taux d'absentéisme général. Et c'est sans parler d'une analyse fine par département ou secteur d'activité», renchérit Nicolas Caloz, responsable de la cellule Gestion de la santé au travail du Groupe Mutuel. Autre phénomène en hausse et compliqué à appréhender, mais révélateur d'un sérieux désengagement des salariés: l'absentéisme dit perlé, soit de courte durée, et souvent concentré sur les vendredis et les lundis, qui lui aussi pèse sur les comptes.

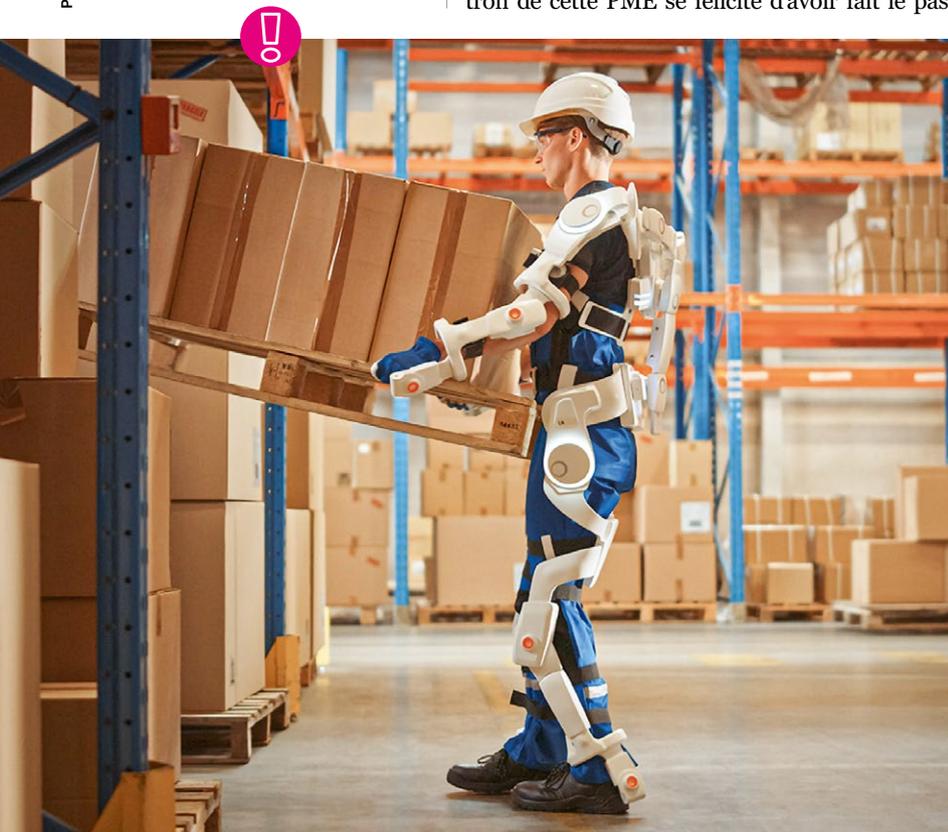


#### Le label

86 entreprises et organisations sont labellisées Friendly Work Space. Les PME sont encore peu nombreuses mais Promotion Santé Suisse prévoit un outil spécifique en 2023 pour les sociétés de moins de 50 personnes.

**Le troisième écueil? De nombreuses entreprises ne comprennent pas ce qu'une politique efficace de GSE implique.** Il ne suffit en effet pas de proposer à ses collaborateurs une corbeille de fruits, 150 francs de participation à un abonnement fitness, des ateliers de pleine conscience ou des massages à la place de travail. «Il est essentiel d'intégrer chacune des mesures

Photo: Shutterstock



prises dans une vision cohérente et claire, communiquée à ses équipes», souligne Anny Wahlen de Salutis Network, co-auteur de l'ouvrage *Burn-out, la maladie du XXI<sup>e</sup> siècle?*

Chaque entité est différente et les mesures prises dépendent bien évidemment de situations particulières, même si les méthodes et les principes de base de la GSE ne varient pas, nous y reviendrons. Ainsi, avec ses 13 000 collaborateurs, le CHUV, en pleine période de stress post-pandémique, n'a pas les mêmes problèmes qu'une entreprise d'informatique de 200 salariés. Un groupe industriel qui comprend à la fois des cols-bleus et des cols blancs se doit d'avoir une approche par secteur et donc différenciée. Pas simple. Mais l'intérêt et les raisons de s'y mettre, eux, ne varient pas.

On rappellera d'abord l'incontournable responsabilité légale de l'entreprise de garantir la sécurité et la santé au travail de ses collaborateurs. Une responsabilité facile à définir pour les accidents ou les maladies dites classiques, mais plus compliquée à circonscrire pour les troubles musculo-squelettiques ou les maladies psychiques.

L'argument économique, ensuite. Les arrêts de travail, même quand ils sont couverts par une assurance perte de gain, pèsent lourd sur les comptes des entreprises. «Les coûts salariaux sont faciles à calculer, argumente Nicolas Caloz du Groupe Mutuel. En revanche, on sous-estime systématiquement les coûts indirects, qui sont souvent deux à trois fois plus élevés que les coûts directs.» L'absence d'un salarié implique en effet la redistribution des tâches aux autres membres de l'équipe, ce qui augmente leur charge de travail. Et s'il faut trouver une personne de rempla-

cement, ce sont alors les efforts d'intégration et de formation qu'il faut prendre en compte. Ils sont en général loin d'être négligeables. De plus, les absences se traduisent invariablement par des retards chez le client, comme c'est le cas dans beaucoup de secteurs actuellement. Par exemple dans le bâtiment, en pleine surchauffe. Avec d'inévitables dommages pour la réputation de l'entreprise. Enfin, les sociétés connues pour un fort taux de rotation ou d'absentéisme rencontrent assez logiquement des difficultés à fidéliser leurs collaborateurs et à en recruter de nouveaux. A l'heure de la «Grande Démission», il faut être aveugle pour penser retenir durablement des collaborateurs sur le départ par une simple hausse salariale.

Pour être performante, une politique de GSE doit s'articuler à la fois sur les individus et sur l'organisation de l'entreprise. C'est l'approche défendue par Anny Wahlen, qui s'insurge depuis longtemps contre une vision psychologisante du burn-out. Sa carrière l'a menée de l'humanitaire au consulting en passant par les RH de multinationales. Une expérience désormais mise au service des entreprises et des institutions aux prises avec les nouveaux défis du monde du travail. Pour expliquer sa démarche, elle décline trois niveaux de prévention:

- **La prévention primaire.** Elle relève de la conception même de l'organisation et du travail. En clair: quelles mesures managériales, quels aménagements de l'espace et du temps de travail, quelle culture d'entreprise pour réduire les risques psychosociaux et renforcer les ressources au travail et donc la productivité?



## Label

Le label Friendly Work Space n'est que l'un des outils de GSE proposé par Promotion Santé Suisse sur son site, qui en offre une large palette ainsi que de nombreux contenus (études, articles...) traitant de cette thématique.

## Assurances

La compagnie d'assurances Groupe Mutuel offre, elle, une approche sur-mesure à ses clients dans le cadre de leurs contrats d'assurance.

## Suva

La Suva, centrée en priorité sur la sécurité au travail et la prévention des accidents, fournit aussi quelques outils de GSE dans une optique de prévention globale; notamment un système de gestion des absences.

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.delaagence.ch

- **La prévention secondaire.** Elle porte sur l'identification des risques avant qu'un déséquilibre ne porte atteinte à la santé. Comment? Par des points de situation réguliers et des efforts de sensibilisation aux enjeux de santé psychosociale au travail auprès des individus et des équipes.
- **La prévention tertiaire** Elle vise à accompagner les personnes atteintes dans leur santé et à réduire les risques de rechute. C'est notamment ce qu'on appelle le case management,



### En croisade contre la sédentarité

**Mal du siècle** L'Organisation mondiale de la santé (OMS) le répète sur tous les tons: la sédentarité est le mal du siècle, coupable d'une **épidémie de troubles musculosquelettiques et d'obésité**. Et comme les employeurs ont l'obligation légale de protéger la santé de leurs employés, on pourrait attendre d'eux qu'ils prennent des mesures en la matière.

**Wellnesscorporate** Il existe de nombreuses pistes. Celle, par exemple, suivie par des entreprises comme la biotech Incyte, Nespresso, Lombard Odier ou encore l'IMD, qui font appel à des prestataires de services comme Wellnesscorporate. Composée d'experts œuvrant aussi au sein du Service des sports de l'Unil et de l'EPFL, cette société propose des solutions dites de **Corporate Employees Health** comportant bilans de santé, programmes de remise en forme, semaine sportive, cours de yoga à la place de travail, sensibilisation à l'importance de la santé en entreprise en général.

**Le bureau en marche** Directeur et fondateur de FitOffice, **Olivier Meyer**, lui, est parti en croisade pour promouvoir le bureau de marche: une table réglable installée devant un tapis roulant qui permet de travailler et de marcher en même temps. A première vue, cet équipement peut prêter à sourire et passer pour un gadget à la limite du ridicule. Une démonstration rapide vous convainc du contraire. Lorsque nous rencontrons Olivier Meyer, à 10 h 30, un matin, celui-ci a déjà fait plus de 8000 pas tout en ayant réglé plusieurs dossiers.

**Révélation** C'est lors d'un voyage à Boston en 2018 que l'entrepreneur en série fribourgeois actif dans le webdesign a eu ce qui ressemble à une révélation. «Un développeur avec qui nous travaillons et qui passe sa journée devant un ordinateur avait installé un bureau de marche avec des résultats incroyables. Je m'en suis immédiatement procuré», témoigne ce quinquagénaire pourtant sportif. «Il y a des semaines où je suis simplement trop occupé pour faire un jogging ou marcher dans la forêt. De pouvoir bouger pendant les heures du bureau me sauve la mise.» Et de poursuivre: «L'idée n'est pas d'en installer un pour chaque collaborateur, mais de s'organiser de telle manière à pouvoir **faire un tournus**.» Un investissement loin d'être anodin. Un bureau de marche dans une configuration standard coûte en effet quelque 3500 francs. «En ce qui me concerne, affirme Olivier Meyer, ça m'a changé la vie.»

qui vise à la réinsertion des salariés en arrêt maladie. Ou, parfois, à une transition de carrière. On sait que plus l'absence pour burn-out est longue, plus le risque de départ volontaire ou de licenciement est élevé.

**Voilà pour les grands principes. Reste à voir comment les appliquer** et avec quelles aides les mettre en œuvre. Organe de sensibilisation et d'information, cheville ouvrière depuis 2014 du Job Stress Index et du monitoring de la gestion de la santé en entreprise, Promotion Santé Suisse offre également une impressionnante boîte à outils aux entreprises qui veulent aller de l'avant. Elle propose ainsi le fameux label Friendly Work Space, décerné à ce jour à quelque 86 entreprises et organisations employant au total 208 784 salariés. On y trouve une majorité de grandes entreprises, parmi lesquelles les CFF, Migros, Lidl, les Transports publics zurichois, l'Aéroport international de Genève... «Si les PME sont en principe éligibles pour le label, observe David Grandjean, le responsable sensibilisation et diffusion de Promotion Santé Suisse, elles sont encore très peu nombreuses. Mais nous prévoyons pour 2023 des outils tout spécialement destinés à des entreprises de moins de 50 personnes.»

Le processus est accompagné par des conseillères et conseillers accrédités qui aident les entreprises candidates à passer les différentes étapes de la certification, même s'il existe un questionnaire qui permet aux entreprises de commencer par une autoévaluation préalable gratuite. La totalité de la démarche, elle, est payante. Il en coûtera 17 000 francs pour les entités de plus de 250 collaborateurs et 11 500 francs pour les entreprises plus petites, un montant correspondant aux honoraires et aux frais des assesseurs accrédités. La labellisation est censée ne pas être un but en soi, mais le départ d'un processus continu d'amélioration. D'ailleurs, les entreprises doivent repasser l'examen tous les trois ans.

**Pour accompagner leur stratégie de GSE, les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur les quelques compagnies d'assurances** qui ont fait de la santé au travail un véritable cheval de bataille. C'est le cas du Groupe Mutuel. Ainsi, Nicolas Caloz et ses collaborateurs du service santé en entreprise offrent-ils un conseil sur mesure aux clients du groupe et l'accès à un solide réseau d'experts: psychologues et médecins du travail, ergonomes, coachs d'entreprise, spécialistes de la gestion des absences, médiateurs patentés... L'encouragement à la prévention fait même partie des contrats d'assurance sous forme d'argent

sonnant et trébuchant pour financer certains des projets proposés par leurs clients jusqu'à hauteur de plusieurs dizaines de milliers de francs, comme le montre le cas du groupe IMI Hydronic Engineering International, basé près de Nyon (lire aussi en p. 38).



### Le constat

«Les assurances n'ont plus seulement pour vocation à courir d'éventuels sinistres. Elles ont aussi pour mission de conseiller leurs clients pour les prévenir et donc les éviter. Il s'agit d'un véritable changement de culture dans notre branche», explique Nicolas Caloz.

**Une approche gagnante pour tous les protagonistes, il faut le souligner:** l'entreprise assurée réduit les coûts directs et indirects liés à l'absentéisme, elle voit à terme ses primes baisser aussi bien pour la perte de gain que pour les accidents. L'investissement est également rentable pour les compagnies d'assurances elles-mêmes, y compris au titre de l'assurance maladie et du 2<sup>e</sup> pilier si, comme le Groupe Mutuel, elles sont présentes dans tous ces domaines d'activité.

Chez Vaudoise Services, Isabelle Kunze, elle, a mis sur pied l'unité Corporate Health Services, qui propose depuis 2020 un accompagnement en matière de GSE aux clients de la Vaudoise Assurances, mais aussi à des entreprises qui ne sont pas assurées auprès de la compagnie. «Je rencontre un nombre croissant de responsables qui comprennent enfin qu'il vaut mieux prévenir que guérir», explique-t-elle. Et d'ajouter que son équipe n'a pas pour vocation de donner dans le «GSE-washing», mais bien d'apporter une valeur ajoutée qui se mesure aussi en termes financiers. «Nous n'avons pas de raison d'être si nous ne faisons pas la preuve de notre efficacité.»

Les entreprises privées ne sont pas les seules à innover. Le Conseil d'Etat genevois a ainsi présenté le 4 avril dernier une expérience pilote visant à améliorer la santé au travail. Un site est désormais disponible pour tous les employés et les employeurs du canton à la recherche d'une prise en charge ciblée. La Consultation interdisciplinaire en santé au travail (CIST) propose un catalogue de prestations qui vont de la protection de la maternité au travail au conseil juridique, en passant par la formation en entreprise pour les PME. Une *Genferrei*, une de plus? «Un exemple à suivre pour la Confédération, rétorque le professeur Michel Guillemin, un pionnier de la médecine du travail en Suisse. Le gouvernement genevois montre qu'il fait de la santé en entreprise un élément prioritaire et à part entière de leur politique de santé publique.»



**87%**

Selon le Hybrid Work Compass réalisé en partenariat avec l'Université de Saint-Gall, 87% des 841 entreprises interrogées considèrent la mise en place d'un modèle de travail hybride (télétravail/en présence) comme un argument clé pour attirer les meilleurs talents

**50%**

La moitié des entreprises sondées autorisent leurs collaborateurs à travailler à distance deux jours par semaine. Elles sont 19% à opter pour un jour par semaine. Et 23% pour trois jours par semaine.



### Ingrid Vernez/Fondation Asile des aveugles

La directrice des ressources humaines a établi une cartographie des risques et fait de la GSE une priorité de l'entreprise.

## Haro sur le harcèlement et les discriminations

**A**vant de lancer son chantier contre le harcèlement, le mobbing et la discrimination au travail, Ingrid Vernez a commencé par établir une cartographie des risques et résumé en cinq points le cadre général de sa politique de santé, sécurité et qualité de vie au travail pour la Fondation Asile des aveugles: le respect des prescriptions légales; l'information et la formation des collaborateurs; la réduction des risques liés à la santé et à la sécurité dans un environnement hospitalier; la diminution de l'absentéisme; l'amélioration des conditions de travail.

«Mon premier défi a surtout consisté à faire de cette thématique une préoccupation de chacun des 657 collaborateurs de l'entreprise», raconte cette psychologue du travail et des organisations passée par les RH des Transports publics lausannois (TL) et ceux du groupe de presse Ringier Axel Springer Suisse Romande (*éditeur de PME, ndlr*). Avec, très vite, une attention particulière accordée aux risques psychosociaux et au spectre du harcèlement et du mobbing. «Le monde médical reste très hiérarchisé et, à bien des égards, figé. La pandémie, avec des vues tranchées sur les différentes mesures de protection des collaborateurs et l'épuisement du personnel, n'a fait qu'accentuer cet état de fait.»

Avec sa campagne «Ça, c'est non» et la publication d'une brochure très accessible sur tous les types d'agressions au travail, Ingrid Vernez a voulu prévenir plutôt que guérir. «Ce choix stratégique n'était pas motivé par une multiplication des cas de harcèlement ou de discrimination au sein de l'institution, précise-t-elle. Mais, désormais, chacun(e) sait qu'il y a une possibilité de recours. Ce qui a pour vertu de tranquilliser les collaborateurs(trices).»

Et de repérer de manière précoce d'éventuels problèmes de management. «Lorsqu'un conflit larvé entre deux personnes a dégénéré, insiste-t-elle, il est en général trop tard et il est difficile d'agir pour réparer les dégâts.»



**Fabian Hintz/DPE Electrotechnique**

Le directeur de la PME sierroise employant quelque 24 collaborateurs a fait appel à une psychologue du travail.

## Rétablir la communication avec les collaborateurs

**O**n ne va pas mettre l'entier de la faute sur les bureaux en open space. Mais, rétrospectivement, le déménagement de DPE Electrotechnique dans de nouveaux locaux pour tant modernes et lumineux a joué un rôle de déclencheur. «Nous avons grandi rapidement sans nous doter d'une nouvelle organisation pour canaliser cette croissance, explique Fabian Hintz, directeur de cette PME de 24 personnes installée dans l'Ecoparc de Daval, à Sierre. Du coup, les anciennes tensions provoquées par une surcharge de travail, une communication peu claire sur les projets des uns et des autres ajoutées aux nuisances sonores, propres au nouvel espace de travail, se sont transformées en une crise soudain visible par tous, mais difficile à verbaliser.»

Le recours au regard extérieur de Cathrine Mathey, psychologue du travail de l'entreprise Expertise RH, va se révéler déterminant. Pour mieux comprendre la situation, la spécialiste s'appuie d'emblée sur l'outil développé par Promotion Santé Suisse, le questionnaire Job Stress Analysis. «Cette première approche quantitative a été bien perçue par une équipe principalement constituée d'ingénieurs», observe celle qui se positionne comme une facilitatrice entre la direction et les divers corps de métier de l'entreprise.

Cathrine Mathey va ensuite proposer une série de mesures plutôt techniques. Entre autres, le développement d'un outil informatique permettant une meilleure planification des projets. «Plusieurs des collaborateurs éprouvaient jusque-là des difficultés à séparer vie professionnelle et vie privée. Le travail que nous avons fait ensemble leur a permis de reprendre en main la gestion de leur temps», observe la psychologue, qui continue d'accompagner l'entreprise. Des règles ont été établies pour une coexistence plus sereine (et silencieuse) dans l'espace commun. L'histoire de DPE Electrotechnique se termine bien. Il suffisait de se lancer.



**Nathalie Cavin/IMI Hydronic Engineering International**

La directrice RH met en œuvre une politique qui vise à garantir le bien-être physique et mental de plusieurs milliers de salariés.

## L'importance d'un soutien au plus haut niveau

«**L**a pandémie a provoqué une prise de conscience renouvelée de l'importance de la santé de nos collaborateurs et de mettre l'humain au centre», souligne Nathalie Cavin, directrice des ressources humaines d'IMI Hydronic Engineering International. La voilà donc, depuis l'an passé, coiffée d'une deuxième casquette, celle de «Well being Project Leader» de la Division du groupe IMI Plc. Mission: la mise en œuvre d'une politique qui garantisse le bien-être physique et mental des 50 collaborateurs du siège, celui des 150 employés de l'usine du groupe près de Bâle, mais aussi celle des quelque 2000 salariés de ses usines et 34 sites de vente ailleurs en Europe et aux Etats-Unis.

Le slogan de l'entreprise: «Une ingénierie de pointe au service d'un monde meilleur». Ses produits: des valves, des équipements de traitement et de distribution de l'eau, des vases d'expansion... «La sécurité est depuis toujours une priorité absolue», explique Nathalie Cavin. Comme d'ailleurs le respect des critères environnementaux. Il s'agit maintenant d'aligner ces valeurs sur une stratégie holistique de la GSE. «J'ai commencé par analyser ce qui se fait sur le marché avant de proposer une boîte à outils sur quatre axes: le bien-être physique de nos collaborateurs; leur santé mentale et psychique; une offre de formation en matière de résilience, de gestion de la pression et du stress numérique... Et un support externe disponible en cas de problèmes liés au travail, mais aussi à la vie privée (divorce, ennuis financiers, décès d'un proche...)»

Certaines de ses mesures sont d'ailleurs approuvées et soutenues par le Groupe Mutuel dans le cadre d'un contrat accident et perte de gain. «Mettons que j'organise un atelier de formation en résilience coûtant 20000 francs, notre assureur en couvrira un tiers environ.» Une stratégie adoubee par le CEO du groupe. Les spécialistes sont catégoriques: pour être efficaces, les mesures de GSE doivent pouvoir compter sur un soutien au plus haut niveau.

## L'open space



Pour

### Le flex office se généralise

Difficile de trouver un défenseur de l'open space classique. Bruits, sollicitations imprévisibles... Le neurochirurgien et professeur de management belge Patrick Georges montrait, il y a vingt-cinq ans déjà, que les bureaux paysagers entraînent jusqu'à 50% de baisse d'efficacité au travail. En revanche, ce qu'on appelle le flex office est en voie de généralisation. Il combine des espaces ouverts et fermés (cabines, mini-salles de conférences...) qui permettent aux collaborateurs de s'isoler.

En général plus personne, pas même les membres de la direction, n'a de poste attribué.

Avec la généralisation du télétravail, ce concept permet une gestion rationnelle des surfaces de bureaux et donc des économies de mètres carrés. Mais est-ce la panacée?



Contre

### Des interactions en chute libre

Les détracteurs de la version 2.0 de l'open space alignent plusieurs arguments.

Ergonomiques, d'abord.

«Les collaborateurs qui doivent constamment changer de place souffrent plus du dos», explique Olivier Girard d'Erg'OH Conseil. Parce qu'ils oublient de régler leur chaise de bureau quand ils prennent possession de leur table. Parce qu'en se déplaçant d'un endroit à l'autre, on privilégie son ordinateur portable, mauvais pour la nuque.» Une étude de la *Harvard Business Review* montre que les interactions entre collègues baissent de 70% dans un open space. Ceux qui misaient sur ce type de bureau pour booster l'intelligence collective en sont pour leur grade.

# Le CHUV revoit toute sa gestion de la santé en entreprise

Directeur RH de l'hôpital universitaire, **Antonio Racciatti** revient sur les dysfonctionnements du service de pédiatrie. Et présente des mesures ambitieuses.



## 1 Des actions correctives mises en place

«Disposer d'une politique de GSE volontaire et d'une palette d'actions très larges ne nous garantit pas d'éviter des situations difficiles comme celles rencontrées en pédiatrie ces derniers temps. Dans ce cas, nous n'avons pas réagi avec suffisamment d'anticipation, reconnaît Antonio Racciatti. Nous avons aussi mal pris en compte les congés maternité dans un département qui s'est beaucoup féminisé ces dernières années.» Des actions correctives en cours devraient apporter des solutions, avec notamment la mise en place d'un dispositif permettant d'anticiper et de mieux planifier les remplacements. «Une centaine de places de garderie supplémentaires seront disponibles en 2023, portant notre capacité d'accueil à 600 enfants.»

## 2 Lutter contre l'absentéisme

Le CHUV travaille de plus sur la résolution des causes de l'absentéisme, avec une volonté de travailler très en amont et éviter le plus possible les absences de longue durée. Une stratégie qui passe par une amélioration continue du cadre de travail, mais également par une meilleure organisation du temps de travail. Un projet est ainsi en cours pour professionnaliser la planification des horaires, condition sine qua non d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée.

L'absentéisme reste une préoccupation importante: «Il y a trois ans, nous avons obtenu le label Friendly Work Space de Promotion Santé Suisse. Cependant, nous ne l'avons pas mis en avant parce que nous n'avons pas résolu cette difficulté, même si nous y travail-

lons très fort, résume Antonio Racciatti. La situation s'est améliorée et les taux d'absences sont à la baisse depuis et grâce au projet précité que nous menons avec l'aide d'une société spécialisée, Ismat Consulting.» Deux programmes de formation en management et leadership adaptés au milieu de la santé ont été mis sur pied. 567 cadres ont ainsi été formés.

## 3 Faciliter la mobilité à l'interne

Avec la mise en place d'un processus d'accompagnement à la reprise et à la réinsertion professionnelle et le programme NOMAD, le CHUV offre désormais à ses collaborateurs la possibilité de changer de poste au sein de l'entreprise. Et cela, grâce à une plateforme informatique qui leur permettra de s'annoncer et de faire connaître leur envie de mobilité. Pour évaluer en continu le climat de travail, le CHUV a par ailleurs développé un outil informatisé de diagnostic informatique baptisé EECO.

Réforme en matière de gouvernance, enfin. Jusqu'ici, plusieurs acteurs s'occupaient de la gestion de la santé au travail sans presque aucune coordination. Désormais, tous les protagonistes sont rassemblés dans un comité de pilotage, le Copil Gestion de la santé en entreprise (GSE), qui permet enfin d'avoir une vue d'ensemble. Et de faire exister cette dimension essentielle du management lors des séances de la direction générale du CHUV.

**STÉPHANE HAEFLIGER**

Membre de la direction de Vicario Consulting

# «La RSE, ou responsabilité sociétale des entreprises, sert trop souvent de cache-sexe à l'immobilisme»

Consultant et ancien directeur des ressources humaines d'une banque privée, Stéphane Haefliger dénonce une **vision psychologisante** de la santé en entreprise. Et s'étonne du recul de la fonction RH à l'heure où les entreprises doivent faire face aux traces laissées par la pandémie.

Photo: Olivier Vogelsang



Il lançait l'an passé dans un ouvrage provocateur un appel à repenser l'organisation des entreprises. Auteur du livre *DRH et manager, levez-vous! Vie et mort des organisations*, Stéphane Haefliger propose des pistes d'action tirées de son expérience du terrain. Il revient aussi sur quelques affaires récentes de harcèlement et de souffrance au travail. Et s'interroge sur le fait qu'elles touchent le plus souvent des organisations publiques ou parapubliques ainsi que des institutions culturelles.

## On parle beaucoup de gestion de la santé en entreprise.

### Une mode managériale passagère?

La médecine du travail a reculé massivement ces dernières années et il est capital qu'elle reprenne sa vraie place. La réflexion intellectuelle est également trop absente des débats. Lorsque l'on évoque le burn-out, par exemple, on a encore trop tendance à faire porter le chapeau aux individus, considérés comme les maillons faibles du système; et du coup on se prive

les cahiers des charges ne sont pas clairement établis ou parce qu'un cadre – dont la toxicité est connue de tous – reste en place de longues années. Ce qui interroge le courage managérial et la qualité de la gouvernance. Au lieu d'en tirer les décisions qui s'imposent, la direction va alors mobiliser des cohortes de coaches et de consultants qui vont tenter de soutenir ce collaborateur malheureux sans agir sur les causes exogènes de son malaise. On veut croire que des séminaires de team building, des cours de formation à la gestion du stress et des conflits permettront de développer une culture d'entreprise respectueuse des principes de la RSE (la responsabilité sociétale des entreprises). Ce sont en réalité des stages de peinture où l'on cherche à peindre les chats noirs en blanc.

la sécurité physique et psychique de ses salariés. Une raison humaniste, ensuite. L'employeur devrait être le garant du développement d'une culture d'entreprise respectueuse, bienveillante et, j'ajoute immédiatement, exigeante!

## Toutes les entreprises n'étaient pas également armées face au covid...

La pandémie a révélé l'avantage concurrentiel des entreprises déjà avancées dans la digitalisation et mieux armées pour négocier cette transition. Par opposition, les institutions hiérarchisées, sans culture de confiance et de délégation, peu à l'aise dans des logiques de projets sont, elles, immédiatement entrées en crise. Le covid nous a ensuite renseignés sur la qualité de la chefferie. Les cadres ouverts, dynamiques, authentiquement bienveillants, à la fois portés sur l'exigence, mais dotés d'intelligence émotionnelle ont réussi à motiver leurs équipes pendant cette période difficile. En revanche, les chefs analytiques, contrôlants, réservés et introvertis ont beaucoup perdu en impact, car ils n'ont pas réussi à devenir de véritables community managers.

## Et les collaborateurs, justement?

Ceux qui étaient vulnérables, fragiles, anxieux et fébriles, rétifs au changement le sont devenus encore plus durant la pandémie. Alors que les salariés assertifs, à l'aise avec les technologies, capables de donner des feedback spontanés à leurs supérieurs se sont révélés plus efficaces que les autres. Paradoxalement, ce sont ces mêmes personnes qui rêvaient depuis longtemps de pouvoir travailler à la maison qui ont, ces derniers mois, exigé de revenir au bureau le plus tôt possible.

---

**«Plus les missions des institutions sont nobles et puissantes, plus elles génèrent de la souffrance chez leurs collaborateurs.»**

---

de voir qu'un burn-out peut être généré par une mauvaise organisation du travail. Cette cécité est insupportable et détourne les entreprises d'une approche cohérente et efficace de la santé en entreprise.

### C'est-à-dire?

Très souvent, c'est l'entreprise qui dysfonctionne parce que le travail est mal organisé, mal évalué et mal contrôlé. Parce que

Et toutes ces chartes, qui animent ensuite le discours des dirigeants, servent surtout de cache-sexe à leur immobilisme.

### Pourquoi, au final, est-ce si important de prendre la gestion de la santé en entreprise au sérieux?

Pour deux raisons. Une raison juridique, tout d'abord. L'employeur porte en effet la responsabilité légale de garantir



**Il semble que les entreprises privées ont mieux traversé la crise du Covid-19 que les institutions publiques ou parapubliques.**

Plus les missions des institutions sont belles, nobles et puissantes, plus elles génèrent de la souffrance chez leurs collaborateurs. Voilà ce que nous observons. L'hôpital, qui est un lieu de réparation et d'humanité, finit par retourner ses missions contre les soignants en les rendant malades; les CMS-EMS, qui sont des lieux de vie, finissent par mourir organisationnellement en annonçant des taux stratosphériques de rotation; les églises, les syndicats, les ONG, les musées, les écoles et universités, les bibliothèques, les centres culturels posent un grand nombre de problématiques de gouvernance. Ces magnifiques institutions sont devenues souvent complexes à gérer, certaines se sont transformées en «monstres organisationnels», d'autres n'ont pas encore fait le saut de la logique de compétence à tout prix...

Bref, en termes de culture managériale, ces organisations sont souvent peu matures, évoluant dans un cadre juridique rigide, le middle management étant peu formé à la conduite des collaborateurs. Sans compter qu'au plan de l'émulation et de la motivation, peu sont encouragés par des systèmes de reconnaissance à «faire différemment» et à participer à mettre l'organisation en «transformation». Tous ces éléments (la complexité, la gouvernance, le management, le cadre juridique, la gestion des ressources humaines...) qui devraient être les moteurs organisationnels sont parfois devenus de véritables freins.

**Les explications?**

Outre la complexité de ces institutions, je pense que la perspective historique peut nous éclairer: la tertiarisation de l'économie depuis la fin de la Seconde Guerre a généré un nombre croissant de «bullshit jobs», selon l'expression forte de David Graeber. Nos métiers se sont en effet fardés de mis-

sions étranges. Des collaborateurs peuvent désormais passer une vie entière à dresser des statistiques inutiles. Des cadres s'évertuent une vie durant à fabriquer des slides, à mettre à jour des sites internet, à tweeter. Des spécialistes opèrent des contrôles dont la méthode montre que ce contrôle ne peut pas réellement s'opérer... Une grande partie d'entre nous consacre sa vie à traiter des e-mails. Bref, des pans entiers de notre activité – nous dit l'anthropologie américaine – impliquent aujourd'hui la réalisation de tâches superficielles, vides de sens, voire inutiles. Cette situation met la santé mentale des salariés à rude épreuve.

**D'autres facteurs?**

Pour complexifier le tout, ces institutions se trouvent confrontées également à un moment spécifique de l'histoire sociale. Ces vingt dernières années ont vu émerger six nouvelles valeurs désormais incontournables qui mettent à mal la gouvernance des entreprises: la transparence, la diversité, l'exigence de l'intégrité totale, l'équité salariale et structurelle, le souhait de favoriser de nouvelles formes d'organisation du travail et, *last but not least*, la durabilité. Bon nombre d'organisations n'ont pas encore intégré à leur tableau de bord ces nouvelles valeurs normatives. Et les entreprises qui ne tiennent pas compte de ces nouveaux standards, principalement portés par les jeunes collaborateurs, vont au-devant de conflits programmés.

**Vous soulignez toutefois combien la gestion de la santé au travail et, de manière générale, les ressources humaines sont largement absentes du cursus de formation des futurs managers dans les universités et les business schools...**

Les institutions qui forment les directions générales aujourd'hui (notamment l'Insead, Harvard et l'IMD) n'offrent effectivement aucun cours de gestion des ressources humaines. Tout au mieux évoquent-elles l'importance du leadership et du change management. Pour ne rien arranger, j'observe depuis plusieurs années sur le terrain un recul de la fonction RH: leurs responsables ne sont parfois même plus intégrés au comité de direction. Etonnant paradoxe: c'est au moment où les enjeux RH sont à l'acmé de leur complexité que les DRH perdent de l'influence.

## A savoir

### Valeurs record

Les exportations de montres suisses neuves ont franchi un nouveau seuil record en 2021, à 22,3 milliards de francs.

### Le piratage, un fléau

L'OCDE estime que le piratage de produits horlogers et joailliers Swiss made pèse quelque 2 milliards de francs (chiffre 2018).

### Les espoirs de la blockchain

Les certificats d'authentification blockchain, encore balbutiants, pourraient constituer une solution face au piratage.

La montre suisse est depuis longtemps un produit parfait pour les contrefacteurs. D'autant plus que le secteur apparaît divisé sur la manière de répondre à ce fléau. La **blockchain** réussira peut-être là où toutes les autres technologies ont échoué.

Texte **Stéphane Gachet** - Photo **Guillaume Perret / Lundi13**

# L'horlogerie en quête de l'authentification ultime

**L'**horlogerie suisse a toujours été confrontée à la contrefaçon, mais le secteur ne s'est jamais résolu à adopter une solution d'authentification standard, seul vrai moyen de lutter. L'essor du second marché (les montres d'occasion) a remis le sujet au centre des préoccupations: ce n'est plus seulement une question d'image, mais de préservation de la valeur des montres. La blockchain est pressentie comme l'outil idéal pour combler le vide, pour autant qu'un standard parvienne à s'imposer. La chasse est ouverte et l'issue promet d'être binaire: le gagnant emportera tout! C'est du moins le leitmotiv que tous les candidats en lice répètent en mantra: Origyn, Arianee, Aura, Adresta et les autres.

Avec un marché des contrefaçons «Swiss made» estimé à quelque 2 milliards de dollars, tout prédestine le secteur horloger à devenir le terrain d'entraînement de la technologie blockchain, car il faut rassurer la clientèle, expertiser les montres, les authentifier et verrouiller toutes ces données de la manière la plus irrévocable possible. Jusqu'à présent, tout se faisait comme les vraies montres haut de gamme, pièce à pièce, à la main, sur des certificats papier scellés à la cire, ou par code QR et puce NFC pour

les plus technophiles. Ce certificat analogique est parfaitement entré dans les mœurs et fait partie intégrante de la valeur d'une montre; il suffit de le présenter sur le second marché pour en soutenir le prix de revente.

Hélas, ces certificats analogiques ne sont que des pièces rapportées, plus facilement falsifiables que les montres elles-mêmes. Cet archaïsme nécessitait un upgrade. La blockchain a ainsi ouvert les feux d'une nouvelle forme de certification et, avec elle, c'est tout un écosystème qui est en train d'émerger, à grand renfort d'investissements maous et de communications assommoirs.

**La fondation neuchâteloise Origyn se poste en grand challenger de ce vaste mouvement,** portant ses atouts au clair: la reconnaissance faciale appliquée à la montre (*lire encadré*) et plusieurs partenariats clés avec des opérateurs du second marché. Le modèle s'étend même au-delà de l'horlogerie, puisque Origyn a signé ce printemps avec l'UEFA et que l'art, la maroquinerie, la joaillerie et plus largement tous les objets de collection sont aussi en point de mire.

Tout part et ramène à la certification, car, dans le contexte de l'horlogerie, la blockchain est avant tout un moyen de lier de manière indélébile chaque montre physique à son certificat d'authenticité, prétendument unique et infalsifiable. Les solutions les plus simples sont des jumeaux numériques de certificats



**1986**

Après la radio (il participe à la création de Rouge FM), Vincent Perriard accomplira ensuite une riche carrière dans la communication et l'horlogerie.

**2021**

Tour de table de 20 millions fin 2021, auquel participe notamment Paris Hilton, ce qui valorise alors la fondation à 300 millions de francs.



La marque Hublot a développé avec la société KerQuest une e-garantie. A partir d'une photo prise par smartphone, le client peut ainsi vérifier l'authenticité de la montre.

analogiques. Les plus élaborées sont des empreintes biométriques, doublées de services annexes pour faciliter le suivi, l'entretien ou la revente de la montre.

**Il existe plusieurs approches. Prenons le cas d'Adresta, à Zurich.** Ce spin-off de l'EPFZ se positionne parmi les plateformes ouvertes, c'est-à-dire que l'entreprise ne vend pas seulement une solution digitale – sous la forme d'une application, avec cryptowallet et certification ad hoc – mais aussi sa connaissance poussée de tout l'environnement blockchain. Une vraie jungle vierge, en convient Léonie Flückiger, docteure EPFZ spécialisée en blockchain et Chief Technical Officer d'Adresta: «Il y a déjà des dizaines de milliers de cryptomonnaies actives et tout autant de protocoles.»

C'est la seconde partie qui nous intéresse: les protocoles, autrement dit tout ce qui concerne le cryptage, le stockage et la transmission des données. Bitcoin est le protocole public le plus connu (et le plus grand), mais ce n'est pas le premier choix en ce qui concerne la certification. Adresta, par exemple, lui a préféré le numéro deux mondial, Ethereum, tout en conservant une logique de plateforme ouverte. Adresta est également partenaire de Swiss Trust Chain, la blockchain privée de Swisscom, et «chaque client est libre de choisir son protocole, au gré de ses besoins.»

Car, dans le monde décentralisé de la blockchain, la question du protocole demeure tout à fait centrale et le secteur de l'horlogerie a pour l'instant répondu à cette épineuse question par la dispersion, chaque marque cherchant sa propre voie. Au sein du groupe genevois Richemont, pour ne prendre que cet exemple, les marques Vacheron Constantin, Panerai et Roger Dubuis se sont associées un temps au français

Ariane, alors que Cartier (première marque en chiffre d'affaires du groupe Richemont) fait partie du consortium Aura, créé en avril 2021 avec LVMH et Prada.

Il faut surtout relever à ce stade que la figure de proue de l'industrie, Rolex, n'a toujours pas fait d'annonce dans ce sens. Ce qui revient à dire que la technologie blockchain est encore loin d'avoir achevé sa phase bêta-test et que la certification à l'ancienne prévaut toujours. En l'occurrence, Rolex est un modèle de constance et de simplicité: chaque montre est identifiée par deux numéros de série, l'un est gravé sur la boîte, l'autre sur le mouvement, et les deux sont appariés au moment de l'assemblage, et ce, depuis des décennies.

Les pionniers du certificat blockchain se recrutent pour l'instant surtout parmi les fabricants dont les volumes sont confidentiels, souvent sous le millier de montres par an, et la configuration évolue d'ailleurs de jour en jour. Le fabricant genevois MB&F, par exemple, s'était rapproché du programme Ariane, mais s'en est retiré début mai. Thibault Verdonck, directeur commercial, résume: «Ariane était pionnier, nous l'avons suivi en observateur, mais avons vu...» Maximilian Büsser, créateur et dirigeant de MB&F, souligne pour sa part que «la question de fond n'est pas de lutter contre les faux, mais de trouver un moyen d'accompagner les montres sur l'ensemble de leur cycle de vie.»

Ceci expliquant cela, le déploiement commercial des certificats blockchain est encore balbutiant. Origyn n'a pas encore franchi le pas. En Suisse, Adresta affiche une très légère avance, avec une centaine de certificats émis pour Czapek Genève, dont Xavier de Roquemauvel, CEO, indique qu'une personne a été engagée en interne pour accélérer la marche. Dans les solutions privées, citons encore les montres Hublot, qui ont activé une garantie électronique blockchain en 2020. Egalement Ulysse Nardin, à La Chaux-de-Fonds, qui a développé son propre protocole privé et certifie aujourd'hui la totalité de la production.

Pour passer la vitesse supérieure, il faudrait qu'un standard technologique parvienne à s'imposer. Or, en Suisse, le secteur horloger doit son succès à ses valeurs traditionnelles et a toujours opposé une certaine résistance à l'innovation, surtout lorsqu'elle vient du numérique. Pour qu'un standard émerge, il faudra que les grandes maisons s'allient et partagent d'une manière ou d'une autre des données très stratégiques, mais aussi qu'elles alignent leur logique marketing afin que toute la chaîne adopte l'innovation, partenaires, détaillants et clients finaux. Ce qui ne s'est logiquement jamais produit.

### ! Le cas Origyn

La fondation à but non lucratif abrite une constellation d'entreprises, explique **Vincent Perriard**, l'un des membres fondateurs et figure de l'horlogerie contemporaine. Origyn est née dans l'économie blockchain, liée par ses fondateurs à Bity.com, Dfinity et Internet Computer Protocol (ICP). Siège à Neuchâtel, 70 collaborateurs, 40 millions de francs déjà levés depuis la création à l'automne 2020, et bientôt listée sur le marché des tokens.

Origyn émet des **certificats d'authentification** qui croisent plusieurs technologies: la reconnaissance faciale, l'IA, le computer learning, la blockchain et un peu de hardware. Chaque objet certifié est photographié à très haute définition, constituant son empreinte biométrique.

Vincent Perriard pensait intéresser les fabricants de montres, il s'est heurté à leur résistance. Courant 2021, il change de stratégie et cible le marché secondaire. Fin avril, le premier partenariat est signé avec **Watchbox**, l'un des grands opérateurs du secteur.

Une dizaine d'autres annonces sont à venir, avec des partenaires qui, ensemble, «pèsent plus que toute l'industrie horlogère suisse».

## A contre-courant

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

### «AVOIR LE 'CIGARE' PEUT VOUS EMMENER TRÈS LOIN»

Emporté par sa passion, **Patrick Assal** surfe entre son cabinet dentaire lausannois et sa fabrique de cigares de Santiago, en République dominicaine. C'est fort de tabac!  
**Christian Rappaz**



C'est l'une de mes caractéristiques: quand j'aime quelque chose, je veux tout savoir,

tout comprendre à son sujet. Cela a commencé par la médecine dentaire, sentier sur lequel m'a emmené mon père. Puis a suivi l'aviation. Avec, à la clé, la licence professionnelle. Autre penchant d'inspiration familiale, le plaisir de la table. Ado déjà, j'adorais déguster un bon repas, un bon whisky, un bon vin. «*Molto ma non troppo*», comme disent nos amis italiens. Dans ma quête de connaissance, je suis allé jusqu'à planter une vigne et à la travailler de A à Z pour comprendre comment un pied en bois produit un nectar tournoyant dans un verre.

Enfin, à l'âge de 24 ans, a surgi le plaisir suprême: fumer un bon cigare. Révélation étonnante pour le non-fumeur que j'ai toujours été. Mais la première émotion passée, je me suis vite rendu compte que trouver cigare à son goût n'était pas chose aisée. De guerre lasse, je me suis donc mis en tête d'en créer un répondant à mes attentes. Un projet un brin prétentieux qui m'a fatalement conduit à Cuba, au Costa Rica et en République dominicaine. Deux ans. C'est le temps qu'il a fallu pour obtenir «l'objet» de mes rêves. Je me délectais de ce caprice certes coûteux mais si exquis lorsqu'un magasin de la place m'a appelé pour passer commande. Puis un deuxième et un troisième. J'ai fini par craquer. Comprenez: dépasser l'étape du plaisir entre amis pour me lancer dans la production.

Un défi que j'ai choisi de relever en République dominicaine, pays du cigare par excellence. Trouver un site dimensionné à ma bourse, des producteurs de tabac répondant à mes critères de qualité, des machines adaptées et des artisans et ouvriers capables de produire



un cigare premium dans une région où la culture et l'approche du travail n'ont qu'un lointain rapport avec les nôtres fut une mission herculéenne. Mais, avec l'appui d'un ami de longue date, des années de patience, une bonne dose d'obstination et autant de résilience face à ceux qui me traitaient de fou ainsi qu'une douzaine d'allers et retours par année, je suis arrivé au bout de mes peines en décembre dernier.

Aujourd'hui, ma petite usine nichée dans la zone franche de Gurabo, banlieue de Santiago – considérée comme la capitale mondiale du cigare –, a une capacité de production annuelle de 500 000 Tres Hermanos. Les 12 employés y fabriquent neuf modules différents, à la main, avec des feuilles de tabac rigoureusement sélectionnées. Les ventes démarrent gentiment en Suisse romande, mais c'est surtout sur notre boutique de Puerto Plata, où accostent les paquebots chargés de touristes, que nous misons. Avec, à l'appui, une belle publicité tombée du ciel: la victoire de notre module Lancero, face à sept marques prestigieuses, acquise lors d'une dégustation à l'aveugle organisée par un magazine spécialisé allemand. Un succès qui m'a donné des ailes et l'idée d'associer un autre plaisir à celui du cigare: un bon rhum artisanal dominicain. Mais ça, c'est une autre histoire...»



### Tres Hermanos

Le nom de sa marque, en référence aux trois frères que sont ses fils. Sur la bague figurent également des ailes d'avion et le logo de son cabinet dentaire.

### 2012

En mars, arrivée du premier cigare abouti et à son goût, après deux ans de recherches.

### 2022

Le 3 janvier, début de la production dans sa nouvelle fabrique, Cyra Estates SRL, à Santiago, en République dominicaine.

# Top & Flop



## Biotech

### Un secteur en pleine santé

En 2021, 3,33 milliards de francs ont été investis dans les entreprises suisses de biotechnologie, avec une contribution internationale toujours aussi forte. Les investissements dans la R&D ont atteint un niveau record de 2,56 milliards. Le nombre d'employés actifs dans ce secteur a connu une hausse de 9,5% en 2021 et démontre le dynamisme de la biotech. A noter aussi que les partenariats public-privé gagnent en importance en tant que moteur de l'innovation dans ce secteur.

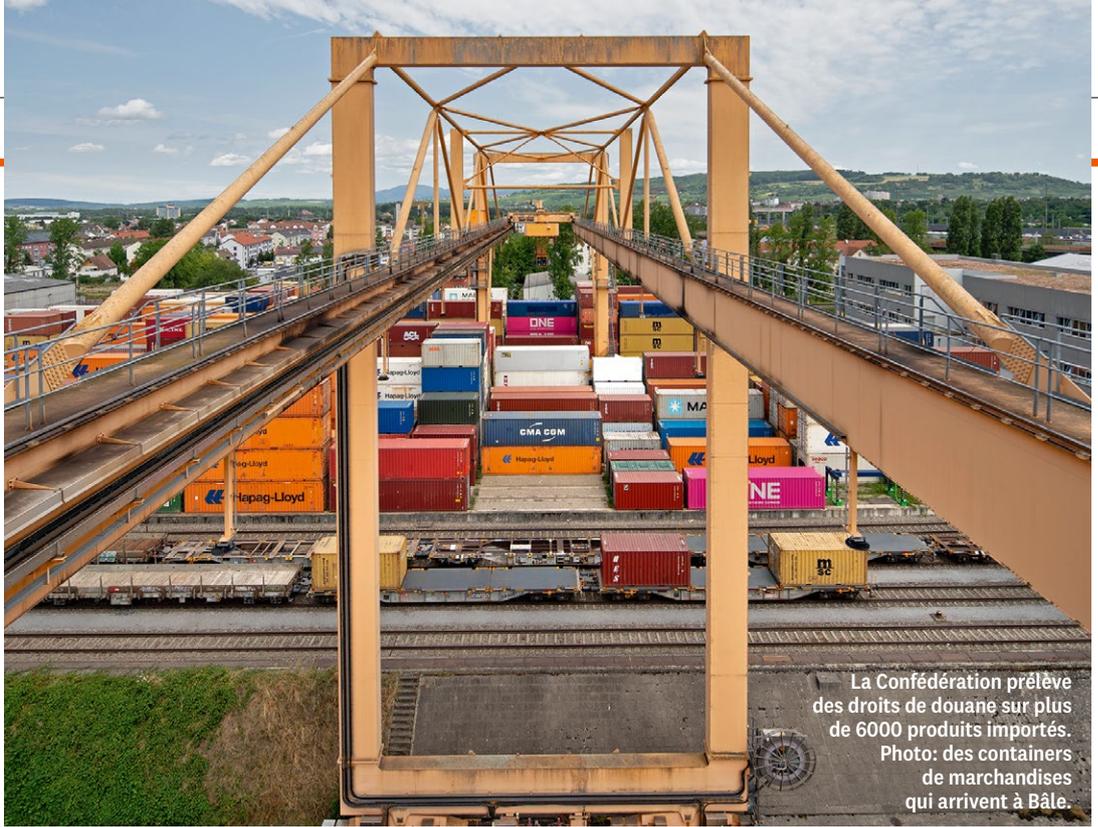


## Cols blancs

### Criminalité en hausse

La criminalité en col blanc passée devant les tribunaux suisses a augmenté l'an dernier, en particulier les fraudes à l'assurance et à la sécurité sociale. Le montant total des préjudices a dépassé le demi-milliard de francs. Les tribunaux suisses ont traité 68 affaires d'au moins 50 000 francs, dont sept cas liés à des crédits covid. Les pertes totalisent ainsi 567 millions de francs, soit 37% de hausse par rapport à 2020, selon le Forensic Fraud Barometer.

Photos: Gaetan Bally/Keystone et Florian Cella pour 24Heures



La Confédération prélève des droits de douane sur plus de 6000 produits importés. Photo: des containers de marchandises qui arrivent à Bâle.

# Les secteurs qui bénéficieront de la suppression des droits de douane

Le Conseil fédéral supprimera les droits de douane sur les produits industriels importés à compter de **janvier 2024**. La mesure vise à lutter contre «l'îlot de cherté» et à soutenir la productivité. Les faïtières concernées s'en réjouissent mais restent mesurées quant à l'ampleur des répercussions financières. **Julien Crevoisier**

**A** partir du 1er janvier 2024, plus aucun produit industriel importé en Suisse ne fera l'objet d'une taxe douanière. Ainsi en a décidé le Conseil fédéral en février 2022, après que le parlement a donné son aval à l'automne précédent. Cette suppression entraînera des économies à hauteur d'un demi-milliard de francs par an en faveur des entreprises suisses et vise à lutter contre l'îlot de cherté qu'est devenue la Suisse pour les consommateurs. Les droits de douane sont aujourd'hui prélevés par la Confédération sur près de 6000 types de produits, allant des vélos aux chaussures, en passant par les machines industrielles.

Ce prélèvement ne représente toutefois en moyenne que 1,8% du prix du produit importé. Même si des disparités importantes existent entre les branches, avec par exemple des taux grimpaient à 5,6% sur les textiles, selon une étude publiée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), la taxe sur les importations reste modeste dans la plupart des cas. D'une part, parce que près de 90% des produits importés proviennent de marchés avec lesquels la Suisse a signé des accords de libre-échange qui suppriment partiellement ou entièrement les tarifs douaniers – c'est le cas notamment des pays

de l'Union européenne, du Canada et de la Chine –, d'autre part, parce que de nombreux produits ne sont soumis qu'à un prélèvement relativement modeste oscillant entre 0,2 et 2,8%.

Pas de quoi faire baisser significativement les prix à la consommation, mais il est attendu que cette mesure soutienne les entreprises en leur permettant d'accéder à des biens de production moins chers et en simplifiant les démarches administratives. Un coup de pouce bienvenu pour la place économique suisse en cette période chahutée entre la guerre en Ukraine et les stigmates laissés par la crise sanitaire.

«La suppression des droits de douane est une **bonne nouvelle**, mais la diminution du prix des produits finis restera probablement modeste, de l'ordre de 1% dans le secteur automobile, estime François Launaz. Le plus grand changement sera sans doute l'allègement des procédures administratives pour les importateurs.» Le président d'Auto-suisse, la faïtière des importateurs de voitures, aimerait néanmoins des aides de la part de la Confédération pour compenser la hausse des prix provoquée, notamment, par la nouvelle taxation des véhicules entrée en vigueur en 2022 et qui supprime les exemptions accor-

dées aux importateurs de marques automobiles de niche, comme Subaru et Suzuki, mais aussi de nombreux fabricants de luxe, qui comptent pour moins de 8% du marché suisse.

Responsable d'Economiesuisse pour la Suisse romande, Carmelo Laganà affiche le même optimisme quant à la simplification des démarches administratives, en particulier pour les PME. «Les grandes sociétés disposent souvent de services spécialement dédiés pour gérer ces formalités, mais pour les plus petites structures, qui en sont dépourvues, cet allègement permettra d'économiser du temps et de l'argent, qui pourront être réinvestis, ou permettre une baisse du prix du produit final pour le consommateur.»

**Une évolution significative devrait avoir lieu du côté de l'importation d'éléments utilisés pour la production**, dont la baisse du prix constitue l'une des principales attentes de la Confédération et des milieux économiques. Avec la disparition des tarifs douaniers, les entreprises suisses devraient avoir accès à des biens de production moins chers, ce qui leur donnera un avantage concurrentiel. Le Conseil fédéral entrevoit un gain de productivité se traduisant par un accroissement du PIB. «Le rapport d'Ecoplan, mandaté par le Seco et sur lequel se base le Conseil fédéral, estime les retombées pour l'économie à 860 millions de francs par an (*dont 370 millions imputables à l'allègement administratif et aux effets indirects, ndlr*) et nous partageons cette appréciation», confirme Carmelo Laganà.

Pour Philippe Cordonier, responsable romand de Swissem, l'association faîtière de l'industrie des machines, ces prévisions doivent être nuancées. «Dans l'optique de créer les meilleures conditions-cadres pour les entreprises, cette mesure est un élément majeur que nous saluons. Mais compte tenu de la situation actuelle, très volatile et caractérisée par des chaînes d'approvisionnement tendues, les gains de productivité attribuables aux tarifs douaniers sont difficilement quantifiables.»

La place économique suisse étant ouverte et adaptée au libre marché, il n'y a, a priori, rien à craindre de la concurrence étrangère. «Les entreprises suisses ont su trouver leur place au sein de l'économie mondiale. Dans le milieu du textile, par exemple, la concurrence des marchés asiatiques a fait chuter les prix et cela a conduit les fabricants suisses à se spécialiser, observe Carmelo Laganà. Dès lors, ils profiteront de tissus moins taxés sans souffrir de la concurrence internationale.»

Pas de craintes non plus concernant les accords de libre-échange en cours de négociation par la Suisse, qui risque de perdre un argument face à des partenaires à qui elle n'aurait plus d'exemptions douanières à offrir. «On constate que ces tarifs ne sont plus un levier de négociation», assure le responsable d'Economiesuisse.

## «Nos produits s'apparentent à des projets de film»

Installée depuis peu à Tolochenaz, la start-up de jeux vidéo **110 Industries** nourrit des projets colossaux. Et pourrait bien devenir une licorne d'ici à trois ans. **Marc Kowalsky**

**E**n juillet dernier, Anton Poletaev et Sergei Kolobashkin (*photo*) ont transféré leur entreprise, 110 Industries, fondée à Londres, à Tolochenaz (VD), alors que le troisième fondateur, Sergey Kornikhan est basé en Arménie. «Nous ne souhaitons pas être établis aux Etats-Unis ou au Japon pour des raisons logistiques, explique le directeur des opérations, Anton Poletaev. En Europe, la Suisse est le meilleur endroit si l'on considère les partenaires financiers, le climat d'investissement, la qualité de vie et le pool de talents des écoles polytechniques.»

La société emploie 27 personnes dans ses cinq bureaux autour du globe. Sept sont actuellement établies à Tolochenaz, où les fondateurs cherchent déjà des bureaux plus grands. Au total, 220 développeurs, graphistes, scénaristes, acteurs et cascadeurs travaillent pour la société dans le monde entier. «Nos produits s'apparentent à des projets de film», explique Anton Poletaev.

110 Industries concentre ses activités sur les jeux dits «triple A»: des jeux de haute qualité avec un budget de 20 à 40 millions de dollars, très cinématographiques et avec une jouabilité de dix heures. Les fondateurs ont récolté 42 millions de dollars de capital-risque, 40 à 50 millions supplémentaires devraient suivre l'année prochaine.

Les jeunes Russes ont pu s'attacher les services d'une légende du secteur: Trip Hawkins, fondateur d'Electronic Arts, l'un des plus grands développeurs de jeux du monde. De quoi attirer les grandes marques: Gucci a signé un contrat de partenariat, Maserati un contrat

de placement de produits et les négociations avec une grande marque de montres suisses sont à bout touchant.

Des discussions sont en cours avec des groupes de médias mondiaux pour obtenir les droits de jeu sur leurs franchises. L'un des géants japonais de la branche doit devenir co-éditeur afin d'assurer la distribution mondiale. Et des négociations sont aussi en cours avec Microsoft pour des paiements anticipés dans le cadre d'un modèle d'abonnement. Le tout grâce aux relations que le CEO Sergei Kolobashkin a développées lorsqu'il travaillait pour la société de jeux new-yorkaise WestEnd Interactive.

L'entreprise mise sur un chiffre d'affaires de 50 millions de dollars l'année prochaine et de 350 millions d'ici à trois ans où elle devrait alors être introduite en bourse. Anton Poletaev table sur un chiffre d'affaires de 200 à 250 millions par jeu, avec des chiffres noirs dans un an au plus tard. «Un succès suffit amplement pour être rentable.»





## «Nous finalisons une levée de fonds de 65 millions de francs»

La start-up Stalicia développe le premier médicament de précision destiné au traitement des **troubles autistiques**, qu'elle espère commercialiser dès 2026. Rencontre avec sa fondatrice, Lynn Durham. **Mehdi Atmani**



**1,5%**

Les troubles du spectre de l'autisme toucheraient 1,5% de la population mondiale.

**C'**est un grand pas vers une meilleure prise en charge thérapeutique des troubles du spectre de l'autisme (TSA), qui toucheraient près de 1,5% de la population mondiale. Une avancée majeure que l'on doit à Stalicia, fondée en 2017 sur le Campus Biotech (Genève) par Lynn Durham. La société travaille sur une approche pharmacologique de l'autisme et vient de terminer avec succès une étude clinique de phase 1b pour le premier médicament de précision destiné au traitement des TSA.

**Vous êtes chercheuse et entrepreneuse. Qu'est-ce qui vous a poussée à développer une approche alternative dans la prise en charge des TSA?**

**Lynn Durham:** J'ai un rapport très personnel avec le spectre de l'autisme. Mes parents, médecins et neuropsychologues, se sont intéressés à l'autisme pour des raisons personnelles. Ce sont eux, entre autres, qui dans les années 1980 ont développé, avec d'autres chercheurs,

les tests d'observation standardisés pour diagnostiquer les TSA et fait connaître les prises en charge basées sur l'éducation structurée et comportementale en Europe francophone. En France, ils ont énormément agi afin de promouvoir le droit à l'éducation des personnes avec autisme et bannir les prises en charge nocives, notamment au niveau législatif. Aux Etats-Unis, j'ai grandi dans un centre de recherche sur l'autisme. Cela fait partie de mon parcours de vie.

**Quel a été l'élément déclencheur qui vous a fait quitter votre carrière au World Economic Forum pour la recherche dans le domaine du spectre de l'autisme?**

De par mon parcours de vie, mais aussi un attrait personnel pour la biologie et la compréhension des systèmes complexes, je me suis intéressée aux aspects biologiques sous-jacents au diagnostic comportemental. L'autisme, comme d'autres types de troubles neuro-développementaux – par exemple les troubles déficitaires de l'attention avec hyperactivité ou même des troubles comme la schizophrénie –, est encore aujourd'hui défini de manière comportementale. C'est-à-dire qu'après son observation comportementale, le clinicien va établir un score qui définit si la personne est autiste ou non. Ce diagnostic ne repose pas sur des bases biologiques.

**Pourquoi cette approche biologique est-elle importante?**

Les personnes autistes présentent aussi davantage de comorbidités. Cette prévalence de comorbidité nous offre la possibilité de catégoriser biologiquement les patients et donc de développer des traitements plus adaptés. J'ai ainsi voulu mieux comprendre la biologie sous-jacente à ces pathologies.

**Vous avez obtenu un master en histoire économique et un master d'école de commerce, avant de vous diriger vers le développement pharmaceutique. Vous êtes un ovni dans les biotechs?**

Oui et non, dans le sens où, si j'ai vécu toute ma vie auprès de la communauté des chercheurs spécialisés en autisme, je dispose également d'un master of science en essais cliniques et développement pharmaceutique. J'ai acquis une connaissance profonde en biologie de l'autisme qui me permet de faire partie des comités de lecture de publications scientifiques ou de présenter les avancées de Stalicia dans des conférences scientifiques spécialisées.

**Quels sont encore les freins à lever?**

Comme toujours, c'est l'argent. La recherche pharmaceutique coûte très cher. Nous sommes en train de finaliser une levée de fonds avec un objectif de 65 millions de francs. Cela représente le coût de deux essais cliniques en phase 2. Nous nouons également plusieurs partenariats dans la biotech. Il y a aussi la réticence au changement de certains cliniciens, mais c'est en train de changer.

## SCION, le nouvel internet, made in EPFZ

La technologie SCION enthousiasme les experts et promet à l'avenir une meilleure fiabilité et sécurité dans le trafic de données sur internet. Une **véritable révolution** développée à Zurich. **Julia Baschek**

«**T**he internet as it should be», c'est en ces termes concis qu'Adrian Perrig, professeur d'informatique à l'EPFZ, a présenté la technologie de réseau inventée par l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) lors du SCION Day 2022 qui s'est tenu à la fin de janvier. SCION signifie «Scalability, Control and Isolation On Next-Generation Networks» et il s'agit d'une nouvelle architecture

internet qui se distingue considérablement de l'internet d'aujourd'hui où la transmission des données se fait via le BGP (Border Gateway Protocol). Un système qui n'a pas changé depuis la fin des années 1980 et qui n'a pas été conçu pour un monde tel que nous le connaissons aujourd'hui.

**Plus de dix ans de recherche ont permis de développer la technologie SCION à l'EPFZ: une architecture**

internet qui donne aux utilisateurs un contrôle total sur les chemins que suivent les données à travers le réseau avec une communication confidentielle garantie de bout en bout. Qu'il s'agisse de la sécurité, de la vitesse ou des régions géographiques par lesquelles les données doivent passer, les utilisateurs peuvent tout optimiser eux-mêmes. Cela permet de déterminer dès le départ les chemins que suivront les

paquets de données au lieu d'être simplement envoyés à l'adresse du destinataire par des voies imprévisibles. Les paquets ne peuvent donc pas s'égarer et être espionnés.

Le gouvernement suisse utilise déjà la sécurité garantie par SCION, comme l'a expliqué Florian Schütz, délégué à la cybersécurité de la Confédération, lors du SCION Day. Grâce à une architecture internet plus sûre, la complexité et les coûts de la sécurité informatique pourraient être massivement réduits. De grandes entreprises suisses de télécommunications sont également associées à SCION, dont certaines soutiennent son développement depuis une bonne dizaine d'années. Ainsi, grâce à la collaboration avec Switch, Swisscom et Sunrise

Publicité

## Protégez-vous de ransomware! Protection des PME contre le chantage



Guide sur [protectiondespme.ch](https://protectiondespme.ch)





**Des données qui s'égarer**

**Piratage BGP** Lorsque des données sont envoyées via internet, elles ne sont, en principe, toujours accompagnées que de l'adresse du destinataire. Le paquet de données trouve ensuite lui-même son chemin, d'un routeur à l'autre. Chacun de ces routeurs indique aux paquets la prochaine étape vers leur destination. Dans le cas du détournement de BGP, des pirates malveillants prennent le contrôle de routeurs individuels, attirent les paquets de données sur un mauvais chemin et interceptent ainsi les données.

UPC, 80% de la population suisse peut déjà être intégrée dans cette nouvelle architecture.

Ces coopérations permettent aussi à toute entreprise qui a besoin d'un échange de données sécurisé et contrôlé entre ses sites de profiter des apports de cette nouvelle technologie. Et pas seulement les grandes entreprises. Les PME qui souhaitent, par exemple, relier plusieurs sites en toute sécurité via internet ou qui cherchent à se connecter à d'autres entreprises ont également la possibilité, avec SCION, de bénéficier de connexions plus sûres, plus fiables et plus flexibles ainsi que des coûts de réseau plus légers.

L'utilisation de SCION à l'échelle mondiale n'est pas encore pour demain, mais les choses avancent rapidement. Avec de nouveaux partenaires issus des secteurs les plus divers, de la banque Vontobel au CICR en passant par CyberLink et InfoGuard, on se dirige vers un internet sûr et fiable, comme le préconisent les experts.

# La Suisse à la traîne dans le domaine numérique

Lorsque les entreprises investissent dans leur **sécurité informatique** et les technologies numériques, la productivité augmente. Certains pays l'ont assimilé, mais la Suisse n'en fait pas partie. **Max Fischer**



**8<sup>e</sup> rang**

La position de la Suisse (sur 35 pays) en matière de développement et commercialisation des technologies numériques.

Lorsqu'il s'agit de compétitivité, la Suisse joue dans la cour des grands: pour la 11<sup>e</sup> fois, le pays s'est retrouvé en 2021 à la première place du Global Innovation Index de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Mais un rapport de Deloitte et BAK Economics montre que la force d'innovation de la Suisse repose avant tout sur les secteurs bien ancrés de la pharma, de la chimie et de l'industrie des machines.

Les experts ont comparé la position de la Suisse à celle des autres pays de l'OCDE en matière de développement, d'application et de commercialisation des technologies numériques. Et là, le résultat n'est plus aussi rose: le pays se classe 8<sup>e</sup> sur 35. Pire encore: le retard sur les pays leaders – les Etats-Unis, la Finlande et Israël – est considérable. Un coup d'œil sur la liste actuelle des entreprises les plus innovantes du monde

confirme cette image: aucune entreprise helvétique ne figure parmi les 50 premières (Apple, Google, Airbnb, Netflix et Uber se trouvent en tête de peloton).

**Les auteurs en concluent que les technologies numériques offrent actuellement le plus grand potentiel** pour augmenter la productivité et que les entreprises suisses ont «encore une marge de progression relativement importante». Toutefois, en ce qui concerne les talents, la Suisse fait partie du groupe de tête grâce à son bon système éducatif et ses hautes écoles renommées.

La situation est moins bonne pour les start-up, notamment en raison d'obstacles réglementaires qui agissent comme des freins. Reste qu'en ce qui concerne les investissements et les brevets, la Suisse se place tout de même dans le top 10. Les auteurs constatent des investis-



**Comment renforcer la capacité d'innovation numérique de la Suisse**

L'influence de la numérisation sur la société et sur le monde du travail ne cesse de croître. En même temps, la croissance de la productivité diminue en Suisse. Que peuvent faire le pays et les entreprises pour y remédier? **L'étude de Deloitte** en collaboration avec BAK Economics «La capacité d'innovation numérique de la Suisse» fournit des réponses à ces questions.

**Ce que doivent faire les entreprises**

- Stratégie:** développer une orientation numérique claire et cohérente
- Gestion des talents:** promouvoir les compétences numériques des collaborateurs
- Culture d'entreprise:** développer le goût pour l'expérimentation, la collaboration et la prise de risque
- Gestion de l'entreprise:** intégrer des compétences numériques au niveau de la direction, renforcer la sécurité informatique en termes financiers et de personnel

**Ce que doit faire la Suisse**

- Talents:** renforcer les disciplines MINT, mieux intégrer les compétences numériques et sociales au niveau élémentaire, assouplir les contingents des pays tiers
- Start-up:** sensibiliser à l'entrepreneuriat dans la formation, supprimer les obstacles réglementaires
- Investissements et brevets:** encourager la recherche et l'innovation par des déductions fiscales supplémentaires pour la R&D, développer et améliorer la cyberadministration, renforcer les liens entre la formation et l'économie

Source: Deloitte, BAK Economics, ETHZ

sements très élevés dans les technologies de l'information et de la communication, mais déplorent la faible création de valeur.

A la fin de l'année dernière, des chercheurs de l'EPFZ sont parvenus à la conclusion que les investissements dans les technologies numériques peuvent être rentables pour augmenter la productivité, mais seulement si les entreprises innovent, adaptent leurs processus organisationnels et, surtout, si leur sécurité informatique fonctionne. Un aspect souvent sous-estimé par les entreprises. «Pour que les investissements numériques puissent être utilisés de manière productive, il faut investir dans l'utilisation de technologies de sécurité», soulignent les auteurs. L'utilisation de simples programmes antivirus ou de pare-feux ne suffit pas. La mise en réseau numérique avec des partenaires, des fournisseurs et des

clients, ainsi que celle de ses propres systèmes via l'internet des objets, augmentent le potentiel de danger des cyberattaques. Le plus grand concessionnaire automobile d'Europe, Emil Frey, en a fait récemment la douloureuse expérience, comme en témoigne une lettre envoyée à sa clientèle suisse: «Cher client [...] Malheureusement, le Groupe Emil Frey a également été la cible d'une cyberattaque criminelle [...]. Nous ne pouvons pas exclure ni empêcher que les pirates rendent ces données accessibles sur internet.»

En 2020, des criminels avaient perpétré une cyberattaque contre Amag lorsque l'entreprise se trouvait dans la phase délicate de la préparation de son entrée dans le commerce en ligne. Une centaine d'informaticiens ont dû travailler pendant des mois pour sécuriser le réseau. Emil Frey est actuellement menacé de la même manière. Et ce

ne sont pas des cas isolés: l'étude de l'EPFZ révèle que près de 40% des entreprises suisses de plus de cinq employés ont déjà été confrontées à des problèmes de sécurité. Avec des conséquences importantes: des données et des clients ont été perdus et une entreprise sur dix a enregistré une perte moyenne à forte de son chiffre d'affaires.

«Alors que les problèmes de sécurité ont augmenté dans les entreprises entre 2015 et 2017, les stratégies de sécurité ne montrent guère d'amélioration», constate avec désenchantement le groupe d'experts. C'est une grande erreur: selon les scientifiques de l'EPFZ, l'utilisation des technologies de sécurité a un lien positif significatif sur la productivité d'une entreprise. Et, à long terme, la croissance de la productivité représente le moteur décisif du PIB par habitant, c'est-à-dire de la prospérité de la Suisse.



## 40% des PME

La proportion des entreprises suisses de plus de **cinq employés** qui ont déjà été confrontées à des problèmes de sécurité informatique.

Publicité

PUBLIREPORTAGE

Charte des partenariats éditoriaux de PME Magazine: [www.pme.ch/partenariats](http://www.pme.ch/partenariats)

# QUEL EST LE RAPPORT ENTRE LA SENSIBILISATION À LA CYBERSÉCURITÉ ET LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

Avec 95%, l'erreur humaine est la cause principale des cyber-attaques réussies [1]. Sachant cela, il est évident que les entreprises n'investissent pas seulement dans la technologie de sécurité informatique, mais aussi dans la sensibilisation de leurs employés.

## 97% confirment une meilleure sécurité grâce à la sensibilisation des employés

dernière étude de ThriveDX prouve une fois de plus que la sécurité de l'entreprise est améliorée grâce à la formation des employés en matière de sécurité et à des simulations de phishing ressemblant à la réalité. En outre, 87% des participants à l'étude ont déclaré que le niveau de sécurité de leur organisation ne pourrait pas être maintenu si l'on misait uniquement sur la technique.

Chaque jour de nouvelles entreprises suisses apprécient le confort et la flexibilité de ces solutions. Entre-temps une PME sur trois a déjà recours au leasing. Outre les voitures d'entreprise et les véhicules utilitaires, d'autres biens d'investissement tendent à être financés de cette manière. On peut citer l'exemple de la construction



## Contribution positive à la culture d'entreprise

L'analyse des résultats de l'enquête a révélé un autre avantage : près de 99% des personnes interrogées ont indiqué que la sensibilisation à la cybersécurité contribuait positivement à la culture de l'erreur dans l'entreprise ! En outre, 96% des participants ont indiqué que les simulations de phishing contribuent positivement à l'ambiance de travail. Cela montre que l'utilité de la sensibilisation à la cybersécurité va plus loin que la 'simple' protection de l'infrastructure informatique.

ThriveDX est un fournisseur leader de solutions de sensibilisation à la cybersécurité avec des clients tels que l'hôpital Limmattal, la Mobilière, Swisscom et plus de 100 autres clients en Suisse.

[1] IBM Cyber Security Intelligence Index Report

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.thrivedx.com](http://www.thrivedx.com) ou scannez le code QR :



## A savoir

### Années 1950

Le concept de «sale boulot» a été conceptualisé par le sociologue américain Everett C. Hughes dans les années 1950.

### Un concept élargi

Aujourd'hui, le terme inclut un large éventail d'emplois, souvent essentiels, mais stigmatisés car jugés moralement condamnables.

### En fonction des sensibilités

Les exemples sont très variés et dépendent des perceptions et sensibilités de chacun. Difficile donc de quantifier ces emplois.

Invisibles, pénibles et ingrats, de nombreux «**dirty jobs**» sont indispensables au bon fonctionnement de la société. Cet aspect ne se reflète pas toujours en matière de rémunération. Témoignages.

Texte **Andrée-Marie Dussault** - Illustration **Ricardo Moreira**

# Sales boulots (mais essentiels)

**F**aire le sale boulot. L'expression s'utilise dans le langage courant et évoque la corvée, la mission désagréable qu'une bonne âme se dévoue pour effectuer. Ce concept de «sale boulot» («dirty work») a été pensé par le sociologue américain Everett C. Hughes dans les années 1950 pour décrire l'attitude des Allemands face aux atrocités du régime nazi. Le terme comprend l'obligation intrinsèque d'un comportement immoral, mais commodément distant. Dans le contexte économique, cela représente des emplois jugés dégradants, peu valorisés, parfois dégoûtants ou humiliants, situés souvent en bas de l'échelle sociale. Mais malgré leur invisibilité, ils sont indispensables au bon fonctionnement de la société.

Dans son livre *Dirty Work: Essential Jobs and the Hidden Toll of Inequality in America*, paru en 2021, le journaliste Eyal Press reprend le concept et l'élargit. Le terme inclut désormais un large éventail d'emplois, souvent essentiels mais stigmatisés parce que «sales» ou jugés moralement condamnables. Les exemples sont donc

très variés et dépendent des perceptions et des sensibilités de chacun. Ce sera pour certains des employés dans l'industrie du pétrole ou du tabac, pour d'autres des éboueurs, des équarisseurs, des médecins légistes...

L'auteur du livre fait valoir que les «emplois sales» sont parfois mieux payés que les autres (mais ce n'est de loin pas toujours le cas), notamment parce qu'ils imposent des coûts invisibles. Impliquant d'infliger des dommages à autrui ou à l'environnement, ils mettent à l'épreuve émotionnellement et/ou moralement les personnes qui les exercent.

C'est par exemple le cas du chercheur post-doctoral en neurosciences à l'Université de Fribourg **Samy Rima**, qui fait de l'expérimentation sur des «primates non humains» (autrement dit des singes). Ses recherches font régulièrement l'«objet de préjugés, souvent dus à la méconnaissance», dit-il. Son but? Mieux comprendre le système oculaire afin de développer des thérapies pour les patients souffrant de déficit visuel. «J'ai la conscience tranquille dans la mesure où ce secteur est très réglementé. Je suis épaulé par une pléthore d'experts (vétérinaires, éthiciens...) et j'ai la conviction que notre travail est nécessaire pour résoudre des





Avec internet et les réseaux sociaux, de nouveaux métiers sont apparus. Parmi eux, les «**nettoyeurs du web**», qui purgent les contenus haineux, violents, les images insoutenables ou dégradantes, les fake news...

En 2018, un **documentaire** mettait en lumière ce travail pénible et fastidieux, le plus souvent sous-traité dans des pays comme les Philippines.

problèmes médicaux et accumuler des connaissances impossibles à obtenir autrement.»

Il souligne également qu'il possède une formation rigoureuse quant aux procédures à suivre lors des expérimentations, aux comportements et au bien-être des animaux. Mais son activité professionnelle comporte sans aucun doute un prix émotionnel important. «Lorsqu'on travaille plusieurs années avec un ani-

«J'étais moi-même une grande fumeuse. Jeune et naïve, j'étais complètement du côté de l'industrie.» Son travail consistait à relancer de grandes marques de tabac, contrecarrant les recommandations de l'OMS.

En compensation, son salaire était plus élevé qu'ailleurs. «En période de crise, alors qu'il y avait des coupures budgétaires dans tous les secteurs, nous disposions de financements colossaux nous permettant de faire des campagnes grandioses.» Ses proches lui disaient: «Si tu ne le fais pas, quelqu'un d'autre le fera», se souvient-elle. Mais lorsqu'elle a côtoyé la direction, elle a réalisé qu'il s'agissait en réalité de vendre un produit néfaste et de s'enrichir à tout prix. Après cette prise de conscience, elle quitte le secteur et se reconvertit professionnellement. Elle travaille maintenant comme tabacologue indépendante, intervenant auprès des particuliers et des salariés en entreprise pour les aider à arrêter de fumer.

**Quels sont les autres «sales boulots» en Suisse, combien sont-ils, qui les exerce, quelles conditions offrent-ils?** «Difficile à dire. Le concept sociologique de «sale boulot» n'est pas assez bien défini pour répondre à ces questions, ni pour évaluer si cette tentative de catégorisation est pertinente», résume Lucas Dubuis, porte-parole d'Unia. En ce qui concerne les emplois dont l'existence même peut être débattue sur le plan éthique (dans les industries polluantes, de l'armement, etc.), aux yeux du syndicat, parler de «sales boulots» stigmatise inutilement les salariés qui travaillent dans ces domaines. «On ne peut accuser les gens d'exercer une activité lucrative pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, pas plus que les rendre responsables des problèmes que ce type d'activités économiques engendre à la place de ceux qui en tirent profit.»

D'autre part, ce qui est certain, dit-il, c'est que les métiers physiquement difficiles, au contact de la saleté ou de la maladie, sont souvent invisibilisés et mal considérés. Le syndicat se bat pour que de telles professions soient mieux reconnues, qu'elles bénéficient de meilleures conditions de travail et pour donner un visage à celles et ceux qui les exercent. Lucas Dubuis souligne que, en Suisse, ces postes sont majoritairement occupés par des femmes et des personnes issues de la migration. «La pandémie a d'ailleurs mis en lumière l'importance vitale de ces professions pour le fonctionnement de notre société. Par exemple, l'apport du personnel de nettoyage et des soins a été largement reconnu et salué avec des salves d'applaudissements.»

## «Lorsqu'on travaille plusieurs années avec un animal, son euthanasie nous touche.»

Samy Rima Chercheur en neurosciences à l'Université de Fribourg



### La question du genre

Ni les travaux d'Everett C. Hugues (photo), ni les travaux de recherches contemporaines n'ont analysé les «dirty jobs» sous l'angle du **genre** des travailleurs.

### Peu rémunérés

Pourtant, un dossier publié en 2020 dans la revue «Travail, genre et société» montre que le **travail salissant** et mal rémunéré (tâches ménagères, traitement des matières corporelles) est souvent réservé aux femmes.

mal, son euthanasie nous touche.» Ce coût ne sera jamais totalement compensé, estime-t-il, «si ce n'est, en partie, par les bienfaits qu'apporteront les recherches aux patients futurs».

Le rapport au travail émotionnellement difficile peut évoluer au cours du temps. «Aujourd'hui, je me sens à l'aise dans mon activité d'entrepreneur de pompes funèbres», confie Jérôme Voisard, des Pompes Funèbres Arc-Jura Voisard, entreprise familiale basée à Porrentruy et à Delémont. Selon lui, il existe deux visions opposées de son métier. «La première est celle du dégoût et de la peur qu'éprouvent certains, soit par ignorance, soit à cause d'idées fausses véhiculées par le cinéma, comme celle selon laquelle le corps d'un défunt devient subitement sale ou toxique après la mort.» L'autre vision est celle des proches et des familles qu'il accompagne. «Ces gens constatent le travail que nous faisons et réalisent que notre métier est bien plus riche que le simple fait de mettre un défunt dans un cercueil.»

Le président de la section romande de l'Association suisse des services funéraires (ASSF) ajoute que certains «se rendent aussi compte de la difficulté d'accompagner d'autres personnes dans ces moments délicats». Son activité professionnelle, il la considère comme étant à mi-chemin entre l'aide-soignant et le travailleur social. «Si un jour il devait y avoir une grille salariale dans le secteur des pompes funèbres, elle devrait tenir compte de l'ascenseur émotionnel que notre métier nous fait vivre et compenser cela d'une manière ou d'une autre.»

Certains «dirty jobs» ne sont pas indispensables au bon fonctionnement de la société. Alice Denoize a travaillé dans la communication pour l'industrie du tabac pendant cinq ans. «Très peu de gens veulent travailler pour cette industrie.» Mais elle n'avait aucun problème.

# How I did it

## «Quand je roulais, je pensais déjà à ma société»

Ex-cycliste professionnel, le Vaudois **Arnaud Grand** a compris très tôt que faire le tour de l'univers tortueux des assurances lui procurerait autant d'adrénaline que la compétition. Il a donc créé My Assurance, première application du genre en Suisse. **Christian Rappaz**



Comme toutes celles et tous ceux qui traversent les années en sacrifiant tout à leur sport, j'ai longtemps cru en ma bonne étoile quand j'avalais les kilomètres, arc-bouté sur ma petite reine.

Sans doute parce que j'ai fréquenté très tôt le monde du cyclisme professionnel. Je n'avais que 19 ans quand j'ai signé mon premier contrat. En Belgique qui plus est, qui reste la Mecque du vélo et du cyclocross, dont j'ai rapidement fait ma spécialité. Un choix assurément influencé par le glorieux souvenir des succès de Laurent Dufaux et de Pascal Richard surtout, champion du monde de la discipline

Hasard de la vie qui n'en est peut-être pas tout à fait un, mon bureau et le sien sont aujourd'hui mitoyens, à Montreux. Bref. De titres de champion suisse en places d'honneur aux niveaux européen et mondial, je pensais de plus en plus que ça le ferait. D'autant que j'appartenais à une équipe ProTour, disposant d'une licence pour le plus haut niveau du cyclisme sur route. Et puis non. La dure réalité d'un milieu au sein duquel les promesses d'un jour ne sont pas souvent celles du lendemain a fini par me décourager. Comme on dit dans le jargon cycliste, j'ai donc mis la flèche en 2015, à l'âge de 25 ans.

Je n'ai pas tout à fait quitté la grande famille du vélo puisque mon ami Stéphane Guex, passionné de cyclisme et aujourd'hui agent général d'une grande compagnie d'assurances, m'a proposé un poste de conseiller dans son agence. Un job qui m'a plu et que j'ai exercé durant cinq ans, tout en gardant en ligne de mire mon objectif de créer ma propre société. Une idée fixe qui me tenaillait et à laquelle je pensais souvent quand je roulais à l'entraînement.

J'ai toujours eu en moi le désir d'indépendance et l'envie d'entreprendre. J'avais d'ailleurs déjà réservé le nom de domaine de mon entreprise avant même ma reconversion. Surtout, je savais ce que j'allais en faire, car je percevais les lacunes que le vaste monde de l'assurance laissait entrevoir. Pour faire simple, je me suis vite rendu compte qu'il était pratiquement impossible de conseiller équitablement un client sans avoir une vue d'ensemble de toutes ses assurances, chacune ayant ses caractéristiques propres. De ce point de vue, toutes les compagnies ne se valent



pas au niveau tant du prix que des couvertures. Par conséquent, neuf personnes ou neuf PME sur dix paient trop ou alourdissent leurs factures à cause de doublons ou même de triplons, on en voit tous les jours.

Fort de ce constat, j'ai donc lancé mon entreprise, Myassurance.ch, en 2020. Une plateforme de gestion et d'optimisation des assurances pour les personnes privées et les PME. Un projet 100% digital qui n'empêche pas sa vision humaine, puisque, en cas de besoin, le client a toujours un conseiller personnel qu'il peut joindre ou rencontrer à tout moment. Alors que les courtiers traditionnels étaient confinés, avec ma petite équipe, on bossait à fond. Grâce à ce concept, nous avons énormément simplifié les rapports entre assurés et assureurs. Tout est à portée de main et centralisé. Il suffit que la personne nous mandate et nous donne le nom de sa compagnie actuelle et nous, nous analysons en profondeur et nous lui proposons le contrat exactement adapté à ses besoins avec garantie du meilleur prix, puisque nous comparons toutes les compagnies d'assurances du pays.

Bien que le marché ait tout de suite bien réagi, c'est en novembre 2021 que nos affaires ont vraiment décollé avec le lancement de la première application de Suisse permettant la gestion totale de son portefeuille en quelques clics depuis son smartphone. En trois langues. Impressionnant. En six mois, notre fichier clients a explosé. Environ 200 nouveaux clients par mois, issus de toutes les régions du pays, ce qui équivaut à 2 millions de francs de primes. Alors, bien sûr, pour assurer un service personnalisé, on bosse beaucoup, ce qui n'est pas toujours simple quand on est un jeune papa de 31 ans. Mais une fois que nous aurons trouvé notre vitesse de croisière, les choses vont se calmer. Quoique...»



A La Marquise Clément, enseigne historique de Bulle, 90% des pierres d'alliances sont des diamants de culture.

## Les bijoux éthiques, une vraie tendance?

Domaine de niche, les bijoux éthiques et durables séduisent de plus en plus en Suisse romande. De quoi s'agit-il et comment s'assurer de la **traçabilité** des matériaux? **Tiphaine Bühler**



### 300 fois

Les émissions de carbone de l'or recyclé sont 300 fois moins importantes que celles de l'or provenant des mines.

Emily Lam Clément avait la boule au ventre à l'idée de reprendre la joaillerie familiale, «une activité construite sur le travail des enfants et connue pour générer une pollution massive lors de l'extraction des pierres et métaux précieux», souligne la patronne de La Marquise Clément, enseigne historique de Bulle. «J'ai tout de suite décidé de travailler avec de l'or recyclé. On sait que les émissions carbone de cet or sont 300 fois moins importantes que celles de l'or provenant directement des mines», remarque-t-elle.

Pour rappel, l'or recyclé et réaffiné est issu d'anciens bijoux et de composants informatiques. L'entreprise Gyr Métaux Précieux à Baar (ZG), fournisseur principal en Suisse de cet or écologique, a lancé en 2013 la marque Oekogold certifiée par l'incontournable Responsible Jewellery Council (RJC), organisme visant à garantir une chaîne d'approvisionnement durable.

Même priorité écologique pour Olivia Jeanrenaud, alias Mademoiselle O, à La Chaux-de-Fonds. «Cela fait vingt-deux ans que je suis bijoutière. A l'époque, l'or recyclé était impayable, de l'ordre de 15 francs de

plus le gramme. Aujourd'hui, la différence est moindre. Et avant tout, le coût pour la planète est tellement meilleur.» Misant sur l'or recyclé en circuit court, elle réutilise ses propres déchets de métaux précieux.

Olivia Jeanrenaud propose aussi de l'or artisanal minier Fairtrade, même si sa clientèle privilégie l'or recyclé. «Mon or est un produit PX Impact de la société chaux-de-fonnière PX Group, explique-t-elle. Il est issu d'une mine du Pérou dont les conditions de travail sont contrôlées et qui n'utilise pas de métaux lourds lors de l'extraction.»

Outre les métaux précieux, les pierres sont également un enjeu considérable lorsqu'il s'agit de bijoux éthiques. «C'est plus compliqué de garantir leur traçabilité», admet Mademoiselle O. On peut certifier une pierre, mais pas les conditions dans lesquelles elle a été extraite. Même si les diamantaires sont signataires de différents organes certifiants, la garantie d'origine n'est véritablement assurée que pour les pierres d'exception. Ce manque de traçabilité, l'a poussée à se rapprocher de la start-up neuchâteloise Neocat, qui fabrique des diamants de laboratoire. «C'est une piste très intéressante et pour le coup 100% éthique», ajoute-t-elle.



### Le constat

«Remuer 250 tonnes de terre pour dénicher 0,2 gramme de diamant n'a plus sens», s'indigne Emily Lam Clément.

A Genève, dans la joaillerie Agua de Oro, on cultive la même vision. Le patron, d'origine bolivienne, connaît personnellement les dégâts de l'industrie minière sur un pays et sa population. C'est pourquoi il propose également des diamants de synthèse. «Ils ont la même composition chimique qu'un diamant de mine, la même dureté, le même éclat. Mais le prix humain et financier n'est pas le même», note Alfredo Arredondo dans un reportage de la RTS.

Encore taboues dans la haute joaillerie, les pierres de laboratoire cochent pourtant toutes les cases de l'éthique et de l'écologie. Or ce type de diamant ne représente au-

leurs au cœur des débats lors du dernier salon Watches and Wonders à Genève. Kering et Cartier y ont lancé le pacte joaillier Watch & Jewellery Initiative 2030, visant

ou l'écologie des mines. D'autres options se développent pour garantir l'origine de l'or via la blockchain (*lire aussi p. 42*) ou grâce à la mise en place de programmes d'accompagnement des mineurs artisanaux.

Le luxe de demain sera-t-il donc de garantir des bijoux éthiques et écologiques? «Il y a encore beaucoup d'efforts faits pour cacher les provenances, estime Emily Lam Clément. Pourtant, je n'arrive pas à comprendre comment on peut appeler luxe quelque chose qui n'est pas éthique et écologique.»

**Au-delà des matériaux certifiés, une tendance plus récente encore se dessine.** Celle de la transformation de bijoux, une approche circulaire. «En trois mois, j'ai déjà eu cinq projets de transformation de bijoux anciens. Cela donne encore plus de sens au bijou», relève Mademoiselle O.

**«Mon or est issu d'une mine du Pérou dont les conditions de travail sont contrôlées.»**

**Olivia Jeanrenaud** Bijoutière, Mademoiselle O



jourd'hui que 2% du marché mondial du diamant. L'entreprise biennoise Ziemer Swiss Diamond Art est l'un des rares producteurs de diamants synthétiques dans le monde. Près de 90% de sa production est cependant destinée à l'industrie, médicale notamment, où la dureté du diamant est très recherchée. Sous la pression environnementale, l'industrie du luxe s'intéresse peu à peu à ces solutions écologiques. Le développement durable était d'ail-

le sourçage des matériaux. Depuis 2022, Bulgari n'utilise plus que de l'or recyclé certifié pour ses bijoux, tandis que Chopard avait ouvert la brèche en 2018.

Pour répondre à ces demandes, le fournisseur de métaux précieux Metalor s'est allié à l'Université de Lausanne pour établir un passeport «géoforensique», permettant de valider la provenance de l'or minier en analysant son ADN. Une démarche qui ne dit toutefois rien sur l'éthique



**Algordanza**

La société grisonne fabrique des diamants du souvenir à partir de cendres ou de cheveux d'un proche.

**50%**

La transformation de bijoux anciens représente la moitié des activités de La Marquise Clément.

Publicité



**60'000**

**batteries lithium-ion intégrées**

**10 ANS**  
**Li-ION**  
technology

**Pas de miracle, mais un esprit pionnier:**

En 2011, nous avons été les premiers fabricants à proposer sur le marché un véhicule de série équipé de la technologie lithium-ion. Vous bénéficiez de notre expérience. Aujourd'hui comme demain. En savoir plus: [jungheinrich.ch/fr-lithium-ion](http://jungheinrich.ch/fr-lithium-ion)

**JUNGHEINRICH**

# Réduire sa facture d'électricité avec le soutien de la Confédération

Quelque 290 millions de francs ont été versés par l'Office fédéral de l'énergie pour financer des projets d'efficacité électrique via le programme **ProKilowatt**. Nos conseils aux PME qui désirent en bénéficier. **Léo Michoud**



L'entreprise CIMO a pu compter sur une aide financière de l'OFEN pour rénover ses infrastructures.

elle ne doit pas hésiter à nous contacter: nous pourrions ainsi déterminer s'il est préférable qu'elle participe à un projet ou à un programme», précise Grégoire Blanc.

**Les deux solutions ont leurs avantages et leurs désavantages.** Les programmes sont des structures déjà existantes qui nécessitent des coûts d'investissement estimés au-dessous de 300 000 francs et proposent des montants de soutien fixes. Remplacement des équipements de cuisine professionnels, mesures d'efficacité pour les PME, les bureaux ou les exploitations agricoles, tous sont répertoriés sur le site de ProKilowatt ([prokw.ch/programmes](http://prokw.ch/programmes)) en fonction de leur région d'action.

Pour ce qui est des projets, les coûts doivent être supérieurs à 70 000 francs et l'entreprise requérante peut alors décider elle-même du montant de la contribution demandée (potentiellement plus élevé que pour un programme). La procédure d'inscription a été simplifiée en 2022. Elle se passe désormais directement en ligne ([prokw.ch/demander-un-soutien](http://prokw.ch/demander-un-soutien)) et à tout moment de l'année.

**Mais l'entreprise doit alors passer par un processus de sélection concurrentiel**, en appel d'offres public. Au total, 85% des dossiers qui participent à l'appel d'offres public obtiennent un soutien financier. «Nous soutenons uniquement les projets qui ne sont pas encore réalisés, pour lesquels aucune commande n'a été effectuée et qui ne seraient pas rentables sans notre participation, détaille Grégoire Blanc. Le but est de déclencher des investissements et non de récompenser les entreprises qui ont réussi à réaliser des économies d'électricité.» Dans tous les cas, les contributions financières de la Confédération peuvent atteindre jusqu'à 30% des coûts d'investissement.

Qu'il s'agisse d'éclairage, de chauffage, de refroidissement, d'isolation, de ventilation ou encore de pompes et de centres de

«**N**ous recommandons à toutes les PME de profiter du soutien proposé par le programme ProKilowatt, car chaque kilowattheure économisé ne sera plus à produire demain!» Blandine Maisonnier-Pinta, ingénieure en gestion des énergies et environnement à la Compagnie industrielle de Monthey (CIMO), ne cache pas son enthousiasme: l'entreprise spécialisée en technologie chimique a pu compter sur une aide financière de 400 000 francs de la part de ce programme lancé en 2010 par l'Office fédéral de l'énergie (OFEN) pour rénover ses infrastructures. «Des projets de compresseurs, de pompes et d'éclairage ont été ainsi financés.»

CIMO estime avoir diminué de 10% sa consommation d'électricité pour les compresseurs et de 75% pour l'éclairage. Au total, les économies d'électricité atteignent 850 000 kilowattheures par année, soit 0,5% de la consommation annuelle de l'entreprise valaisanne de 450 employés.

Le programme ProKilowatt soutient les mesures d'efficacité qui permettent de diminuer la consommation électrique dans les entreprises, les industries, les communes et les ménages en Suisse. En douze ans, ProKilowatt a soutenu financièrement plus de 700 projets et programmes, pour un montant total d'environ 290 millions de francs, et une économie de plus de 890 gigawattheures par an, ce qui correspond à la consommation annuelle d'électricité de 160 000 ménages helvétiques. En 2021, le nombre de projets sélectionnés a doublé par rapport à l'année précédente. «Le nombre de demandes et de soutiens ne cesse d'augmenter depuis notre lancement, se réjouit Grégoire Blanc, responsable du bureau ProKilowatt à Sion. Car le sujet de l'efficacité énergétique préoccupe tous les secteurs.»

## ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

### La démarche

«Dès qu'une entreprise a une idée concernant son efficacité énergétique,

# BRING THE BUBBLS UPGRDE YR TAP WTR

UNE EAU QUI A  
DU STYLE ET DU SENS

Une eau locale, filtrée  
et savoureuse.



DRINK DIFFERENT. **BE WTR™**

[www.bewtr.com](http://www.bewtr.com) | GENEVA | ZURICH | PARIS | STOCKHOLM | COPENHAGEN | HELSINKI | DUBAI



calcul, plusieurs aspects d'une infrastructure peuvent être optimisés. Equiwatt, une structure des Services industriels lausannois (SIL), figure parmi les programmes soutenus par ProKilowatt. C'est-à-dire qu'une PME située dans l'une des communes desservies en électricité par les SIL peut passer par Equiwatt pour recevoir une subvention pour un projet visant à consommer moins d'énergie.

«Nous recevons entre 40 et 50 demandes par année et réalisons en moyenne 250 mégawattheures d'économies d'électricité par an (soit l'équivalent de la consommation du Paléo Festival, nldr)», précise Nadia Correa. La spécialiste en efficacité énergétique pour Equiwatt invite les entreprises de la région lausannoise à la contacter dès que le projet est planifié, avant de commencer les travaux de remplacement ou de rénovation des systèmes.

Connaître précisément la consommation électrique des systèmes en place et les possibilités d'économies d'énergie n'est pas toujours facile dans une PME. Les spécialistes conseillent d'être au fait de ces éléments avant de déposer une demande. En ce sens, Equiwatt propose par exemple un «conseil énergétique de premier niveau» gratuit.



### Le conseil

Pour les cas plus complexes, Grégoire Blanc préconise aux entreprises de se tourner d'abord vers leur bureau d'ingénieur ou leur fournisseur, qui peut réaliser leur dossier à leur place. «En général, ils ont le bagage technique pour calculer la consommation, les coûts, ainsi que l'efficacité électrique avant et après une installation.»

Pour pallier les coûts occasionnés, le directeur du bureau ProKilowatt invite à se tourner vers un autre prestataire de la Confédération, la plateforme PEIK (peik.ch). Celle-ci peut soutenir les PME à hauteur de 2500 francs dans leurs démarches pour réaliser des audits énergétiques. Tout indique que l'instabilité géopolitique liée à la guerre en Ukraine contribuera à une augmentation durable des prix de l'énergie. «Cette situation doit motiver les entreprises à se tourner vers des solutions plus efficaces ou vers les énergies renouvelables», espère Nadia Correa.



La Fondation Choba Choba souhaite renforcer le poids des producteurs de cacao du Pérou dans les orientations stratégiques des entreprises.

## «Nous souhaitons faire des producteurs des partenaires égaux»

Fondée à Berne en 2015, la **Fondation Choba Choba** soutient l'entrepreneuriat agroécologique dans l'industrie du cacao et du chocolat au Pérou. Elle souhaite renforcer le poids des petits producteurs dans la chaîne de production. **William Türler**



### 2021

La Fondation Choba Choba est lauréate du Prix suisse de l'éthique organisé par la HEIG-VD.

### 5,5 millions

95% de la production mondiale de cacao est assurée par 5,5 millions de petits producteurs.

**D**ans l'économie mondiale, malgré les efforts entrepris par le commerce équitable durant ces dernières décennies, de nombreux problèmes subsistent, notamment en matière de pouvoir décisionnel des petits producteurs locaux. Il en résulte une pauvreté endémique et une détérioration progressive de l'environnement. Lauréate du Prix suisse de l'éthique 2021, organisée chaque année par la HEIG-VD, la Fondation Choba Choba souhaite renforcer le poids des producteurs de cacao du Pérou dans les orientations stratégiques des entreprises. Les explications de son cofondateur Nicolas Porchet.

### En quoi consistent les activités de Choba Choba?

Pour les consommateurs, Choba Choba est avant tout une marque de chocolat, bien qu'elle se compose en fait de trois entités distinctes mais complémentaires. La coopérative de cacaoculteurs basée au Pérou est chargée de toute la partie production de cacao et représente les intérêts des agriculteurs au sein de l'entreprise. Cette dernière, basée à Berne, s'occupe de la transformation du cacao et de la commercialisation du chocolat. Quant à la fondation, elle poursuit deux

missions principales: la première consiste à soutenir l'entrepreneuriat agroécologique dans l'industrie du cacao et du chocolat au Pérou et la seconde touche à la conservation des forêts et au maintien de la biodiversité, l'industrie du cacao étant l'un des importants moteurs de la déforestation au Pérou et ailleurs.

A l'aide de formations et d'outils de gestion, nous accompagnons les cacao-culteurs dans leur développement entrepreneurial, de manière à préserver et à valoriser les riches écosystèmes dans lesquels ils vivent. Nous les aidons à prendre leur vie professionnelle en main et ils nous aident à apporter du sens

au consommateur qui recherche non seulement un produit de qualité, mais aussi des valeurs telles que la transparence, l'authen-

té. Notre modèle est plus inclusif: pas seulement dans les mots, mais également dans les faits. Concrètement, les produc-

**«Concrètement, les producteurs deviennent actionnaires de l'entreprise.»**



**Nicolas Porchet** Cofondateur, Fondation Choba Choba

ticité et l'équité. C'est d'ailleurs d'où provient le nom Choba Choba, qui signifie «je t'aide, tu m'aides» en langage local.

**Quels types de changements proposez-vous?**

Nous souhaitons faire des producteurs non plus des bénéficiaires mais des partenaires professionnels et

teurs deviennent actionnaires de l'entreprise, ce qui les implique directement dans la prise de décisions et dans les stratégies qui les concernent, par exemple la fixation du prix du cacao. D'autre part, ils peuvent bénéficier de la plus-value sur le produit final (le chocolat) et plus uniquement sur la vente de la matière première.

**Cette méthode peut-elle s'appliquer dans d'autres sociétés?**

Ce concept pourrait être envisagé dans toutes les entreprises ayant une chaîne de production similaire, c'est-à-dire impliquant des producteurs locaux et des consommateurs finaux. C'est le cas dans de nombreuses filières agricoles ou dans le textile, où il existe également un important déséquilibre des pouvoirs. Il est important d'adapter le modèle à chaque réalité, mais le potentiel existe et plusieurs entreprises nous ont déjà contactés pour en savoir plus.

**Quels profits les entreprises peuvent-elles en tirer?**

D'abord une valeur ajoutée

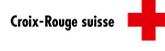
Publicité



DES PAROLES AUX ACTES N° 280

**AGIR,**  
C'EST ÊTRE LÀ OÙ IL FAUT, QUAND IL FAUT.

Nous travaillons depuis de nombreuses années en étroite collaboration avec la Croix-Rouge suisse (CRS) pour aider des familles touchées par la pauvreté en Suisse ainsi que des personnes dans le besoin.



Pour moi et pour toi.

DES-PAROLESAUXACTES.CH

significative en termes de qualité. En mettant l'humain et l'environnement au cœur de l'entreprise, on ajoute une valeur significative aux produits, tant en termes de qualité que de réponses aux besoins émergents des consommateurs. Il y a effectivement une demande croissante en matière de transparence de la chaîne de production et de responsabilité sociale. Jusqu'à présent, cela touchait surtout des produits de niche, mais ce mouvement se démocratise et les acteurs économiques plus importants doivent aussi trouver des solutions. Les entreprises sont des acteurs centraux dans le développement de la société. Pendant longtemps, on a cru que le social et l'écologie allaient à l'encontre du profit. Aujourd'hui, on se rend compte que, en intégrant ces dimensions dans les processus de production, on ajoute de la valeur dans les entreprises.

## Conférence

**LEADER CIRCLE: «RSE, NICE TO HAVE OU INDISPENSABLE?», 16 JUIN**

Expert en développement organisationnel pour les entreprises à buts socio-environnementaux, Nicolas Porchet s'exprimera le jeudi 16 juin à Berne dans le cadre d'une conférence organisée par **Swiss Leaders**, partenaire de **PME**.

La thématique de ce Leader Circle: «La responsabilité sociale des entreprises – nice to have ou indispensable?» Parmi les autres intervenants, Thomas P. Meier, CEO de Ricola, Brigitte Breisacher, CEO d'Alpnach Norm (qui vient de décrocher le SEF Woman Award), et Christian Kobler, de Forma Futura Invest.

Plus d'infos: [swissleaders.ch](http://swissleaders.ch)

# Des herbes et des salades durables cultivées en aéroponie

Avec la croissance démographique, les atteintes à l'environnement liées à l'agriculture vont se renforcer. Basée sur une technologie innovante, la scale-up agrotech vaudoise **CleanGreens** propose une alternative prometteuse.

William Türler

«**D**e 2000 à 2050, nous devons produire autant de nourriture pour alimenter les habitants de notre planète que ce que l'ensemble de l'humanité a produit jusqu'à aujourd'hui. Il est impératif de trouver des solutions pérennes aux nombreux défis qui nous attendent en matière d'alimentation et d'agriculture.» Directeur de l'Agropôle, campus consacré à l'innovation dans le domaine de l'agri-food tech basé à Molondin (VD), Alain Schacher souhaite connecter les acteurs de l'agroalimentaire afin d'accélérer leur mise sur le marché et mettre en place la nutrition durable de demain (*lire encadré*).

Parmi la dizaine de sociétés locataires présentes sur le site vaudois se trouve CleanGreens, une scale-up qui propose une solution unique en matière d'aéroponie mobile. Plus précisément, elle a mis au point un système innovant de culture en serre de salades et d'herbes aromatiques hors sol. Alignées sur un support, ces dernières sont suspendues dans le vide sur des lignes

**«Cette technologie demande moins de surface et de main-d'œuvre, limite les déchets et réduit les incertitudes liées au climat.»**

Bruno Cheval CEO, CleanGreens



de production pouvant faire jusqu'à 80 mètres de long. Un robot leur vaporise de manière permanente les racines avec une solution nutritive.

«Les avantages sont nombreux, souligne le CEO, Bruno Cheval. Cette technologie demande moins de surface et de main-d'œuvre, limite les déchets, réduit les incertitudes liées au climat et permet plus de proximité avec les consommateurs.» Par rapport aux cultures traditionnelles, la productivité est multipliée par un facteur de 30 à 35. Pour donner un ordre de grandeur,



## Développements en vue à l'Agropôle

Récemment nommé huitième technopôle du canton de Vaud, seul actif dans la foodtech et l'agritech, l'Agropôle prévoit à terme de s'agrandir grâce à **quatre nouveaux bâtiments**. «Le chantier débutera dès que la signature avec l'investisseur suisse sera finalisée, le permis de construire est en force et n'a pas rencontré d'opposition», se réjouit le directeur, Alain Schacher. Dans ces futurs espaces, on trouvera des infrastructures industrielles, des ateliers tels qu'une chocolaterie, une brasserie, un laboratoire et une serre de R&D, ainsi que des espaces de coworking et des bureaux.

concernant les salades, on peut passer en moyenne de 30 à 1000 tonnes produites par année et par hectare.

**Au préalable, il faut compter avec un investissement de plusieurs millions de francs** comprenant la serre, un régulateur de climat, des luminaires et le système de vaporisation robotisé. «Selon le type de culture, il est possible de rentabiliser l'achat en six ans pour les herbes aromatiques, un peu plus pour les salades en fonction du lieu d'implémentation de la serre», estime Bruno Cheval.

Fondée en 2013 sous le nom de CombaGroup, la société a commencé la commercialisation de ses installations il y a quatre ans. Aujourd'hui, sa clientèle potentielle se divise en trois catégories: les agriculteurs sensibles aux innovations, les distributeurs et les investisseurs extérieurs au monde de l'agriculture.

CleanGreens, qui compte une vingtaine de collaborateurs, envisage d'étendre prochainement ses activités à d'autres aliments tels que les baies. A ce jour, elle a vendu plusieurs systèmes et en produit actuellement deux en France et au Koweït avec des partenaires locaux. «Les pays moyen-orientaux importent près de 80% de leur nourriture, notamment d'Europe

# GLENCORE

## Vous contribuez à atteindre le Zéro Net.



## Nous aussi.



Lorsque vous conduisez un véhicule électrique, la société fait un pas de plus vers un avenir à faible émission de carbone. L'année dernière, nous avons produit de manière responsable 31 300 tonnes de cobalt, un métal essentiel à la révolution énergétique. Découvrez tout ce que nous avons en commun sur [glencore.ch](https://www.glencore.ch)

et des Etats-Unis, ils sont donc particulièrement demandeurs de solutions leur permettant de garantir leur indépendance alimentaire», relève Bruno Cheval.

Maraîcher au Domaine des Mattines, à Perly (GE), Jeremy Blondin utilise ce système depuis septembre 2020 sur une surface d'essai de 300 m<sup>2</sup>. «Nous cherchons en permanence des solutions pour produire mieux. Lorsque nous avons appris que, en Suisse, il y avait un système de culture aéroponique, nous avons immédiatement pris contact.» La première chose qui l'a «bluffé» était la qualité des salades, des feuilles très croquantes et du volume, ce qui n'est pas possible, selon lui, avec l'hydroponie (culture réalisée dans

## Aéroponie

**Une productivité multipliée par 35**

Par rapport aux cultures traditionnelles, la productivité des cultures utilisant la technologie de CleanGreens est multipliée par un facteur de 30 à 35. Ce qui représente, pour les salades, de passer de 30 à 1000 tonnes par an et par hectare.



des gouttières avec une solution nutritive circulante). Il confirme que l'aéroponie permet de réduire l'emprise au sol et libère de la surface agricole pour d'autres cultures ou espaces de développement de la biodiversité.

«Nous produisons douze mois par année de manière régulière, les salades sont toujours propres et les récoltes se réalisent de façon ergonomique: nous n'avons plus besoin de nous baisser. De plus, nous économisons drastiquement la quantité d'eau nécessaire grâce au circuit fermé et à la possibilité de cultiver sans traitement.»

Si les aliments produits de cette manière sont de bonne qualité (ils proviennent d'un circuit court et ne nécessitent pas de pesticides), ils coûtent en moyenne entre 20 et 30% de plus que les variétés traditionnelles. Quelques centimes de différence que Jeremy Blondin n'arrive pas encore à répercuter auprès d'une partie de sa clientèle: «Nous nous trouvons entre les cultures classiques et le bio en cumulant le meilleur des deux mondes, mais il est parfois difficile de trouver une place pour ces produits dans la grande distribution.»

## In

### Le Jura, champion de l'égalité sociale

Contrairement aux tendances globales dans le monde, les écarts de revenus restent d'une étonnante stabilité en Suisse.

Selon les travaux de l'institut économique IWP de l'Université de Lucerne, en Suisse romande, le canton de Genève est le plus inégalitaire alors que le Jura est le champion suisse de l'égalité sociale. En Suisse, les individus appartenant au pourcentage supérieur de l'échelle des salaires gagnent en moyenne 10% de l'ensemble des revenus.

A Schwytz, canton le plus inégalitaire du pays, 1% des salariés gagnent 21% des revenus avant impôts. Au Jura, ce chiffre descend à 6,7%, contre 15,4% à Genève. A noter qu'après impôts, le 1% des Genevois les mieux payés ne gagnent plus que 10,6% des revenus. Dans le canton de Vaud, le résultat est de 7,8% après et 11% avant impôts.

## Out

### Manque d'action en matière de durabilité des entreprises

Selon une récente étude mondiale menée par Oracle, 94% des personnes interrogées estiment que la société n'en fait pas assez en termes de durabilité des entreprises. 78% se disent frustrées du manque d'avancées dans ce domaine et 84% pensent que les entreprises feraient plus de progrès grâce à l'intelligence artificielle: 61% estiment que les robots réussiraient là où les humains ont échoué. Les raisons mises en avant pour expliquer ce manque d'action vont de la priorité donnée à d'autres domaines, notamment ceux permettant des profits à court terme, à la paresse, voire à l'égoïsme pour aider à prendre des mesures plus durables et favorables à l'environnement.

Intitulée «Pas de planète B: comment les entreprises et la technologie peuvent aider à sauver le monde», l'étude a interrogé plus de 11000 clients et chefs d'entreprise dans 15 pays.

# Plus un produit a d'étoiles, plus il est durable.

M-Check: des achats durables  
en toute facilité.



Part du rail dans le transport de voyageurs (voyageurs/kilomètre) en Suisse



Nombre de trains sur le réseau ferroviaire par jour en 2021:

**11 260**

Berne-Lötschberg-Simplon (BLS), Ae 6/8 208, construction 1926-1943

Longueur de tous les tunnels: **431,0 km**

Longueur de tous les ponts: **108,7 km**

Jusqu'en 1955, les voyageurs de première classe ne contribuaient qu'à hauteur de 1,5% aux recettes du trafic des CFF et de 0,6% aux chemins de fer privés. La classe de luxe est supprimée en juin 1956, la 3<sup>e</sup> classe devient la 2<sup>e</sup> et la 2<sup>e</sup> la 1<sup>re</sup> classe.

Le **C 5/6 2969** construit en 1915 (la plus grande locomotive à vapeur des CFF) conduisait le dernier train à vapeur officiel des CFF le 30 novembre 1968, reliant Zurich via Coblenze à Winterthur-Töss.

Les **buffets de gare** ont marqué l'âge d'or du chemin de fer. La «halte soupe» de Göschenen, par exemple, était légendaire. Une pause pour ravitailler les locomotives à vapeur et en même temps servir un rafraîchissement aux passagers à destination du sud, un voyage qui durait plusieurs heures.

## 175 ANS DES CHEMINS DE FER SUISSES Révolutionnaire

Certes, le train ne semble pas être exactement le moyen de transport le plus révolutionnaire à l'heure où l'on conçoit des flottes de robots-taxis (Elon Musk) et des drones avec passagers. Dans notre pays, les grands chantiers dans les transports remontent à 1888, année à partir de laquelle les chemins de fer ont peu à peu été électrifiés. Reste qu'historiquement, du moins pour la Suisse, aucun autre moyen de transport n'aura été plus révolutionnaire. Le chemin de fer a alimenté la révolution industrielle et a permis le transport rapide de matières premières, de marchandises et de personnes. Et en tant que moyen de transport de masse, **il a également façonné la Suisse du XXI<sup>e</sup> siècle.** La première ligne exploitée uniquement à l'intérieur du pays a été mise en service il y a 175 ans.

Sources: CFF, Dictionnaire historique de la Suisse, SGS, OFS, Swissinfo.ch

Affluence des voyageurs dans les gares et les haltes, en 2018:

Zürich HB **471300**

Berne **206 000**

Lausanne **102 000**

Genève **70 700**





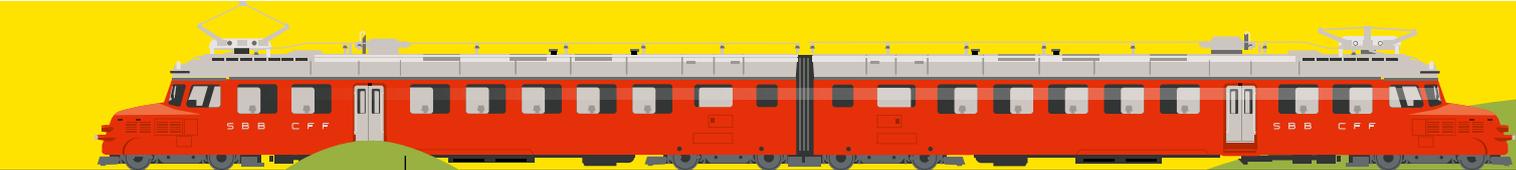
**Bernina Express Rhb GE 4/4 182,**  
année de construction: 1928  
Chemin de fer rhétique Bernina

Neuchâtel-Lausanne,  
1<sup>re</sup> classe, aller-retour,  
demi-tarif

1957  
**CHF 8.40**

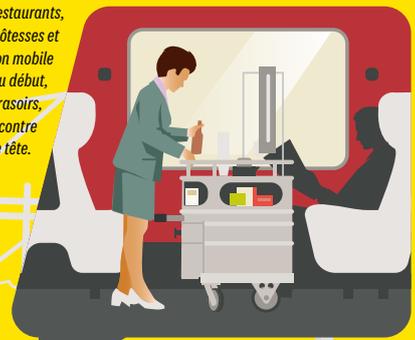


2021  
**CHF 48.-**



L'automotrice double RAe 4/8 surnommée  
«**La flèche de Churchill**» a été construite  
en 1938. En l'honneur du premier ministre  
britannique, qui y voyagea à travers  
la Suisse en 1946.

Le bien-être dans les wagons-restaurants,  
c'est ce que représentait la **société SSG**. Les hôtesses et  
stewards s'occupaient également de la restauration mobile  
dans les compartiments du train de 1952 à 2017. Au début,  
l'offre des produits comprenait également des rasoirs,  
un petit nécessaire de couture et des pilules contre  
les maux de tête.



Nombre de passagers transportés

1986:  
**228,5 millions**

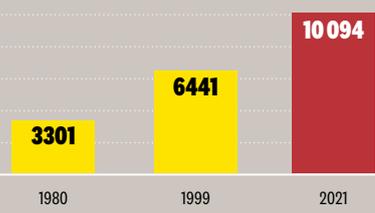
2019:  
**482,5 millions**



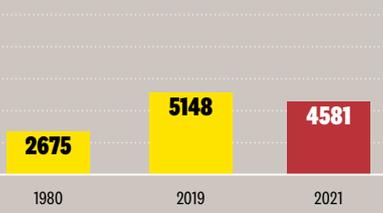
Nombre  
de signaux CFF  
**35 000**

Le RAe TEE II, connu aussi sous le nom de **Gottardo**,  
est un célèbre train automoteur des CFF utilisé sur les liaisons  
Trans-Europ-Express (pays de la CEE, Autriche et Suisse),  
en service de 1963 à 1999.

Total des charges des CFF  
en millions de francs



Produit du trafic des voyageurs  
des CFF en millions de francs



## Le portrait du mois

# Isabelle Romy

## *L'environnement pour passion*

Associée de l'étude **Kellerhals Carrard**, ancienne administratrice d'UBS, avocate de Credit Suisse dans l'affaire dite des fonds bulgares, la tenace Lausannoise établie à Zurich est aussi une pionnière du droit de l'environnement en Suisse.

Texte **Alain Jeannot** - Photo **Pierre Fantys**



1965

Naissance à **Lausanne**. Droguiste de formation, son père a travaillé chez Kodak, Sicpa et Serono. Mère originaire de Galice. Elle et ses deux sœurs passent de fréquents séjours à Malleray-Bévilard, dans le Jura bernois, chez leurs grands-parents.

1996

Défense de sa thèse en droit de l'environnement. Ce qui en fait **l'une des rares spécialistes** du domaine en Suisse.

Isabelle Romy est formelle. Le droit est en passe de devenir un levier essentiel de la lutte pour le climat. Les litiges pour non-respect des Accords de Paris se multiplient, les actions judiciaires déposées contre des entreprises comme Shell, Total ou ExxonMobil font la une des médias. Cette vague va bientôt toucher la Suisse, elle en est convaincue. Et c'est sans compter les actions ouvertes contre les Etats. Par exemple celle des Aînés pour le climat, retoquée par le Tribunal fédéral et désormais en attente de jugement à la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH).

«Ce cas est considéré comme prioritaire par la Cour, dit-elle. J'observe que les gouvernements, les dirigeants d'entreprise, l'opinion en général n'ont pas encore pris conscience de ce qui est en train de se passer devant les tribunaux à l'étranger. C'est complètement fou.» Dans le même temps, Isabelle Romy déplore le risque d'une forme de judiciarisation de la transition écologique. «Trente ans après le Sommet de Rio, nous assistons enfin à des avancées très concrètes. Mais il faudrait qu'elles soient accompagnées d'un débat démocratique.»

L'avocate nous reçoit dans les bureaux de Kellerhals Carrard à Zurich, à la Râmistrasse, en face du légendaire restaurant de la Kronenhalle. On nous avait loué son acuité intellectuelle et une modestie presque confondante. Souriante, elle s'étonne de ces superlatifs. Au mur, des photos en noir et blanc de la vieille ville de Lausanne, qui reste l'un des points d'ancrage de l'étude, devenue, ces dernières années, l'une des plus importantes de Suisse avec ses 230

avocats et quelque 86 associés. Dont 12 femmes. Si elle l'a rejointe il y a un an, c'est avec le projet de développer une plateforme de services juridiques dans le domaine de l'environnement, justement.

Gestion des risques, enjeux financiers et stratégiques, la montée en force des normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) a de nombreuses implications pour les entreprises, grandes ou petites, ainsi que pour les collectivités publiques. Avec ses collègues, Isabelle Romy veut les aider à relever ce nouveau défi. Associé comme elle chez Kellerhals Carrard, professeur de droit à l'Université de Lausanne avec qui elle a d'ailleurs fait un stage d'avocat et qui la connaît de longue date, Jean-Luc Chenaux souligne: «En s'intéressant très tôt aux questions environnementales, elle a d'emblée manifesté une approche visionnaire du droit.»

**Pionnière du droit de l'environnement en Suisse**, Isabelle Romy a aussi une expertise reconnue dans tout ce qui touche au contentieux judiciaire suisse et international, en particulier dans le domaine bancaire. Elle est par exemple l'avocate de Credit Suisse dans l'affaire dite des fonds bulgares en attente d'un verdict du Tribunal pénal fédéral de Bellinzone prévu pour la fin juin. La banque et les coaccusés répondent notamment du blanchiment de plusieurs dizaines de millions de francs d'un trafic de cocaïne pour le compte d'une organisation criminelle bulgare entre 2004 et 2008.



«Sur le plan purement juridique, il n’y a aucun doute qu’il faudrait acquitter. Je ne veux toutefois pas en dire plus avant le rendu de la décision des juges. Mais cette affaire aura de fortes implications sur l’évaluation du devoir de diligence des banques à l’avenir.» Isabelle Romy se garde aussi d’émettre un avis sur l’accumulation des dysfonctionnements au sein de la deuxième banque du pays. Elle observe que, entre 2012 et 2015, c’est UBS qui se trouvait dans

l’œil du cyclone, comme si les affaires qui secouent la place financière répondaient à une logique cyclique. Membre de son conseil d’administration jusqu’en 2020, Isabelle Romy sait de quoi elle parle.

Il faut, pour comprendre sa vocation d’avocate, mais aussi sa passion pour le droit de l’environnement, faire un détour par le quartier de la Blécherette, sur les hauts de Lausanne, où elle a passé son enfance et son adolescence. Installée à Zurich



## «Nous allons assister dans un futur proche à un nombre croissant d'actions contre les entreprises coupables de greenwashing.»

depuis vingt-sept ans, elle se définit toutefois comme une «vraie Lausannoise». Avec émotion, elle parle des longues heures passées dans les forêts avoisinantes comme éclaireuse chez les Ames vaillantes, puis pour s'entraîner à la course à pied, elle qui a commencé l'athlétisme à 10 ans, décroché plusieurs titres cantonaux juniors sur 300 et 600 mètres (des distances qui n'existent plus) ainsi qu'une médaille en 4 x 100 mètres avec la future star du sprint suisse Anita Protti.

Collège des Bergières, Gymnase de la Cité, le choix du droit viendra presque par défaut. Même si, corrige-t-elle, elle a été marquée, adolescente, par les récits du grand pénaliste Eric Stoudmann, le père de sa meilleure amie. Ce même maître Stoudmann chez qui elle fera plus tard son brevet d'avocate. Pendant son stage et ses débuts au barreau, elle ne touchera pratiquement pas au droit de l'environnement, pourtant le sujet de sa thèse de fin d'études et sa spécialité. Une discipline alors embryonnaire en Suisse, mais en pleine ascension aux Etats-Unis avec de spectaculaires class actions qui l'ont inspirée. Entre autres, la condamnation de la Pacific Gas and Electric Company, en 1993, qui donnera d'ailleurs lieu au film *Erin Brockovich*, seule contre tous avec Julia Roberts.

A 27 ans, Isabelle Romy a donc terminé une thèse sur la pollution des eaux du Rhin à la suite de l'accident de Schweizerhalle, à Bâle. Son brevet d'avocate en poche, elle a fait une première expérience d'un an au sein de l'étude lausannoise Rossy, Girardet & Michod. «Tout est allé très vite, raconte-t-elle. J'avais besoin de prendre du recul... et d'apprendre l'anglais.» Avec l'aide de Pierre



Isabelle Romy (à g. sur la photo) a décroché plusieurs titres d'athlétisme, dont une médaille en 4 x 100 mètres avec Anita Protti (à dr.): De son grand-père, elle a hérité une véritable passion pour la nature.



Tercier, professeur à l'Université de Fribourg, son mentor, elle obtient une bourse pour l'Université de Californie à Berkeley, sur la côte ouest des Etats-Unis. Elle y entame une thèse d'habilitation, toujours dans le droit de l'environnement. C'est aussi en Californie qu'elle rencontre son futur mari, Flavio Romerio, un Bâlois d'origine tessinoise, avocat comme elle.

A son retour en Suisse, fin 1995, le couple s'installe à Zurich. Isabelle Romy y rejoint Niederer Kraft & Frey, une grande étude de la place. Quelques mois plus tard à peine, on l'invite à se porter candidate pour un poste de professeur de droit de l'environnement et de la construction nommé conjointement par l'Université de Fribourg et l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Une chaire qu'elle occupe encore aujourd'hui à l'EPFL. «J'adore enseigner cette matière aux futurs ingénieurs», poursuit-elle en expliquant qu'elle les mène régulièrement au tribunal ou sur le terrain. Il existe en Suisse plus de 4000 sites contaminés, dont un tiers seulement a été traité.

«Un travail d'assainissement complexe et extrêmement cher», souligne Isabelle Romy. Experte du domaine, elle a été impliquée dans toutes les grosses affaires de ces vingt-cinq dernières années: Bonfol, dans le Jura, dont la dépollution a coûté quelque 300 millions de francs, l'ancien site de Ciba-Geigy à Monthey, ses sept décharges et une facture totale de plus de 1 milliard de francs, un cas encore en cours, celui de la dioxine à Lausanne, dans lequel elle conseille la municipalité... «C'est aussi une excellente professeure dont les cours m'ont marquée», témoigne la Verte Adèle Thorens Goumaz, conseillère aux Etats vaudoise, une ancienne étudiante.

Les mandats en matière d'environnement occupent environ la moitié de son temps. Les 50% restants portent le plus souvent sur des dossiers de litiges internationaux en matière de droit commercial, en général en lien avec le secteur bancaire. Dans les années 2000, Isabelle Romy s'est notamment distinguée dans les démêlés d'UBS avec le Département américain de la justice. Ce qui lui vaudra d'être approchée pour le conseil d'administration de la grande banque, qu'elle rejoint en 2012. «Je tombais des nues, précise-t-elle toutefois. Certes, j'avais travaillé avec l'équipe juridique de la banque, mais je n'avais aucune expérience d'administratrice.»

Au final, l'ancien conseiller fédéral Kaspar Villiger, alors président de l'établissement, la convainc d'accepter le poste. «Il cherchait une avocate, une femme, donc. De nationalité suisse. Les pressions montaient pour que la Suisse adopte la Weissgeldstrategie. Je me suis dit que c'était l'occasion d'aller voir de l'intérieur cette place financière en pleine mutation.» Elle sera servie, notamment dans sa fonction de membre du comité responsable du suivi, pour le conseil d'administration, des procé-

dures judiciaires dirigées contre UBS. Celles consécutives à la crise des subprimes, celles déclenchées par les manipulations du Libor, celles liées aux interminables soubresauts du secret bancaire.

Comme membre des comités d'audit et de nomination, elle va aussi œuvrer à une réorganisation fondamentale de la gouvernance du groupe. «J'ai vécu huit années intenses», dit-elle. En 2020, elle décide pourtant de se retirer deux ans avant la fin de la durée maximale de son mandat. «J'avais contribué à la mise en place du nouveau CEO, j'estimais avoir rempli ma mission dans le cadre d'un mandat qui prenait 40% de mon temps.»

**Le monde des avocats suisses a connu d'importantes mutations ces dernières années.** Les grandes études sont devenues de véritables entreprises et les associés sont soumis à des pressions croissantes. Comment Isabelle Romy a-t-elle réussi à mener de front une carrière aussi prenante et l'éducation de ses trois enfants? «La clé, c'est d'avoir un partenaire avec qui vous partagez les responsabilités à égalité, dit-elle. J'ai eu la chance d'avoir un mari qui m'a toujours soutenue. Nous avons aussi pu compter sur des aides: jeunes hommes au pair, femmes de ménage...»

Attention toutefois à ne pas entretenir l'illusion qu'on peut devenir associé dans une grande étude en travaillant à temps partiel. «Un piège, en particulier pour les femmes. C'est entre 30 et 40 ans qu'on accumule l'expérience nécessaire. Et il n'y a pas de miracle, il faut énormément s'investir. Cela dit, on peut

**«La clé, c'est d'avoir un partenaire avec qui vous partagez les responsabilités à égalité.»**

aussi décider de ne pas devenir associée. Il existe bien d'autres postes intéressants pour des avocats ou des juristes dans une étude comme la nôtre.»

Elle, en tout cas, semble heureuse de ses choix. En outre, elle se félicite de voir aujourd'hui ses deux domaines de compétence, le droit de l'environnement et la bonne gouvernance des entreprises, se rejoindre pour faire progresser la cause environnementale et climatique. Ce n'est qu'un début. Le nombre des litiges contre les cancrs de la transition ne peut qu'augmenter. Et Isabelle Romy de se préparer pour la prochaine vague: «Nous allons assister dans un futur proche à un nombre croissant d'actions contre les entreprises coupables de greenwashing.»



**UBS**  
Isabelle Romy est élue en 2012 au conseil d'administration d'UBS, où elle passe huit ans. Elle va y œuvrer à la réorganisation de la gouvernance fondamentale du groupe.

Publicité



**LE NOUVEAU  
CENTRE D'AFFAIRES  
DE GENÈVE**

Pour vos bureaux  
comme pour votre cabinet,  
profitez d'un cadre de travail  
dynamique et parfaitement  
desservi.



**VISITEZ LES  
DERNIÈRES SURFACES,  
DISPONIBLES DE SUITE !**

**PONT-ROUGE.CH**

## A savoir

### Birkin a la cote

En janvier, un modèle Birkin de la marque Hermès est vendu à 44 850 euros. Soit plus de six fois son prix neuf (dans les 7000 euros).

### Un canapé à un million

En mai 2021, un canapé Polaire de 1951 du décorateur Jean Royère a trouvé preneur pour 1,23 million de dollars (25 fois son prix).

### Un fort engouement

Ces incroyables plus-values suscitent l'engouement pour les objets griffés ou de designers connus, neufs ou vintage.

Certaines pièces d'horlogerie, de maroquinerie ou de mobilier se revendent beaucoup plus cher que leur prix d'achat. Mais investir dans les bons objets exige **connaissance et vigilance**. Exemples et conseils.

Texte **Blandine Guignier** - Photo **Nicolas Righetti** / **Lundi13**

# Ces objets de luxe qui sont des investissements très rentables

**E**n janvier 2022, un modèle de sac Birkin de la marque Hermès, acquis en 2001 et qui n'est plus fabriqué désormais, était adjudé 44 850 euros. C'est plus de six fois son prix neuf (qui avoisine les 7000 euros). En mai 2021, un canapé Polaire de 1950 en parfait état, du décorateur français Jean Royère, était vendu 1,23 million de dollars (soit près de 25 fois plus que son prix d'époque!). Ces incroyables plus-values suscitent l'engouement pour des objets griffés ou de designers connus, neufs ou de seconde main, qui pourraient prendre de la valeur au cours du temps.

## 1. MAROQUINERIE

Bien qu'il soit difficile de prédire l'évolution de la cote des sacs à main, certaines valeurs sûres existent bel et bien en maroquinerie. Chez Closet, site d'e-commerce et show-room à Nyon, spécialisé dans les accessoires et habits de luxe d'occasion, on constate que les modèles Birkin (né en 1984) et Kelly (créé dans les années 1930) d'Hermès se vendent toujours très bien. «Nous avons à peine le temps de les mettre dans l'assortiment

qu'ils partent déjà, relève la fondatrice, Victoria Uldry. Cela s'explique par leur rareté: il faut patienter au minimum deux ans pour en avoir un neuf. Des sacs achetés environ 9000 francs dans des boutiques officielles peuvent voir leur prix multiplié par deux ou trois dans l'année.»

Les modèles de Chanel Timeless et 2.55 sont aussi «des pièces iconiques qui fonctionnent bien», ajoute Victoria Uldry. La plus-value qui peut être réalisée s'explique notamment par les augmentations de prix régulières décidées par la marque depuis cinq ans environ. «Rien qu'entre 2020 et 2021 les prix de Chanel se sont accrus de 16%. D'autres marques de luxe comme Yves Saint Laurent ou Cartier ont aussi tendance à augmenter leurs tarifs.» Certains modèles, tels des sacs à main estampillés Louis Vuitton, peuvent également voir leur prix grimper à la revente, notamment lorsqu'il s'agit de sacs créés en série limitée ou à l'occasion de collaborations.

Toutefois, il y a des précautions à prendre en matière de maroquinerie vintage. «Il faut être très vigilant quand on achète à un particulier en ligne. Beaucoup de sacs sont des faux et c'est quasiment indétectable. Chez Closet, nous réalisons quatre contrôles d'authentification différents avant la vente.» La directrice de la PME de six collaborateurs conseille aussi aux clients qui souhaitent revendre un jour leurs



### Deux ans

Pour Victoria Uldry, la fondatrice de Closet, les modèles Kelly de Hermès ou les sacs Chanel se vendent toujours très bien. Un engouement qui s'explique par leur rareté: il faut attendre deux ans pour un modèle neuf.



sacs d'en prendre soin, notamment de «les ranger toujours dans leur étui et de les nettoyer adéquatement».



#### Le conseil

Choisir un modèle iconique et classique, dans une couleur neutre, si on souhaite le revendre et réaliser une jolie plus-value. Lors de l'achat d'un sac vintage, dans la mesure du possible, se faire fournir un certificat d'authenticité.

## 2. MOBILIER

Depuis les années 2000, il y a un véritable engouement pour le mobilier vintage des années 1950 à 1970, remarque Olivier Fichot, associé au sein de la maison de ventes Genève Enchères. Cela correspond au cycle de la mode qu'on observe également pour les vêtements. Plus on avance dans le temps, plus on redécouvre des designers et mouvements des générations précédentes. Auparavant, dans les années 1970 par exemple, c'était l'Art déco (années 1910-1920) le mobilier phare.»

Le commissaire-priseur cite les noms de designers particulièrement cotés comme Charlotte Perriand ou Jean Prouvé. «Une personne qui souhaite acquérir du mobilier de ce style peut acheter des rééditions de pièces vintage, neuves, confectionnées par les fabricants officiels comme Knoll ou Cassina. Elle peut aussi acheter du mobilier vintage d'époque (italien ou scandinave, par exemple), non signé ou de designers parfois moins connus. Cela lui coûtera quelques milliers de francs dans les deux cas.»

Certaines pièces, devenues iconiques, sont encore rééditées des décennies après leur sortie. C'est le cas de la lampe Pipistrello (1965) ou de la Panton Chair (1965). Pour les experts du domaine, mieux vaut s'orienter vers une édition originale plutôt que vers une réédition.

Enfin, il y a le plus haut de gamme, dont les prix peuvent atteindre des dizaines, voire des centaines de milliers de francs. «Une chaise longue B306 des années 1930 (fabriquée aujourd'hui sous le nom LC4 et dessinée par Le Corbusier, Pierre Jeanneret et Charlotte Perriand) a été vendue par Christie's 121 000 euros.» L'état de conservation et ce qu'il reste du mobilier d'origine influenceront grandement le prix. Les matériaux utilisés ne sont pas tous nobles et s'usent avec le temps. Par exemple, le métal chromé de la LC4 s'oxyde.



#### Le conseil

Olivier Fichot s'interroge sur l'opportunité d'investir aujourd'hui dans du mobilier

des années 1980. «Ces objets de designers souvent flashy, comme ceux du groupe de Memphis fondé à Milan par Ettore Sottsass, pourraient redevenir tendance.»

## 3. HORLOGERIE

Dans l'horlogerie, quatre marques indépendantes voient leur valeur particulièrement augmenter: «Rolex, Audemars Piguet, Richard Mille et Patek Philippe», énumère Vanessa Chicha, directrice d'Iconeek. Cette entreprise, spécialisée dans la montre d'occasion vintage, mène des expertises, des ventes aux enchères et possède un dépôt-vente à Genève. «Quel que soit le modèle de ces manufactures horlogères, il ne sera pas disponible en boutique. Il faudra attendre plusieurs années et on vous livrera généralement seulement si vous êtes déjà un client important.»

Les modèles les plus prisés de ces marques suisses, comme la Submariner (Rolex) ou la Royal Oak (Audemars Piguet), se vendent ainsi plus cher d'occasion que neufs. «Des exemplaires récents de la Nautilus de Patek Philippe, qui sont vendus, neufs, autour de 30 000 francs en boutique, peuvent se revendre d'occasion entre 100 000 et 180 000 francs.» Les prix de certaines éditions, encore plus rares et anciennes, peuvent atteindre plusieurs millions de francs. «La montre est devenue un objet d'investissement et d'art, qui intéresse collectionneurs comme financiers.»

Pour la spécialiste, on peut toutefois, en se faisant conseiller par des professionnels, constituer des collections plus originales, reposant sur des marques de niche ou des éléments communs. «Certains vont acquérir essentiellement des montres de plongée, d'autres toutes les montres comprenant un calibre spécifique, par exemple le 7750 de l'entreprise Valjoux, qui a été utilisé dans des montres de luxe comme dans des modèles plus accessibles.» Dans tous les cas, la proximité avec l'état d'origine (poussoirs, cadrans, etc.), la provenance (première famille propriétaire ou non), l'état de marche, les accessoires (écrin et garantie d'origine) sont autant d'éléments déterminants pour le prix d'une montre.



#### Le conseil

Pour les investissements à long terme, le site Chrono24 conseille d'opter pour les modèles plus populaires des marques populaires, des éditions limitées ou des marques de collection (MB&F, F.P. Journe, Philippe Dufour, Czapek, H. Moser & Cie, par exemple).



### B306/LC4

Surnommée la Machine à repos, la chaise basculante conçue par Charlotte Perriand (*photo*) est devenue une icône du mobilier du XXe siècle. Elle a été présentée pour la première fois en 1928.

### 365 545 euros

Le prix de vente d'un Kelly Himalaya d'Hermès par Christie's le 27 novembre 2020. Le sac le plus cher du monde est fabriqué en peau de crocodile blanc et beige.

## Jackpot

MA MEILLEURE OPÉRATION FINANCIÈRE

# «En 2010, tout le monde se moquait de moi»

Pour avoir cru à un modèle d'affaires basé sur un avion dont l'exploitation commerciale était pourtant interdite, **Yves Roch** a réussi un improbable pari qui lui a apporté bonne fortune.

**Christian Rappaz**



Tout a commencé par une coquille vide! Une société recluse dans le sous-sol du bâtiment Au Châtelard, à Lausanne, dont

il ne restait pratiquement que le nom, Fly 7, une employée payée au lance-pierre et un pilote cherchant désespérément à voler. Et pour ne rien arranger, je sortais d'un job qui s'était mal terminé, ayant eu la bonne idée de dire à mon patron que le seul moyen de sauver sa boîte était de me nommer CEO. Il m'a viré sur-le-champ. J'avais 29 ans, plus rien à perdre et une très grosse envie de démontrer ma valeur.

Douze ans plus tard, bien que rien ne soit jamais acquis dans le domaine de l'aviation, j'ai la satisfaction d'avoir réussi à faire grandir et à pérenniser une entreprise, qui occupe désormais 25 collaborateurs administratifs et 80 pilotes. Mieux, à force de batailler et de gagner des parts de marché en Europe, Fly 7 a attiré l'attention du leader européen de l'aviation privée, Jetfly, basé au Luxembourg, qui lui a fait une super offre d'achat en 2019. Une fusion «win-win» puisque nos deux sociétés sont très complémentaires. A cette époque, nous étions quatre actionnaires à Fly 7. Mes trois amis ont soldé leur part et moi, j'ai préféré être payé en actions et rester aux commandes de la société, qui a gardé son nom et son identité.

Grâce à la vente, mon capital de départ a été multiplié par trois, ce qui



ne me rend pas riche pour autant et ne change pas grand-chose à mon statut de patron de PME contraint de gérer les emmerdes au quotidien et de constamment se réinventer.

A vrai dire, j'ai réussi à valoriser mon travail et ça, c'est un sentiment très cool. J'ai eu un peu de chance, c'est vrai. Mais pas que. J'ai cru à un modèle d'affaires qui paraissait totalement insensé à mes interlocuteurs, qui me traitaient de fou et de prétentieux: exploiter l'énorme potentiel d'un avion suisse, le PC-12, fabriqué depuis 1991 par le constructeur nidwaldien Pilatus Aircraft, alors même que son utilisation commerciale était interdite quasiment dans toute l'Europe à cause de sa propulsion monoturbiné, jugée insuffisamment fiable en matière de sécurité.

J'étais convaincu que ce Range Rover du ciel, capable de tout faire avec classe et sécurité, séduirait le jour où l'interdiction serait levée. Pour la simple et bonne raison que le PC-12 peut se poser là où les jets et les bimoteurs ne peuvent pas aller, sur l'herbe ou à cause de pistes trop

courtes, parce qu'il consomme quatre fois moins de carburant que ces derniers et possède un espace pour les bagages trois fois plus volumineux.

Nous avons commencé en 2013 à Lausanne, avec un appareil dont le propriétaire nous a confié la gestion. Alors que nous étions perpétuellement sur le fil du rasoir au niveau de la trésorerie, je ne vous cache pas que refuser des vols commerciaux nous faisait mal au bide. Heureusement, tout a changé dès 2015, lorsque la Finlande a levé l'interdiction, une décision qui a rapidement fait tache d'huile sur le continent. Opérant à Lausanne, Fly 7 s'est alors constituée en compagnie aérienne basée à Vantaa, en Finlande, pays où sont toujours immatriculés la trentaine d'appareils que nous gérons. Cerise sur le gâteau, en plus d'être leader européen en matière de maintenance de PC-12, Fly 7 est aujourd'hui la seule compagnie reconnue par Pilatus pour former des pilotes européens sur son simulateur, installé à la Blécherette. Pourvu que ça dure...»



**SUSTAINABLE  
LEADERS**

# CONDUIRE ET TRANSFORMER SON ENTREPRISE VERS LA DURABILITÉ

Formation certifiante en 8 jours

Lausanne: 10, 11 & 24.11.22 | 1.12.22  
10 & 17.01.23 | 28.02.23 | 25.04.23

Powered by



ExecutiveEducation

**sanu.**

Partner



[www.swissleaders.ch/formationscontinues](http://www.swissleaders.ch/formationscontinues)



**lfm TV**

LE MEILLEUR DU  
DIVERTISSEMENT

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





## «Notre objectif: aider les PME à entrer dans l'industrie 4.0»

Nombre d'entreprises solidement installées sur leurs marchés peinent parfois à sauter dans le train de la numérisation. Ce sont elles que vise le fonds suédois de capital-investissement **Oak Universe**. Entretien avec Tatjana de Kerros, partenaire pour la Suisse. **Yves Genier**



### Jusqu'à 150 millions

Oak Universe vise à investir en Suisse dans **deux ou trois** sociétés. Les investissements démarrent à 20 millions et peuvent s'élever à 150 millions.

**L**a numérisation accélérée de l'économie accroît la pression sur les entreprises en matière de modernisation et d'automatisation de leurs procédés de production, et donc leurs besoins en investissements. Cette révolution, dite 4.0, crée aussi des opportunités pour les fonds de capital-investissement spécialisés dans l'accompagnement de cette mutation. Tel est, du moins, l'objectif affirmé d'Oak Universe, basée à Stockholm, où elle a

été fondée en 2019 par deux spécialistes du financement de la transformation numérique, John Franklin et Odysseas Christofi, et au conseil de laquelle siège Pierre Kladny, fondateur de Valley Road Capital à Prévèrènges (VD) et ancien président du Réseau.

Selon sa documentation, elle ambitionne d'investir 1 milliard d'euros dans des entreprises familiales via des prises de participation minoritaires. Elle vise un retour sur investissement de 20% par an. Calculé sur la durée de l'investissement, cela correspond à un triplement de la somme investie, toujours selon sa présentation. Elle a levé environ le tiers de la somme visée. Membre de l'équipe de gestion responsable pour la Suisse, Tatjana de Kerros, ancienne responsable des placements en capital-risque de Ricola, détaille les objectifs et les méthodes de cet investisseur.

### Pourquoi ciblez-vous particulièrement des sociétés familiales?

**Tatjana de Kerros:** Les sociétés familiales constituent l'épine dorsale de l'économie suisse. Elles sont souvent détenues par les mêmes familles depuis plusieurs générations et ont accumulé d'importants savoir-faire. Mais, en dépit de leurs réserves, elles ont parfois besoin de soutien pour franchir des étapes de leur développement, que ce soit en matière de transfert d'innovation et de savoir-faire ou de capital. Nous y voyons d'énormes potentiels de développement, surtout concernant l'industrie 4.0.

### L'arrivée d'un actionnaire externe dans une société familiale peut générer des tensions. Comment les identifiez-vous et les surmontez-vous?

Le plus important est de voir comment l'actionnaire familial perçoit l'investisseur extérieur. Historiquement, ce dernier tente de s'emparer de la société de manière hostile, la réorganise pour la rendre plus immédiatement rentable en éliminant sa culture. Il est vrai que certains investisseurs travaillent toujours comme cela. Or, le point le plus important, lorsque l'on veut travailler avec des entreprises familiales, c'est d'en comprendre la culture, l'histoire, le parcours. Il faut être respectueux, même avec un regard neuf. Il faut se positionner en tant que partenaire, comprendre les besoins, les objectifs, et apporter savoir-faire et financement: ces éléments font partie de notre ADN.

### Comment travaillez-vous?

Nous voulons aider les entreprises à s'adapter à l'industrie 4.0 en apportant nos

compétences dans le capital-investissement. J'ai personnellement travaillé dans les énergies renouvelables et les medtechs. Certains de mes collègues ont travaillé dans les télécommunications, les satellites ou encore l'industrie. Nous sommes donc des entrepreneurs. C'est cette expérience que nous pouvons apporter à nos partenaires, car nous comprenons leurs secteurs.

De même, celui d'entre nous qui siègera au conseil d'administration de la société dans laquelle nous allons investir n'est pas forcément celui qui a apporté l'affaire, mais celui dont les compétences sont les plus utiles. Nous cultivons aussi nos relations avec les associations professionnelles – Swissmem en Suisse, par exemple – pour comprendre l'évolution du secteur, développer les complémentarités et apprendre les uns des autres. Nous visons des entreprises dans certains secteurs clés: les medtechs, l'agroalimentaire, les semi-conducteurs et les énergies renouvelables.

**«Nous cherchons à créer des plus-values par un facteur de vingt après cinq à dix ans, selon l'entreprise et le secteur d'activité.»**

**Les sociétés de capital-investissement peuvent avoir des objectifs, notamment de rentabilité, fort éloignés de ceux des actionnaires familiaux. Comment les alignez-vous?**

Nous devons travailler main dans la main. Nous tentons dès le premier jour de concilier la vision des actionnaires historiques avec les nôtres, qui exigent une certaine profitabilité: nous cherchons à créer des plus-values par un facteur de vingt après cinq à dix ans, selon l'entreprise et le secteur d'activité.

**Exigez-vous que les entreprises s'endettent pour accroître leurs dividendes, qui gonfleront votre profitabilité?**

Absolument pas. Au contraire, nous aidons les entreprises à réduire leur dette là où cela est nécessaire. La plupart des entreprises ont des modèles d'affaires sains et sont peu endettées. Mais leur croissance s'essouffle, et elles doivent investir pour se relancer. C'est à ce stade que nous pouvons apporter quelque chose.

**Pourquoi une entreprise vous choisirait-elle plutôt que de contracter un emprunt bancaire?**

Elle se priverait du savoir-faire, de l'accès à des technologies clés et du regard extérieur que nous pouvons lui apporter sans qu'elle doive dépenser des fortunes en mandats de consultants.

**Comment vous financez-vous?**

L'essentiel de nos apports sont les fonds de nos investisseurs.

**Qui sont-ils?**

Ce sont des investisseurs qualifiés dont les avoirs sont dûment vérifiés, essentiellement des fonds de fonds et des privés avec leur propre expérience industrielle.

**La hausse des taux d'intérêt et la fin des politiques monétaires ultra-expansives vont-elles ralentir les levées de fonds?**

C'est une tendance qui se fait déjà sentir dans le marché. Les incertitudes sur l'inflation ralentissent les affaires. Cependant, l'Europe est moins touchée que les Etats-Unis, car son marché est moins complexe. Les placements qui vont souffrir le plus sont ceux qui sont construits sur les hypothèses de croissance et de rendement les moins étayées et les moins transparentes. L'environnement devient plus incertain.

**Comment atteindrez-vous vos objectifs, notamment de performances des placements, dans ce contexte rendu plus difficile?**

Nous évitons les sociétés dont les valorisations sont les plus spéculatives, notamment celles qui sont actives dans les technologies numériques ou les start-up trop courtisées par les fonds d'investissement, ou encore celles qui sont très exposées aux défis actuels, comme les interruptions de chaînes d'approvisionnement. Nous visons les placements de longue durée dans des entreprises qui ont besoin de smart capital, de capital intelligent.

**Dans combien de sociétés suisses êtes-vous déjà investis?**

La Suisse est l'un de nos marchés clés européens aux côtés de l'Allemagne, de l'Autriche, du Royaume-Uni et de la France. Chaque marché fait l'objet d'une approche particulière. Nous visons deux ou trois sociétés dans lesquelles investir dans chacun de ces pays. Nos investissements débutent à 20 millions d'euros et peuvent se monter à 150 millions.

**Top & Flop**



**Durabilité**

**Robeco s'engage dans la recherche**

Les mondes de la science et de l'économie s'unissent en faveur de l'investissement durable à travers un accord de coopération professionnelle entre l'Université de Zurich, l'ETHZ et Robeco.

L'objectif principal de cette coopération interdisciplinaire est de rassembler les profils les plus compétents, issus des domaines de la science et de l'économie, dans le secteur de l'investissement durable. Deux projets de recherche sont soutenus par Robeco dans un premier temps. En outre, le programme garantit un soutien à la formation.



**Le bitcoin**

**Plus bas niveau depuis deux ans**

Le bitcoin a atteint le 12 mai son niveau le plus bas depuis décembre 2020, flirtant avec la barre des 25 000 dollars. Cette tendance à la baisse ne concerne pas que la plus célèbre des monnaies numériques, mais touche l'ensemble du marché crypto. Selon l'ATS, la crainte d'une hausse rapide des taux d'intérêt, notamment de la part de la Réserve fédérale américaine, prive les monnaies virtuelles de l'un des principaux terreaux de croissance de ces derniers mois. Face à cette débâcle, la secrétaire d'Etat américaine au Trésor, Janet Yellen, demande une réglementation accrue.



# Tourner le dos au monde des requins. Ce qui compte vraiment.

Quand il est temps de lever le pied, notre planification financière complète vous aide à franchir le pas comme vous le souhaitez.

[credit-suisse.com/privatebanking](https://credit-suisse.com/privatebanking)

Planifier sa  
retraite anticipée  
à temps

CREDIT SUISSE 

# Invest Like Aysha, l'investissement au féminin

La Fribourgeoise **Aysha van de Paer** a lancé en 2019 son programme de conseil en investissement. Son objectif: aider les femmes à investir durablement pour pérenniser leur situation financière. Une ambition qui ne doit rien au hasard. **Julien Crevoisier**



«**L'**investissement est une pratique encore largement masculine alors que les femmes sont généralement de meilleures investisseuses que les hommes!» Aysha van de Paer veut rétablir l'équilibre dans le secteur grâce à son programme de formation en ligne, Invest Like Aysha. Visant particulièrement les femmes résidant en Suisse, ses cours en anglais proposent des enseignements allant des services bancaires à l'administration, en passant par les options d'investissement.

Diplômée de l'Ecole hôtelière de Lausanne, elle se spécialise d'abord dans les investissements immobiliers. Sa

carrière l'emmène à Dubaï, puis à Amsterdam et à New York. «Mon expérience à l'étranger m'a permis de me sentir plus à même de comprendre les expatriés en Suisse, leurs questionnements et leurs besoins. Ce sont elles qui constituent par ailleurs près de 60% de mon audience.» De retour au pays, la native de Saint-Aubin (FR) décroche un poste dans un fonds d'investissement européen géré depuis Zurich. Puis, un soir de 2017, l'impensable se produit: son mari décède tragiquement dans un accident de la route alors qu'elle est enceinte de leur deuxième enfant.

Après un arrêt de travail de quelques mois, Aysha van de

Paer décide de retourner à son poste. «C'était un moyen pour moi de retrouver une forme de normalité.» Mais cette normalité se révélera rapidement insatisfaisante. «Le milieu bancaire est devenu très procédurier et il est difficile de s'y épanouir. J'ai toujours été passionnée par l'investissement, et la disparition de mon mari m'a fait prendre conscience qu'il ne s'agissait pas seulement d'une activité accessoire, mais bien du seul moyen d'assurer mon avenir. C'est le cas pour moi et pour de nombreuses femmes dont la situation financière dépend encore trop souvent des revenus de leur conjoint.»

Après plus d'un an passé à construire son blog et son réseau, la Fribourgeoise décide en 2019 de lancer Invest Like Aysha. Aujourd'hui, elle compte près de 700 clientes et 7500 abonnés à sa newsletter. Elle a été rejointe par sa sœur Fanny Plattner, économiste d'entreprise, et emploie également trois indépendants à temps partiel. Ses conseils.

## LES TROIS RÈGLES D'OR

### 1. Investir dès maintenant

Quel que soit le montant que l'on peut investir, il faut commencer le plus tôt possible. «On a souvent tendance à attendre le moment opportun pour investir, en espérant que le prix baisse. C'est souvent une erreur, car, pendant que l'on attend, le temps passe et l'argent dort. En outre, il est impossible de prévoir avec certitude l'évolution du prix des actifs, et donc plus raisonnable de placer son argent tout de suite.»

Mais comment être sûr que l'investissement rapportera? «Un portefeuille diversifié et géré à moindre coût sur au moins dix ans présente peu de risques de ne pas fructifier, du fait que les rendements sont systématiquement réinvestis. C'est la grande différence entre

le trading, qui cherche à maximiser les profits dans l'immédiat, et que je déconseille au vu des risques encourus, et l'investissement à long terme que je préconise.»

### 2. Minimiser les frais

Gare aux frais de gestion, qui ponctionnent souvent une grande partie des revenus engrangés. «C'est un frein à l'enrichissement personnel, et la meilleure façon de le contourner est de se passer des intermédiaires coûteux.» La Fribourgeoise propose comme alternative aux banques traditionnelles les «robo-advisors», sorte de conseillers financiers virtuels qui constituent un portefeuille individuel à moindres frais. «Les plateformes VIAC ou TrueWealth, notamment, proposent désormais ce service. En plus de se contenter de commissions modestes, ces services rendent la gestion plus aisée grâce à des interfaces conviviales.»

### 3. Bien choisir ses actifs

L'un des meilleurs moyens de diminuer les risques réside dans la diversification de son portefeuille. «Il est important toutefois de garder une forme de simplicité pour éviter d'y consacrer trop de temps. Les investissements dans l'immobilier restent très solides et rentables, mais ce type de placement n'est pas à la portée de toutes les bourses.»

«Je conseille à mes clientes de se tourner également vers les fonds indiciels (les fonds qui ont pour objectif de reproduire un indice boursier de référence). Cela permet non seulement de s'assurer une certaine sécurité, mais aussi de commencer avec de petits montants et de choisir à quoi servira son argent.»

Plus sur: [investlikeaysha.com](https://investlikeaysha.com)

Un mini-cours par e-mail gratuit est à disposition.



# set prévoyance pme : une couverture complète

Nous vous conseillons ainsi que votre entreprise dans tous les domaines de prévoyance.

Plus d'infos sur [valiant.ch/set-prevoyance-pme](http://valiant.ch/set-prevoyance-pme)

vo**tre** banque en toute simplicité

# valiant

PUBLIREPORTAGE

## la prévoyance simplifiée pour les start-up et les pme



Martin Koller  
Responsable Prévoyance  
et planification financière

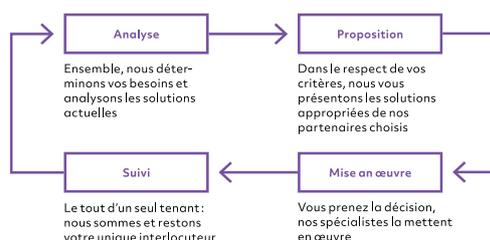
**Les start-up et les petites entreprises de moins de dix collaboratrices et collaborateurs représentent en Suisse près de 90% des entreprises et emploient environ un quart des employé·e·s du secteur privé. Pour les propriétaires de ces entreprises, la prévoyance est souvent un vrai défi. Valiant les soutient avec son set prévoyance PME.**

Lors de la création d'une start-up ou dans une entreprise existante, quelle que soit sa forme juridique, la prévoyance professionnelle et le maintien du salaire constituent des thèmes centraux. L'offre dans ce domaine est très large et pour les profanes, elle manque résolument de clarté. Valiant remédie à cette

situation avec son set prévoyance PME.

Le set offre des solutions sur mesure, aussi bien pour les start-up que pour les PME déjà installées qui comptent jusqu'à dix collaboratrices et collaborateurs et une masse salariale jusqu'à un million de francs. Le set s'adresse en particulier à la clientèle qui a déjà conclu des contrats sur plusieurs années. « Les PME peuvent profiter à tout moment de nos services de conseil », assure Martin Koller, responsable Prévoyance et planification financière chez Valiant. « Il peut valoir la peine d'examiner de près les contrats existants. »

Les spécialistes en prévoyance de Valiant conseillent et accompagnent les entrepreneuses et les entrepreneurs à la recherche de la caisse de pension, de la prévoyance pour les cadres et de l'assurance des personnes (AA / Complément LAA et assurance d'indemnités journalières maladie) appropriées. Ils obtiennent une solution globale individuelle, compilée à partir d'offres sélectionnées avec soin d'entreprises partenaires fiables. Martin Koller indique, à ce sujet : « Nous travaillons avec les fondations de prévoyance et les assureurs qui proposent des offres attractives pour les petites entreprises. »



**Davantage de temps pour l'activité de base**  
Grâce à ce service, les propriétaires d'entreprises et les créatrices et créateurs de start-up ont plus de temps à consacrer à leur

Valiant est un prestataire financier suisse indépendant qui exerce ses activités exclusivement en Suisse. Elle propose à sa clientèle privée ainsi qu'aux PME une offre complète et simple dans tous les domaines financiers. Valiant affiche un total du bilan de 35,6 milliards de francs et emploie plus de 1000 collaboratrices et collaborateurs, dont 80 personnes en formation.

activité de base. Valiant leur fournit tout ce dont ils ont besoin sous un même toit. Après un examen approfondi de la situation de départ, les spécialistes en prévoyance de Valiant évaluent des solutions appropriées. Enfin, un examen solide du rapport prix, prestation et qualité est réalisé et une proposition parfaitement adaptée aux besoins de l'entreprise est établie. « Valiant veut rendre la vie plus facile à sa clientèle. Notre set prévoyance PME illustre parfaitement ce principe », remarque Martin Koller.

# valiant

RSI RTR RTS SRF  
**SPONSORING**

VOTRE MARQUE AU PROGRAMME

## ENTREZ DANS LE QUOTIDIEN DES SUISSES

PLACEZ VOTRE MARQUE AU CŒUR DES  
PROGRAMMES PRÉFÉRÉS DES SUISSES  
GRÂCE À NOS SOLUTIONS.

[sponsoring.srgssr.ch](https://sponsoring.srgssr.ch)



# Offre entreprise **720.-/an** + **30.-/an** pour chaque collaborateur-trice

- ✓ Accès illimité à tous les contenus numériques de l'Agefi
- ✓ Recevez le journal papier L'Agefi chaque mercredi et vendredi
- ✓ Bénéficiez des suppléments magazines Agefi Immo, Agefi Indices et Agefi Life

Contactez  
[abo@agefi.com](mailto:abo@agefi.com)



# 'AGEFI

## Le web3, des fantasmes à la réalité

**L**e web3 n'est encore qu'un concept émergent, un enjeu de controverses idéologiques et technologiques dont nul ne peut dire s'il réussira, à terme, à engendrer la révolution que ses promoteurs appellent de leurs vœux. Mais ce serait une erreur de ne pas prêter attention à son éclosion, sous prétexte que les polémiques n'ont pas encore été tranchées et que son avenir reste incertain.



**Marc Bürki**  
CEO, Swissquote

**La première version du web** – on parlait alors de world wide web (www) – reposait uniquement sur la circulation de l'information vers l'utilisateur. Lorsque le web 2.0 est apparu au milieu des années 2000, l'internaute a commencé à interagir avec les fournisseurs de services, devenant partie prenante de l'écosystème. Il s'est aussi mis à partager de l'information via des réseaux sociaux et à rejoindre des communautés.

**Le web3, lui, marque l'arrivée d'internet à l'âge de la maturité.** En agrégeant au réseau existant les nouvelles technologies numériques, telles que la blockchain et les NFT, le web3 se projette en version décentralisée d'internet, quand les versions antérieures sont, elles, centralisées autour des fournisseurs de services. C'est cette opposition qui cristallise les enjeux, car elle porte en elle la promesse d'un grand renversement dans le partage de la valeur au sein de l'écosystème internet.

**Le web3 est en effet censé corriger les excès du web 2.0**, en affranchissant l'internaute des pouvoirs exorbitants des mastodontes du numérique, les Google, Apple, Meta, etc. Les géants de la Silicon Valley ont bâti leurs énormes bénéfices sur la captation des données des utilisateurs, ne leur concédant en contrepartie que la possibilité d'utiliser gratuitement leurs services. En permettant aux internautes de garder le contrôle sur leurs données personnelles, la technologie des chaînes de blocs doit favoriser le déploiement d'une architecture plus juste, respectueuse de la vie privée et soumise au contrôle de ses seuls utilisateurs. Ce chantier est à peine ébauché, mais les premières applications à voir le jour laissent entrevoir un immense champ de possibles.

**Créée aux Etats-Unis en réponse au fléau de la sédentarité**, l'application décentralisée Step'N encourage ses utilisateurs à pratiquer la marche ou la course à pied. Moyennant un investissement initial dans une paire de baskets virtuelle, elle récompense leurs efforts physiques par des jetons (tokens), échangeables contre des cryptomonnaies. Autre initiative intéressante, le navigateur internet en open source Brave, qui revendique déjà 50 millions d'utilisateurs, propose une navigation sans publicités invasives et débarrassée des traceurs ou cookies habituels. Les utilisateurs ont la possibilité de gagner des jetons, les basic attention tokens (BAT), en visionnant des publicités de leur propre chef. Ces jetons sont ensuite échangeables contre des cartes cadeaux, des cryptomonnaies ou des contributions au développement d'autres sites web.

**La banque constitue un autre terrain d'expérimentation prometteur.** Des applications de néobanques ont déjà

commencé à bouleverser l'ordre établi en rétribuant leurs utilisateurs par des tokens. Dans le monde à sens unique que nous connaissons, le client d'une banque paie le service financier qui lui est fourni. Sur ces applications, plus il utilise le service de sa néobanque, plus il accumule des jetons. Autrement dit, les utilisateurs sont acteurs de la réussite économique de l'application, laquelle génère une récompense (une partie du chiffre d'affaires) qui est répartie dans la communauté.

**De là à imaginer qu'une finance décentralisée puisse émerger du web3**, il y a un pas qu'il semble difficile de franchir. Ceux qui fantasment la DeFi imaginent un système financier parallèle qui répliquerait les services et produits traditionnels et en développerait de nouveaux, le tout sans intermédiaires financiers ni organes régulateurs. Or la surveillance qui permet de canaliser les flux d'argent vers des acteurs soumis à licence est une caractéristique essentielle de la finance. Laisser circuler les flux sans supervision, c'est ouvrir la porte toute grande aux abus et aux escroqueries en tout genre.

---

**«Les premières applications à voir le jour laissent entrevoir un immense champs des possibles.»**

---

**Le web3 va continuer de creuser son sillon:** de grandes entreprises entrent déjà dans le jeu, à l'image de la marque de baskets japonaise Asics qui vient de signer un partenariat avec Step'N. En revanche, l'apparition de ces nouveaux modèles économiques devrait laisser de marbre les GAFA. On les voit mal, en effet, embrasser une évolution avant tout motivée par la remise en cause de leur omnipotence. A moins d'être bousculés par l'émergence d'un géant concurrent sur le web3, mais ce n'est pas pour demain.

**LEWIS HAMILTON**  
Pilote de formule 1

## «Nous avons déjà atteint le point où ce n'est plus acceptable!»

Le septuple champion du monde de formule 1 parle de ses **investissements**, de ses quatre ans passés en Suisse, de ses engagements dans diverses causes et de la raison pour laquelle il ne nourrit plus son chien que de manière végétalienne. Texte **Marc Kowalski** - Photo **Misan Harriman / IWC**



**1985**

Naissance à Stevenage, en Angleterre. Son grand-père paternel est originaire de la **Grenade**, la famille de sa mère de Birmingham.

**2008**

A 23 ans, Lewis Hamilton devient le plus jeune **champion du monde** de formule 1, record battu en 2010 par Sebastian Vettel.

**2021**

Le pilote est nommé **chevalier de l'Empire britannique** par la reine Elisabeth II.

**Q** quatre écuries de formule 1 ont leur siège dans la région pittoresque située entre Birmingham et Londres. Mercedes-AMG Petronas s'est installée à Brackley, un village de 13 000 habitants. Un millier de personnes y construisent les bolides de George Russell et de Lewis Hamilton. Des dizaines de trophées sont exposés à la réception, tout comme la voiture avec laquelle le pilote de tous les records a perdu son titre lors du dernier Grand Prix de la saison dernière. Dans ce temple de la formule 1, Lewis Hamilton vient nous accueillir en baskets, tenue décontractée et de bonne humeur.

**Sir Lewis, vous étiez en lice dans un consortium pour acquérir Chelsea, le club de foot (racheté début mai par deux hommes d'affaires américains et Hansjörg Wyss, un milliardaire suisse). Pourquoi cet intérêt?**

**Lewis Hamilton:** Je suis toujours à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement. Le football est le plus grand sport du monde et Chelsea l'un des plus grands clubs. Il y a un énorme potentiel d'impact positif à long terme, tant pour le club que pour la société, et j'aurais pu y contribuer grâce à mon expérience dans le sport et sur les questions de diversité et d'inclusion.

**Que signifie l'argent pour vous?**

J'ai une très bonne qualité de vie, je peux prendre soin de ma famille, mes sœurs, mes parents qui ont rendu possible ma carrière en formule 1 alors qu'ils n'étaient pas fortunés. Ça me permet aussi d'investir.

**Suivez-vous l'état de votre fortune?**

Bien sûr. Je suis très attentif à tout ce qui entre ou sort. J'ai une équipe chargée de mon patrimoine, mais je décide moi-même où j'investis. Je passe beaucoup de temps en visioconférence avec des gens de la Silicon Valley, du secteur de l'énergie, de la tech. Je veux savoir ce qui se passe dans le monde et chercher de bonnes opportunités d'investissement.

**Vous avez investi, notamment, dans une chaîne de burgers végétaliens, un magazine de mode, un service de livraison de repas, des courses électriques.**

**Quel est le rapport entre ces investissements?**

Je suis très attentif aux questions de santé et de bien-être, et j'essaie d'aider les autres à devenir une meilleure version d'eux-mêmes. J'investis beaucoup dans les technologies d'avenir qui, je l'espère, profiteront à la planète et à ses habitants.

**Dans quelle mesure êtes-vous engagé dans vos investissements?**



Lewis Hamilton soutient de nombreuses causes: «J'ai réalisé que j'avais une plateforme. Je veux l'utiliser. J'essaie de ne pas seulement parler, mais aussi de m'engager.» Sur les réseaux sociaux, il compte plus de 30 millions de followers.



**«En 2007, j'ai déménagé à Vesénaz, près de Genève. La Suisse est très pratique pour un pilote de formule 1. Et c'est l'un des plus beaux pays qui soient, avec des paysages magnifiques. J'y ai vécu quatre ans.»**



## Le plus titré

Septuple champion du monde, Lewis Hamilton (37 ans) est le pilote de formule 1 le plus titré de tous les temps, à égalité avec **Michael Schumacher**, avec le plus grand nombre de victoires et de pole positions. Il a raté son huitième titre de champion du monde avec Mercedes-AMG en décembre, lors du dernier Grand Prix, face à Max Verstappen (photo).



Photo: DR

Cela varie d'une entreprise à l'autre. Pour certaines entreprises, je veux simplement soutenir la croissance, pour d'autres, je siège au conseil d'administration, mon influence est alors naturellement plus grande, comme pour le magazine de mode *W*. La mode et le design m'intéressent beaucoup. Pour la boisson énergétique Monster, par exemple, j'ai dessiné la canette et participé à tous les tastings.

**Vous avez également créé une ligne de vêtements avec Tommy Hilfiger il y a quatre ans, lorsque la marque était dirigée par le Suisse Daniel Grieder. Quel était exactement votre rôle?**

J'étais fan de cette marque depuis l'enfance, je l'ai toujours portée. Et j'ai toujours voulu créer ma propre ligne de vêtements. J'allais toujours aux défilés de mode, je posais des questions aux designers pour en apprendre toujours plus. Et je regardais leurs créations en me disant: «OK, si cela m'appartenait, que ferais-je différemment?» A un moment donné, j'ai mis Daniel Grieder en contact avec Toto Wolff, le directeur de Mercedes-AMG F1, et je les ai convaincus de s'associer.

**Est-il vrai que vous approuvez personnellement ce qui figure au menu de votre chaîne de burgers?**

Nous le faisons ensemble au conseil d'administration. Je n'assiste pas à toutes les réunions mais je goûte à chaque assiette et je suis au courant de tous les projets d'expansion, comme actuellement aux Etats-Unis. La chaîne connaît une belle croissance organique.

**Pourquoi êtes-vous devenu végétalien?**

Jusqu'à il y a six ans, je ne savais pas grand-chose sur le sujet. Puis j'ai rencontré une végétalienne. Elle m'a montré des vidéos sur l'élevage des animaux. J'étais horrifié, je ne pouvais pas croire ce que je voyais. J'aime les animaux et je pense qu'aucun d'entre nous n'a le droit de prendre la vie. De plus, l'industrie de la viande est un énorme émetteur de CO<sub>2</sub>. C'est pourquoi je voulais apporter ma contribution en renonçant à la viande.

**Pour des raisons éthiques principalement?**

Au début, oui. Et puis j'ai remarqué que, en tant que sportif, j'en profitais aussi physiquement. Depuis l'enfance, j'avais des allergies, des ballonnements, des variations du niveau d'énergie. Tout cela a disparu aujourd'hui. Depuis que j'ai changé mon alimentation il y a six ans, j'ai remporté cinq titres de champion du

monde. J'ai développé ma masse musculaire, je suis plus en forme et plus fort que jamais. Et, de surcroît, j'ai bonne conscience.

**Est-il vrai que vous nourrissez également votre chien exclusivement de manière végétalienne?**

Oui. J'ai eu deux bouledogues, une femelle et un mâle, pour lesquels je me sens comme un père qui veut le meilleur pour ses enfants. Ils avaient des problèmes respiratoires depuis leur plus jeune âge et la femelle est décédée très tôt. Je voulais donc que le mâle reste le plus longtemps possible avec moi et c'est pourquoi j'ai changé son alimentation. Roscoe a maintenant 9 ans. Il court partout comme un chiot, il n'a plus de problèmes respiratoires, il fait même son jogging avec moi!

**Vous soutenez aussi l'Unicef, Black Lives Matter, les LGBTQ, les droits de l'homme, les anciens combattants, les jeunes socialement défavorisés, vous vous engagez contre le changement climatique, le racisme, les déchets plastiques...**

(Rires.) Oui, je m'engage dans de nombreux domaines, je considère cela comme une responsabilité.

**Il serait probablement plus efficace de se concentrer sur une ou deux causes.**

Vous avez raison, cela rend certainement les choses difficiles. Je me concentre principalement sur la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances. C'est pourquoi j'ai créé ma fondation Mission 44. Mais je ne veux pas me contenter d'un seul combat, je veux faire bouger les choses. Si un sujet me préoccupe, je publierai quelque chose à ce propos, car il y a des gens dehors qui ne savent peut-être même pas ce qui se passe. En réalité, je ne sais pas de combien de temps je dispose, je pratique un métier dangereux. J'ai vu des gens dans les derniers moments de leur vie me dire: «Je ne peux pas croire que je n'ai plus de temps.» J'espère vivre longtemps et pouvoir influencer des millions de personnes. Et même si ce n'est qu'un, deux ou dix jeunes, ce serait déjà super.

**Vous vous engagez pour la protection du climat et en même temps, en tant que pilote de course, vous rejetez des tonnes de CO<sub>2</sub> dans l'air.**

**Comment est-ce que vous conciliez les deux?**

C'est en effet un exercice d'équilibre difficile. Mais si je quitte la formule 1 demain, quelqu'un d'autre prendra ma place et le business continuera comme avant. C'est pourquoi je réfléchis ainsi: qu'est-ce que je peux changer de l'intérieur? Comment pouvons-nous, en tant que circuit de formule 1, travailler de manière plus organique, plus responsable? Nous utilisons maintenant 10% de biocarburant, jusqu'où pouvons-nous aller? Comment pouvons-nous introduire en formule 1 des technologies qui permettent des progrès en matière de durabilité?

**Vous vous engagez pour les droits de l'homme. Pourtant, vous participez à des courses dans des pays où la situation des droits de l'homme est catastrophique, comme l'Arabie saoudite ou Bahreïn.**

C'est très difficile et compliqué. Beaucoup de gens me questionnent là-dessus. Mais ce n'est pas si simple. J'ai un engagement, un contrat avec Mercedes-AMG, une énorme organisation. Si je ne me présente pas, cela peut impacter des milliers de personnes. Si je refuse de participer à certaines courses, le grand cirque de la formule 1 continuera à s'y rendre. Je n'ai donc pas d'autre choix que d'avalier cette couleuvre. Mais je profite de toutes les possibilités de m'exprimer. J'essaie de parler avec ceux qui prennent les décisions en coulisses. Mais, là aussi, ce n'est pas facile. Ces personnes ont également des engagements qui remontent parfois à des décennies.

**Quand est-ce que vous vous dites «là, c'est inacceptable»?**

Nous avons déjà atteint le point où ce n'est plus acceptable! Et nous avons réagi. Cette année, nous aurions dû faire une course en Russie. Nous ne le faisons pas parce que le pays est en guerre. En Arabie saoudite, des missiles sont même tombés non loin du circuit avant la course de Djeddah. Là aussi, il faudra y réfléchir à

l'avenir. Le sport peut faire bouger les choses à condition de ne pas simplement venir pour un événement et repartir ensuite sans que rien change.

**Avec combien d'argent soutenez-vous vos différents engagements?**

Au fil des ans, j'ai fait beaucoup de dons. Dernièrement, j'ai créé la fondation de recherche Hamilton Commission, que j'ai financée à hauteur de 20 millions de livres. Mon objectif à long terme est de soutenir d'autres projets d'une ampleur similaire.

**Vous avez vécu quatre ans en Suisse.**

**Comment êtes-vous arrivé là?**

En 2007, lorsque j'ai eu la possibilité d'entrer en formule 1, mon père m'a proposé de partir dans un autre pays. J'ai donc déménagé à Vézenaz, près de Genève. La Suisse est très pratique géographiquement pour un pilote de formule 1. Et c'est l'un des plus beaux pays qui soient, avec des paysages magnifiques, des lacs et des montagnes. J'y ai vécu quatre ans. J'ai déménagé ensuite à Wollerau, car, depuis Zurich, il y a des vols directs vers de nombreuses destinations et le temps est précieux pour moi. Et c'était magnifique, j'avais un petit bateau sur le lac et je savais que quelque part en face vivait Tina Turner (*rires*).



**300 millions**

La fortune de Lewis Hamilton est estimée à plus de 300 millions de livres sterling. La saison 2021 lui aurait rapporté 45 millions d'euros.

Publicité



**AGROLA**

**SOLUTIONS DE RECHARGE  
QUI INSPIRENT**



**Pack complet  
Sérénité d'un seul  
fournisseur!**

Les solutions de recharge AGROLA vous permettent d'investir dans une infrastructure durable et innovante, et d'ouvrir la voie à la mobilité électrique.

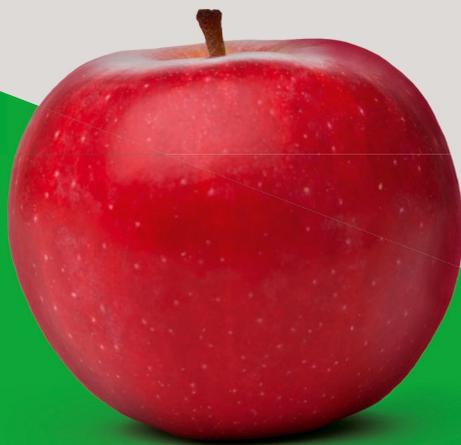
Nous vous conseillons et répondons à toutes vos attentes, clarifions avec vous l'ensemble des conditions cadres et élaborons un concept de recharge complet et personnalisé:

[agrola.ch/solutions-de-recharge](https://agrola.ch/solutions-de-recharge)



tellico

**Chaque entreprise  
est unique.  
Nos solutions aussi.**



Une prévoyance professionnelle qui correspond parfaitement à vos besoins. Chez nous, la flexibilité est une évidence depuis 20 ans. En tant que spécialiste PME, nous savons ce qui est important pour vous.

**Découvrez nos solutions.**

[www.tellico.ch/pme](http://www.tellico.ch/pme)



## Events

Après deux ans en virtuel, les événements en présentiel font leur grand retour. Ici, un événement organisé par l'agence Trivial Mass pour le TGV Lyria.

# Les défis des entreprises: inflation, digital et gestion du post-covid

## GUIDE DES PME

- Choisir le bon moyen de paiement pour son entreprise
- Comment les PME résistent à l'inflation
- Réussir son événement d'entreprise, mode d'emploi
- Les cinq étapes pour aménager ses bureaux à l'ère post-covid

Par **Stéphaine de Roguin, Audrey Maga et William Türler** - Photo **Anne-Laure Lechat**

# Choisir le bon mode de paiement pour son entreprise

Aujourd'hui, les systèmes de paiement digitaux adaptés aux PME foisonnent. Comment s'y retrouver parmi cette **offre pléthorique** et à quels détails faut-il être attentif? Conseils. **Stéphanie de Roguin**



**40%**

Le pourcentage des 2000 entreprises interrogées qui n'effectuent que des paiements sans espèces, selon une étude de la BNS.

**L**es transactions électroniques instantanées révolutionnent le fonctionnement des entreprises: achat de fournitures, vente de produits et même versement des salaires, ces nouveaux modes de paiement offrent un gain de temps considérable aux entrepreneurs. Mais la digitalisation des transactions financières est-elle indiquée pour toutes les PME? «En premier lieu, il faut identifier les besoins de son entreprise», résume Romain Prieur, expert-comptable diplômé associé auprès de la fiduciaire Karpeo, à Genève. Pour choisir un système approprié, il faut en priorité analyser si le commerce est principalement physique ou en ligne et s'il compte opérer des transactions en francs suisses uniquement ou également en devises étrangères.

Une entreprise qui a uniquement besoin d'un terminal de paiement pour autoriser ses clients à faire leurs achats avec une carte bancaire va par exemple se tourner vers une solution comme SIX Payment. Mais pour une société qui développe une activité dans le secteur du digital ou qui fait de la vente en ligne, un système plus complet, comme Stripe, est clairement indiqué. Ces besoins doivent être envisagés avec une certaine anticipation sur les étapes prévues par le business plan. «Si, à terme, l'entreprise compte se développer à l'international, le choix d'une solution qui ne fonctionne qu'en Suisse n'est évidemment pas approprié.» Car une fois un système choisi, il est souvent difficile de revenir en arrière.

Adopter un système de paiement en ligne n'est pas anodin. Pour un entrepreneur qui n'est pas à l'aise avec l'informatique, passer à une solution digitale nécessitera sans doute d'engager un spécialiste pour mettre le système en place, puis d'en assurer le suivi sur la durée. Et ce soutien a un coût, de l'ordre de plusieurs centaines de francs pour la mise en place, montant qui peut être prévu chaque mois en cas de besoin d'accompagnement régulier. Et ce coût s'ajoute au prix du système lui-même.

**Enfin, il ne faut pas négliger l'impact de ces applications sur la marge brute des ventes:** des systèmes comme Stripe ou PayPal retiennent une commission sur chaque transaction effectuée. «Les petits centimes qui s'additionnent représentent souvent des montants importants en fin d'année, surtout lorsque les volumes de vente et d'achat sont conséquents», prévient Romain Prieur.

Dans le cas d'une entreprise qui propose un terminal de paiement dans ses locaux, il faudra

## SIX SYSTÈMES DE PAIEMENT EN LIGNE UTILISÉS EN SUISSE

	Type de commerce	Fonction(s)	Adapté pour transferts internationaux	Principaux avantages	Principaux inconvénients	Tarifs
<b>Stripe (US)</b>	• Commerce en ligne	• Ventes	• Pas vraiment – il s'agit d'abord d'une plateforme de paiement en ligne	• Leader du marché • Intégrations multiples (avec différents types d'e-shops)	• Commissions élevées	• Commission de 1,4% (Europe) et de 2,9% (monde) + 25 ct. par transaction
<b>Revolut (UK)</b>	• Tous types d'entreprises	• Achats et ventes • Transfert à l'étranger • Change de monnaie	• Oui, et c'est clairement l'avantage principal de Revolut	• Facilité d'utilisation • Taux de change attractifs • Moderne et support dynamique	• Mise en place du système de vente parfois complexe	• Abo. gratuit ou à 25 €/mois ou à 100 €/mois ou personnalisable, selon la taille de l'entreprise
<b>Wise (UK/ EST)</b>	• Tous types d'entreprises	• Achats et ventes • Versement de salaires	• Oui, comme pour Revolut	• Frais fixes	• Recevoir des dollars US coûte 4,14 USD par transaction	• Envoi d'argent à partir de 0,14% (selon devises)
<b>PayPal (UK)</b>	• Tous types d'entreprises	• Achats et ventes • Versement de salaires	• Oui	• Plus ancien acteur du marché	• Coût relativement élevé • Service client pas toujours optimal	• Commission pouvant aller jusqu'à 3,40% + montant fixe selon les cas
<b>PostFinance e-payment (CH)</b>	• Toutes les boutiques en ligne	• Ventes	• Non	• Référence en Suisse • Accepte tous les types de paiements • Moins cher que certains concurrents	• Implémentation parfois complexe	• Frais de gestion de compte: 5 CHF/mois pour entreprise en CHF/€, 2 CHF/mois pour devises étrangères
<b>SIX Payments / Worldline (CH/ F)</b>	• Boutiques physiques et en ligne	• Ventes	• Non	• Très pratique si le commerce est physique et en ligne • Pas de frais de mise en service • Référence pour le paiement en boutique	• Coût élevé par rapport à la concurrence en Suisse • N'accepte pas la Postcard	• Pack terminal: dès 63 CHF/mois • Pack e-commerce: 2,85% + 0,29 CHF/transaction

encore s'assurer que les principales cartes de paiement utilisées en Suisse sont acceptées par l'appareil. En effet, il peut être frustrant pour un client de voir son commerçant refuser sa carte de paiement ou, pour un commerçant, de perdre une vente pour

ainsi que certaines informations sur l'acheteur, comme son pays d'origine», souligne Romain Prieur. Car lors d'un contrôle TVA, chaque vente doit être justifiée par une facture. Il faut alors pouvoir prouver l'imposition (ou non) de la prestation de services

protection des données lorsqu'elles adoptent un système digital, prévient de son côté Roxana Mihet, professeure de finance au Swiss Finance Institute de HEC Lausanne. Ces entreprises seront ainsi soumises au RGPD (règlement général sur la protection des données) si elles ont une activité commerciale hors des frontières de la Suisse ou des clients résidant dans un pays européen. Des recherches universitaires menées – entre autres – par la spécialiste montrent que les réglementations relatives à la protection des données des consommateurs imposent les coûts les plus élevés aux plus petites entreprises. Ce qui peut constituer un obstacle à leur entrée sur le marché.

La professeure de finance estime néanmoins que les avantages d'un système de paiement

**«De plus en plus de ménages préfèrent effectuer des paiements électroniques.»**

**Roxana Mihet** Professeure, HEC Lausanne



cette raison. Le système SIX Payment n'accepte par exemple pas la Postcard.

«Pour les boutiques de vente en ligne, il est crucial de pouvoir extraire des rapports mensuels clairs qui mentionnent le prix de vente hors taxe, la TVA, le montant TTC, la commission qui a été prélevée par le prestataire

ou de la vente de biens à la TVA. Il est donc crucial, en amont, de bien paramétrer son outil et de prendre en compte les différentes situations possibles (ventes en Suisse, à l'étranger, lieu de la prestation de services).

En fonction de leur activité, certaines PME peuvent être soumises à des règles liées à la pro-



Des systèmes comme Stripe ou PayPal retiennent une **commission** sur chaque transaction. Un coût qui peut s'avérer conséquent au final pour une PME.

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](https://retraitespopulaires.ch/entreprises)



en ligne l'emportent sur les coûts, «en particulier pour les PME disposant d'un savoir-faire en matière d'analyse de données». Car un système digital permet de conserver des traces des transactions effectuées – qui peuvent très bien être anonymisées. Il est alors possible d'analyser de manière précise ce que les consommateurs veulent et aiment, de manière à dégager des tendances hebdomadaires ou mensuelles. Certains systèmes de paiement en ligne permettent également de gérer plus facilement son inventaire, de contrôler les stocks et de maintenir les étagères approvisionnées pour un commerce physique. «Il existe d'ailleurs une vaste littérature académique qui montre que les clients sont susceptibles de dépenser des montants plus élevés lorsqu'ils effectuent des paiements électroniques que lorsqu'ils paient en espèces, notamment pour des achats impulsifs», complète Roxana Mihet.

**Effectuer ses transactions financières en ligne relève pour beaucoup d'une question de génération.** Selon Romain Prieur, les entrepreneurs âgés de 25 à 40 ans ont aujourd'hui en majorité adopté un système comme Stripe ou Revolut (*lire PME No 05*). Dans les activités portées sur le digital, 80 à 90% des entreprises ont adopté des systèmes de ce type, qui se révèlent simples d'utilisation et parfaits pour être intégrés à un tunnel de vente.

La dernière enquête 2021 de la Banque nationale suisse (BNS) sur les moyens de paiement révèle qu'environ 40% des plus de 2000 entreprises interrogées n'effectuent que des paiements sans espèces, souligne Roxana Mihet. «De plus en plus de ménages préfèrent effectuer des paiements électroniques, notamment après la crise du coronavirus, et de plus en plus de PME proposent donc des moyens de paiement en ligne pour répondre aux souhaits de leurs clients.»



Texner est une entreprise spécialisée dans les vêtements promotionnels. Ici, son siège à Granges (VS).

## Comment les PME résistent à l'inflation

Energie, transports, matières premières: les entreprises sont largement impactées par l'augmentation générale des prix. Des solutions existent toutefois pour faire face à ce **renchérissement** généralisé. **Audrey Magat**



**Aux Etats-Unis,** l'inflation se situe à 8,3%, en Allemagne à plus de 7% et au Royaume-Uni à 6,2%. Avec ses 2,5%, la Suisse semble encore relativement épargnée.

Les économistes de Credit Suisse font d'ailleurs preuve d'**optimisme** en tablant, dans leur dernier rapport, sur une croissance du PIB de 2,5% en 2022.

**D**u jamais-vu depuis la crise financière de 2008: le taux d'inflation en Suisse atteint le niveau record de 2,5% en avril 2022. Une évolution qui s'explique notamment par la flambée des prix de l'énergie et la cherté des facteurs de production, précise la dernière enquête du centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ (KOF).

Ce renchérissement pourrait perdurer en raison d'une situation économique particulièrement incertaine. Après les deux années de pandémie qui ont bouleversé les carnets de commandes, la conjoncture est fragilisée par la guerre en Ukraine, mais aussi par les mesures sanitaires chinoises qui paralysent les chaînes d'approvisionnement. Le renchérissement affecte d'ailleurs aussi les taux d'intérêt, notamment hypothécaires. Les secteurs de l'immobilier et de la construction subissent ainsi la retenue des investisseurs.

Toutes les entreprises sont touchées par l'inflation, et particulièrement les petites et moyennes entreprises. «L'incertitude est difficile à gérer pour les PME, explique Jean-Marie Ayer, économiste et directeur de l'Institut des PME à la Haute Ecole de gestion (HEG) de Fribourg. On ignore encore combien de temps cette situation va continuer, si elle va se résorber ou s'aggraver et dans combien de temps. Or les PME, parce que ce sont de plus petites structures, ont moins de ressources à disposition pour la planification à très long terme que les grosses structures.»

Les prix ont tous pris l'ascenseur, en particulier ceux des transports, constate Stany Fardel, CEO de Texner, entreprise spécialisée dans la création de vêtements promotionnels. «Comme l'approvisionnement depuis l'Asie est compliqué depuis le début de la pandémie, nous avons rapatrié une partie de nos productions en Europe, ➔



# Jusqu'à 30 % de rente de vieillesse en plus pour votre personnel

La prévoyance vieillesse suscite des inquiétudes chez de nombreuses personnes. La rente effectivement versée à la fin de la carrière ne dépend pas uniquement du salaire perçu jusque-là. Rémunération du capital et taux de conversion sont eux aussi des facteurs importants. En choisissant la bonne caisse de pension, vous permettez à vos collaboratrices et à vos collaborateurs d'obtenir jusqu'à 30 % de rente de vieillesse en plus. Sans compter que vous aurez toutes les chances d'accéder au titre de Super Chef ou de Super Cheffe.

Les prestations cumulées des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> piliers doivent garantir, à la retraite, une rente de l'ordre de 60% du dernier revenu et assurer ainsi à la personne bénéficiaire le maintien de son train de vie habituel. Mais 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<sup>e</sup> pilier. Si la contribution de l'AVS à la future rente est restée largement inchangée à ce jour, celle du 2<sup>e</sup> pilier ne cesse de s'amenuiser sous l'effet de l'érosion de la rémunération des avoirs de vieillesse et du taux de conversion dans le régime surobligatoire. Des tendances qui se répercutent différemment sur les assurés en fonction du modèle d'assurance choisi.

C'est pourquoi AXA a abandonné l'assurance complète pour ne plus proposer, depuis début 2019, que des solutions de caisse de pension semi-autonomes. Dans ce modèle, le «troisième cotisant» (l'intérêt) joue, grâce à une diversification équilibrée des placements, un rôle nettement plus important que dans l'assurance complète soumise, elle, à un étroit carcan réglementaire en matière de placements.

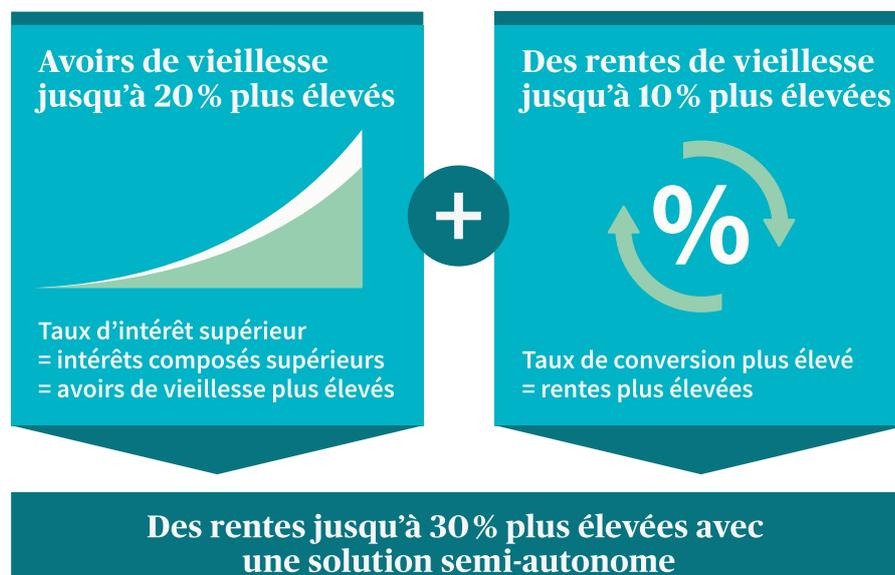
## Une meilleure rémunération pour des rentes plus élevées

L'élément qui détermine en priorité le montant de la future rente de vieillesse est la rémunération du capital de vieillesse. D'où un écart considérable selon que l'avoir de vieillesse est rémunéré à 1%, soit le taux d'intérêt minimal LPP, ou à 2% comme dans le régime de la semi-autonomie. En 2021, AXA Fondation LPP Suisse romande a été en mesure de rémunérer l'avoir de vieillesse de ses assurés à 3,25% dans le régime obligatoire et 4% dans le régime surobligatoire. Au total, les fondations collectives semi-autonomes d'AXA ont versé l'an passé à leurs assurés pas moins de 800 millions de francs de revenus de plus que ne l'aurait permis le taux d'intérêt minimal en usage dans l'assurance complète. Et sur les trois dernières années, les assurés ont perçu plus d'1,8 milliard de francs d'intérêts supplémentaires.

Tout au long de la vie professionnelle et jusqu'à l'âge de la retraite, les intérêts composés induisent une hausse substantielle des rentes et des avoirs de vieillesse. À revenu identique, la majorité des assurés bénéficiant de la semi-autonomie pourront tabler sur des rentes de vieillesse du 2<sup>e</sup> pilier jusqu'à 20% plus élevées que dans l'assurance complète. Combiné à un taux de conversion supérieur, ce surcroît de rente pourra même aller, pour nos assurés, jusqu'à 30% – ce qui représente plusieurs centaines de francs par mois.

## Une solide dotation financière

Solides tant sur le plan financier que structurel, les fondations collectives d'AXA peuvent se prévaloir d'un faible taux d'intérêt technique, de taux de conversion appropriés, d'une excellente structure d'âge, d'un quota très bas de bénéficiaires de rente ainsi que d'une part importante d'avoirs



de vieillesse surobligatoires. En particulier, la faiblesse des engagements de rentes réduit considérablement la redistribution des assurés actifs vers les bénéficiaires de rentes de vieillesse. De sorte que les entreprises affiliées et leurs équipes disposent d'un modèle performant de caisse de pension sur le long terme. À titre d'exemple, le taux de couverture déterminant d'AXA Fondation LPP Suisse romande dépassait, au 31 décembre 2021, les 113% (taux non révisé).

## La fiabilité alliée à la rentabilité

Malgré la persistance de taux d'intérêt négatifs et la volatilité des placements, l'Asset Management d'AXA a obtenu – par sa gestion de portefeuille efficace – un rendement de 7,05% (non révisé) pour la Fondation, en s'attachant notamment à poursuivre une stratégie de placement attentive aux risques, durable et hautement diversifiée, gage de stabilité en termes de performance et de taux de couverture. Avec une quote-part d'actions de près de 30%, les placements des fondations collectives d'AXA présentent un profil plutôt défensif.

Les fluctuations à court terme sur les marchés des capitaux, et en particulier des actions, sont des phénomènes récurrents. Or la prévoyance professionnelle est une activité axée sur le long terme; la stratégie de placement est donc définie en conséquence. Forte de sa longue expérience d'assureur, l'Asset Management d'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 attractifs et durables au profit de sa clientèle.

Grâce à une stratégie de placement équilibrée et à une gestion de fortune avisée, les fondations collectives semi-autonomes d'AXA n'ont jamais connu de risque de découvert, en dépit des fortes turbulences boursières dues à la pandémie de coronavirus.

## Des solutions pérennes et performantes pour le 2<sup>e</sup> pilier

AXA entend proposer aux entreprises et à leur personnel des solutions de prévoyance professionnelle pérennes et performantes, qui ouvrent aux assurés des perspectives de rente plus élevée à longue échéance. Sachant qu'une entreprise dotée d'un régime de prévoyance intéressant gagne incontestablement en attrait auprès de ses salariés, actuels ou potentiels.

AXA a en outre à coeur d'oeuvrer, à travers ses investissements, en faveur de la société et de l'environnement. Elle défend la conviction qu'une exploitation viable et responsable de l'ensemble des ressources crée durablement de la valeur et que la clé du succès d'une PME réside dans la bonne santé et la motivation de ses collaboratrices et de ses collaborateurs. Aussi propose-t-elle également à ses entreprises clientes des prestations salariales accessoires séduisantes, de même qu'un programme complet de promotion de la santé au travail.

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

mais ici aussi les livraisons sont de plus en plus coûteuses.» Pour l'économiste Jean-Marie Ayer, «il sera difficile à court terme pour les PME de trouver de nouvelles chaînes d'approvisionnement. Toutefois, ces crises à répétition vont certainement pousser les entreprises à diversifier leurs fournisseurs, à ajouter des partenaires européens à leurs circuits chinois.»

Le coût des matières premières constitue également une nouvelle difficulté pour les PME. «Concernant les tissus, les prix ont augmenté en moyenne de 15 à 20%, observe le CEO de Texner. Celui du polyester, par exemple, fibre synthétique dérivée du pétrole, a augmenté de près de 40% sur les trois derniers mois.» L'entreprise de 35 employés basée

à Granges, en Valais, fabrique depuis 2006 ses vêtements en Pologne, puis les personnalise en Suisse. Elle avait déjà été fortement impactée par le covid, enregistrant pour la première année de la pandémie une perte de 80% de son chiffre d'affaires.

«Nous n'avons pas encore modifié nos prix de vente finaux, mais si ces alourdissements perdurent, nous n'aurons plus le choix.» L'entrepreneur redoute de perdre ses clients s'il augmente ses prix, mais craint que l'instabilité économique et la hausse du coût des matières premières ne continuent durant des mois, voire des années. Il a donc décidé de faire du stock de tissu, «ce qui nous permettra de maintenir nos prix un certain temps.»

Pour Jean-Marie Ayer, l'avantage comparatif d'une PME se fera en effet sur sa capacité à planifier. «Elle doit maintenir ses commandes actuelles à court terme et négocier dès maintenant ses prix et contrats pour l'avenir, avec ses clients comme avec ses four-

augmenté d'environ 20%. Les compléments obligatoires au carburant comme l'AdBlue sont passés de 40 centimes à 1,4 franc le litre. Les retards de livraison de nos nouveaux camions font que nous devons entretenir de vieux véhicules plus longtemps, ce qui est par-

## «Concernant les tissus, les prix ont augmenté en moyenne de 15 à 20%. Celui du polyester de près de 40% ces trois derniers mois.»



Stany Fardel CEO, Texner

nisseurs, afin de s'assurer une certaine pérennité, et ce, malgré la versatilité des prix actuels.» Il est conseillé aux entreprises de s'engager sur des tarifs potentiellement plus hauts ou plus bas à l'avenir, quitte à prendre le risque de faire de mauvais paris. Cela leur permet de garantir leur activité à long terme, même en cas d'une dégradation additionnelle de l'économie.

La guerre en Ukraine a particulièrement impacté le secteur de l'énergie et donc du transport. Clément Friderici, directeur de Friderici Special, entreprise de transport de marchandises, doit désormais adapter ses prix chaque semaine. «Nous modifions de manière hebdomadaire nos tarifs en fonction de l'indice carburant publié chaque jour par l'Association suisse des transports routiers (Astag). Auparavant, ces ajustements étaient mensuels, mais, aujourd'hui, ce n'est plus possible, la hausse est trop rapide et trop importante. Le coût de consommation de nos camions aux 100 litres a augmenté d'environ 60% depuis le début de la guerre en Ukraine.»

L'entreprise familiale de 130 employés basée à Orbe (VD) déplore en outre des frais supplémentaires indirects. «Le prix des pneumatiques a

ticulièrement coûteux.» Le transporteur a donc décidé d'adopter une plus grande flexibilité dans ses contrats: les prix sont désormais établis pour dix jours, puis réévalués, alors qu'ils étaient auparavant fixés pour trois mois.

Face à l'inflation, les entreprises peuvent également optimiser leurs coûts. «Elles doivent réduire leurs charges, numériser leurs processus, maximiser leurs recettes et leurs marges, conseille Jean-Marie Ayer, de l'Institut des PME. Mais la plupart des PME ont déjà fait ces adaptations pour survivre à la crise du covid et à la cherté du franc suisse.» Quant à changer de modèle d'affaires, «c'est une idée attrayante et ambitieuse, mais la période de crise économique actuelle n'est pas vraiment propice à de telles prises de risque pour une PME déjà établie». L'entreprise Friderici Special a notamment commencé à diversifier son parc de véhicules avec des camions électriques, mais attend désormais que la crise se calme pour poursuivre les investissements dans ce projet.

Reste que, malgré les difficultés économiques globales et ses 2,5% d'inflation, la Suisse semble plutôt épargnée en comparaison internationale.

Photos: Sedrik Nemeth et Manuel Lopez/PPR

Publicité

## Gestion digitale des RH avec Abacus

Simplifiez et automatisez vos processus RH



Entretiens RH



Engagements



Négociation salariale



Certificats RH



Solutions mobiles



Portail RH



abacus.ch/rh





# Réussir son événement d'entreprise, mode d'emploi

Après deux ans de réunions virtuelles, les événements **en présentiel** font leur grand retour. Voici quelques conseils pour gérer au mieux leur organisation. **William Türler**

**L**es professionnels vous le confirmeront: organiser un événement, une conférence ou une assemblée générale peut souvent virer au casse-tête. Il faut penser à toute une série d'éléments allant de l'envoi des invitations à la réservation de la salle, en passant par le catering, l'éclairage, le son, la signalétique, la documentation, les projections... Bref, mieux vaut bien se préparer en amont si l'on souhaite éviter tout bad buzz et obtenir des retombées positives.

Du côté des entreprises, après deux ans de pandémie où le secteur était à l'arrêt, la reprise est au rendez-vous. «Beaucoup de projets restés en stand-by redémarrent en ce moment et tendent à se télescoper, indique Florian Schmied, fondateur de l'agence lausannoise de communication et d'événements Trivial Mass. C'est un peu la frénésie. Le problème est que les délais sont courts et l'approvisionnement en termes de traiteur ou de décoration est compliqué.» L'agence travaille pour diverses entreprises comme Swissquote,

Novae ou Nestlé. Elle prépare actuellement pour la multinationale veveysanne une série de workshops où seront réunis en juin, pour la première fois depuis 2020, des représentants du monde entier.

**Un même retour à la normale est observé par Julien Finkbeiner**, directeur de l'agence Grand Chelem, basée à Renens (VD), qui organise différentes compétitions sportives et des événements d'entreprise. «On constate une réelle envie de se revoir et de partager des moments d'émotion. Pour notre activité, le seul point positif de cette pandémie est qu'elle a permis de confirmer que rien ne remplace le contact humain et le réseautage informel autour d'un événement dans un cadre différent.»

Cette satisfaction de se retrouver en présentiel a notamment été partagée par les différents orateurs d'une conférence liée à l'immobilier organisée au début du mois de mai à Lausanne par la BCV et ayant réuni plus de 200 professionnels de la branche. Pour la banque vaudoise, il s'agissait de la première manifestation d'ampleur sans aucune restriction sanitaire depuis le début de la pandémie.

Que l'on décide d'organiser soi-même l'événement ou de recourir à un prestataire externe, il convient de se poser au préalable plusieurs questions. Quel est le but recherché? S'agit-il de profiler l'entreprise en termes d'image, de promouvoir un produit ou un service, de renforcer un

Publicité

Financement de la croissance

Fonds propres pour PME

Management buyout

maëlis perrel - C&S/CHFF/2021/06x



**CAPITAL** AUTHENTIC SWISS  
PRIVATE EQUITY  
**TRANSMISSION**

www.capitaltransmission.ch  
+41 (0)58 211 21 21

sentiment d'appartenance? S'adresse-t-on à ses clients ou souhaite-t-on en acquérir de nouveaux? Quels publics cibles sont visés? Quel est le message que l'on souhaite transmettre? A travers quels supports?

«L'attractivité de l'événement doit être considérée en priorité», souligne Marie Deschenaux, spécialiste en relations publiques. Il faut faire une autocritique et se demander si l'événement fait sens. Les gens ont besoin de contenu. De plus, dans le monde post-covid actuel, ils ont davantage tendance à faire la fine bouche et réfléchissent à deux fois avant de se déplacer.»



### Le conseil

Marie Deschenaux rappelle par ailleurs qu'il ne faut surtout pas oublier d'informer les collaborateurs, qui sont les premiers ambassadeurs des entreprises, de la tenue de l'événement et s'assurer que ces derniers s'y reconnaissent.

**«Cette pandémie a permis de confirmer que rien ne remplace le contact humain.»**

**Julien Finkbeiner** Directeur, Grand Chelem

En ce qui concerne la médiatisation de l'événement, on peut établir un partenariat avec un média en négociant éventuellement des exclusivités, créer un hashtag, un blog, des pages sur les réseaux sociaux, puis les alimenter et inviter ses contacts et les publics visés, faire un communiqué, organiser des visites ou inviter une personnalité qui pourra, par exemple, s'exprimer sur une expérience personnelle.

Reste un dernier point, souvent oublié. Selon le type d'événement, il est possible d'effectuer un contrôle des résultats en identifiant le nombre de nouvelles inscriptions, de visites sur le site internet, de progression des ventes, etc. On pourra ainsi vérifier dans quelle mesure les objectifs initiaux ont été atteints.



### Prise d'images et conférence de presse

**Accord tacite** Si l'on prévoit de filmer ou de photographier l'événement pour une diffusion sur les réseaux sociaux ou pour constituer une base de données d'images, une règle générale s'applique: si le dispositif de prise de vues (photographes, caméras) est visible et que l'on reste dans une optique d'illustration, on part de l'idée d'un accord tacite du public.

**Médias** Par manque de temps ou de moyens, les journalistes se rendent moins souvent aux conférences de presse. Ces dernières tendent à devenir plus événementielles. En d'autres termes, les entreprises les intègrent de plus en plus souvent à des journées spéciales ou à des inaugurations.

**Anticipation** Comme pour toute organisation d'événement, le maître-mot est l'anticipation. Un rétroplanning avec des dates clés se révèle souvent utile, par exemple J-60: identification des messages et des cibles; J-30: rédaction du dossier de presse; J-25: information au personnel; J-15: envoi de l'invitation presse; J-4: relances; jour J: diffusion du communiqué, etc.

# «MA REMORQUE NE M'A PAS SUIVI.»

*Avec vous aussi, nous partageons notre succès.*

Grâce à la Coopérative, nos clientes et nos clients reçoivent 180 millions.  
mobliere.ch/pme



**la Mobilière**

# Les cinq étapes pour aménager ses bureaux à l'ère post-covid

Avec la pandémie, notre rapport au travail a changé. Les entreprises devront prendre en considération cette **mutation** et réaliser les transformations attendues par les collaborateurs. Explications. **William Türler**



**42%**

des employés interrogés par Steiner souhaitent un modèle hybride, 25% principalement du home office et 33% au bureau.

**L**es deux ans de pandémie que nous venons de traverser ont considérablement fait évoluer notre rapport au travail. Une récente étude menée par le prestataire de services immobiliers Steiner montre que 33% des personnes actives en Suisse préfèrent travailler au bureau, 42% souhaitent un modèle hybride et 25% aimeraient travailler principalement à domicile.

Cette évolution implique des aménagements dans les logements et les bureaux. Selon ce même sondage, une personne sur quatre attend un agencement adapté de

son poste de travail, 35% pensent qu'il faudra moins de surface, 66% aimeraient avoir à disposition des espaces permettant de se concentrer et 64% souhaiteraient des bureaux individuels utilisables selon les besoins. Quant aux pièces spécifiques pour les vidéoconférences, elles sont importantes pour 60% des personnes interrogées.

Spécialisée dans la transformation d'espaces de travail, l'agence lausannoise Studio Banana travaille sur différents mandats pour des entreprises et des organisations comme Audemars Piguet,

le CIO, Ernst & Young ou l'EPFL. Voici les cinq grandes recommandations de son directeur général, Serge Piguet.

## **1** Prendre le temps de réfléchir

Comment faire revenir les gens au bureau? Voilà une grande question à laquelle sont confrontées la plupart des entreprises depuis la fin de la pandémie. «La notion de travail au bureau a changé de sens, relève Serge Piguet. Beaucoup de gens ont apprécié le fait de pouvoir travailler tranquillement chez eux, tout en avançant rapidement dans leurs tâches. Ils ont constaté qu'une certaine dynamique pouvait se créer en travaillant sur le sofa du salon ou à la cuisine en préparant un café. Beaucoup de collaborateurs craignent que leur entreprise ne prenne pas en compte cette mutation. Les responsables d'entreprise ne peuvent pas

Publicité

Direction SIX à la vitesse de l'éclair.  
C'est tout à fait normal.

Connexion aisée via app.  
[postfinance.ch/e-trading](https://postfinance.ch/e-trading)

**PostFinance**

Publicité



Comment faire revenir les gens au bureau? Cette question, beaucoup d'entreprises se la posent.

**Studio Banana** (photo) est spécialisée dans la transformation d'espaces de travail

Pour l'agence lausannoise, «le m<sup>2</sup> est devenu **trop cher** pour s'imaginer que l'on se rend au travail pour envoyer des e-mails, seul devant son écran».

s'offrir le luxe de ne pas y réfléchir. Le m<sup>2</sup> est trop cher pour s'imaginer que l'on se rend au travail juste pour recevoir ou envoyer des e-mails, seul devant son écran.»

Il s'agit au contraire de trouver des synergies, des manières de collaborer au sein d'une équipe. Selon lui, le piège consisterait à répéter les mêmes erreurs que par le passé. Par exemple, constituer des open spaces de plus de 20 personnes ou penser qu'un bureau se limite à une table et une chaise. «Les métiers sont devenus beaucoup trop pointus et spécialisés pour cela.» Bien sûr, tout dépend des secteurs. On ne peut pas appliquer les mêmes méthodes dans un atelier de mécanique et une fiduciaire. L'important est de mener une réflexion de fond.

## 2 Prendre en compte l'organisation et l'espace

«D'un côté, il faut penser aux aspects organisationnels: quand est-ce qu'on va aux réunions, comment est-ce qu'on communique, quel est le ratio télétravail/présence au bu-

reau, etc. De l'autre, il y a le spatial, avec la question de savoir si l'espace à disposition permet d'atteindre ce que l'on s'est fixé comme objectifs.» Différentes options peuvent se présenter, comme agrandir la cafétéria ou le coin salon, avec des canapés pour y faire des réunions. Les entreprises qui réduisent le temps de travail sur place peuvent diminuer les surfaces de bureaux pour agrandir les espaces de convivialité. «Là encore, la réflexion doit être personnalisée; on ne peut pas partir de photos d'entreprises «cools», type Google, et tenter de reproduire ce modèle. Cela ne fonctionnera pas sur la durée.» Evidemment, selon leur contrat de bail, toutes les entreprises n'auront pas la possibilité de réduire leur surface. Elles peuvent néanmoins, entre-temps, l'aménager plus convenablement.

## 3 Définir une charte de conduite

Il convient de formaliser comment l'entreprise fonctionne en termes de gestion du temps de travail, de télétravail, d'organisation des

séances, bref, comment elle définit sa politique de gestion entre le privé et le professionnel. «Certaines entreprises interdisent d'éteindre la caméra pendant les visioconférences pour qu'on puisse voir tous les visages et déceler d'éventuelles crispations ou tensions. Ce type de règle permet de renforcer l'esprit d'équipe. Il est important de verbaliser ces codes, de les rédiger et de bien les communiquer.»

Au niveau du matériel, on peut imaginer de prêter du mobilier aux employés pour qu'ils bénéficient d'un cadre de travail adéquat à leur domicile. Autre exemple: si les places de bureau ne sont pas attribuées aux mêmes personnes selon les jours de présence, on peut établir comme règle qu'elles doivent être nettoyées après utilisation afin de les laisser propres pour le collaborateur suivant.

## 4 Inclure les parties prenantes

Quelle expérience les clients et les partenaires ont-ils lorsqu'ils fréquentent les locaux d'une entreprise? Lors d'un réaménagement, il ne faut pas oublier de se poser cette question, en se mettant à la place des différentes parties prenantes. Par exemple, est-il judicieux de supprimer un secrétariat d'accueil? «Dans le secteur industriel, des collaborations peuvent être mises en place avec les clients pour lesquels on peut prévoir des espaces afin qu'ils puissent collaborer et apporter des idées nouvelles.»

## 5 Mettre les mesures en action

Une fois ces différentes réflexions menées, encore faut-il passer à la réalisation. «Le mieux consiste à procéder par tests et feedback successifs, souligne Serge Piguet. Il est possible de prévoir des séances d'essai de mobilier directement chez le fournisseur, où les collaborateurs travaillent comme s'ils étaient au bureau.» Selon lui, il vaut mieux concevoir ces adaptations comme un «work in progress» plutôt que comme un investissement définitif.

# LA BÂLOISE À L'ÉCOUTE DES CRÉATEURS D'ENTREPRISE

Afin de mieux comprendre les entrepreneurs, la compagnie d'assurances a organisé en avril, à Yverdon, une table ronde où étaient réunis sept fondateurs lui faisant confiance et représentatifs de la variété du tissu économique local.

**L**ancer sa propre entreprise n'est pas une mince affaire. Les entrepreneurs sont confrontés à différents obstacles, qu'il s'agisse de financement, d'approvisionnement en matières premières, de développement de produits ou de recherche de clients. La Baloise souhaite les accompagner dans cette phase initiale. Afin de mieux comprendre leurs préoccupations, elle a organisé à la fin du mois d'avril, à Yverdon, un «CEO Breakfast» où étaient réunis sept créateurs d'entreprise lui faisant confiance et représentant la diversité du tissu économique romand.

## S'ADAPTER DURANT LA PANDÉMIE

A l'occasion de cet événement, qui s'est tenu au Centre Explorit du Y-Parc Swiss Technopole, présidé par Michael Müller, CEO de la Baloise Suisse, les fondateurs se sont réunis autour d'une table ronde et ont évoqué les nombreux défis auxquels ils ont dû faire face lors de la création de leur société.

Plusieurs thématiques ont été abordées, comme le fait d'avoir lancé leur entreprise en pleine pandémie. En raison de ce timing, la plupart des intervenants n'ont pas pu toucher d'aides covid. «En revanche, en tant que jeune société, on peut plus facilement s'adapter», a souligné Alia Adi, fondatrice de Maison Amarella, une société fribourgeoise active dans la confiserie.

La question du financement a également été évoquée. Chaque intervenant



A l'occasion du «CEO Breakfast», sept créateurs d'entreprise se sont réunis autour d'une table ronde et ont évoqué les nombreux défis auxquels ils ont dû faire face lors de la fondation de leur société.

a souligné les difficultés qu'il a rencontrées dans ce domaine, avec parfois quelques nuances. Investisseur pour la société lausannoise Twiice, active dans les technologies médicales, Roland Loos a par exemple mis en avant «la richesse du microcosme et des aides dans le secteur des start-up technologiques en Suisse romande».

## DES AIDES AU DÉMARRAGE

La discussion a mis en avant les parcours et les spécificités des entrepreneurs présents, dont beaucoup ont dû s'écarter des étapes classiques (faire un business plan, évaluer la concurrence, tester le produit auprès des futurs clients) et improviser. «Je conseille d'abord de bien travailler son produit, puis de réaliser un business plan et, surtout, d'adapter son wording», a notamment souligné Pierre-Yves Franzetti, fondateur d'Henigma, entreprise valaisanne active dans les loisirs.

Malgré les nombreuses difficultés rencontrées, aucun des intervenants n'a dit regretter son choix ou souhaiter re-

venir à un statut de salarié. La Baloise a pris bonne note de ces nombreuses expériences. «Nous souhaitons sortir de notre strict rôle d'assureur et écouter les entrepreneurs pour comprendre où se situent leurs besoins et comment nous pouvons les aider», a indiqué le directeur régional Ianico Minisini.

«Avec son offre d'assurance complète et ses conseils personnalisés, la Baloise simplifie la vie des créateurs d'entreprise afin qu'ils se sentent en sécurité et puissent se concentrer entièrement sur leur activité principale, ajoute Michael Müller. En outre, la Baloise propose, en collaboration avec des entreprises partenaires, une multitude d'aides au démarrage dédiées qui facilitent considérablement la phase initiale pour les fondateurs.»

Lire l'article complet sur [pme.ch](http://pme.ch)



# Adriana Cavallaro L'œil de Byzance

Cette native de Ravenne perpétue depuis Lausanne la tradition millénaire de **la mosaïque**. Cet art de peindre avec de petits morceaux de pierre, que les Grecs ont enraciné en Europe et dont l'Empire romain a fait sa signature.

Texte **Stéphane Gachet** - Photos **Valentin Flauraud**

# S

ilvio Berlusconi est suspendu près de l'entrée, juste à côté de Betty Boop et de tout un bestiaire sorti du grand livre de l'histoire de l'art. La visite commence sur le mur adjacent, par un doigt pointant un trio de dauphins, silhouettes noires en danse synchronisée dans une mer de tesselles blanches cadrée par une frise. Petite fenêtre de pierres ouverte sur l'Antiquité grecque, premier mètre de la route qui mènera Adriana Cavallaro jusqu'en Suisse, à

Lausanne, chemin d'Entre-Bois, Ateliers de Bellevaux, grande halle industrielle qui fut, dans les années 1970, un centre de production des montres Omega et qui abrite depuis quinze ans un foyer d'artistes.

**Adriana Cavallaro est mosaïste et sa première réalisation en Suisse a été vue par le grand monde:** un pavage pour une exposition au Musée olympique. D'habitude, elle travaille plus discrètement, dans l'intimité de riches villas, qu'elle embellit sans signer ses œuvres, comme au temps des maîtres mosaïstes des empires méditerranéens.

Cela fait près de dix-sept ans qu'Adriana Cavallaro vit à Lausanne et occupe un atelier dans le quartier de Bellevaux. Un grand espace ceinturé d'étagères lourdes de plaques de pierres qui débordent jusque dans les couloirs, matière première qu'elle découpe en petits carrés nommés tesselles et dont elle fait son art. Adriana Cavallaro ne pouvait être que mosaïste. C'était une évi-

---

**«Je mourrai mosaïste, même si je rêve d'apprendre d'autres métiers. Mais si je devais changer, je choisirais archéologie.»**

---

dence puisqu'elle a grandi à Ravenne, et qu'à Ravenne, on naît mosaïste, comme à La Chaux-de-Fonds, on naît horloger. Ravenne, berceau historique de la mosaïque byzantine, sommet historique d'un savoir-faire antique, tableaux pointillistes faits d'éclats de roche fixés dans le mortier, dont certaines réalisations nous sont parvenues presque aussi fraîches qu'à leur création, parfois bien avant le seuil de l'ère chrétienne.

Sous la reproduction des trois dauphins, il y a la bibliothèque, où les livres ne tiennent pas en place, comme leur propriétaire. La praticienne y plonge des mains assurées dès qu'on la questionne sur son métier, ses origines et tout ce qui a pu la pousser à emprunter une voie aussi caillouteuse que la sienne. Elle commence par expliquer son parcours. Son goût de



Tesselles: la palette de la mosaïste. Souvent en pierre, ici en verre.



#### **V<sup>e</sup> siècle**

Ravenna est la capitale romaine de l'art de la mosaïque. Adriana Cavallaro naît dans cette ville du nord de l'Italie près de quinze siècles plus tard.

#### **1992**

Elle veut devenir mosaïste, prend la voie des arts appliqués, puis des beaux-arts. Elle termine ses études en 2004.

#### **2021**

Elle abandonne ses jobs alimentaires dans le social et l'enseignement et décide de ne faire plus que de la mosaïque.



Chaque tesselle est débitée à la main. Un geste de précision réalisé au marteau, sur une contre-lame enfoncée dans un billot. La finesse du motif final dépend de leur taille et de leur régularité.

toujours pour la création, les beaux-arts en général, et la mosaïque en particulier. C'est normal, nous sommes à Ravenne, brasier de l'art paléochrétien, épice de des rêves byzantins du monde romain entre le V<sup>e</sup> et le VIII<sup>e</sup> siècle, patrie du mausolée de Galla Placidia, des basiliques Saint-Vital, Saint-Apollinaire et de tous les autres sites que l'Unesco a classés. A Ravenne, on pense, on vit et on meurt en mosaïque, jusque sur sa pierre tombale.

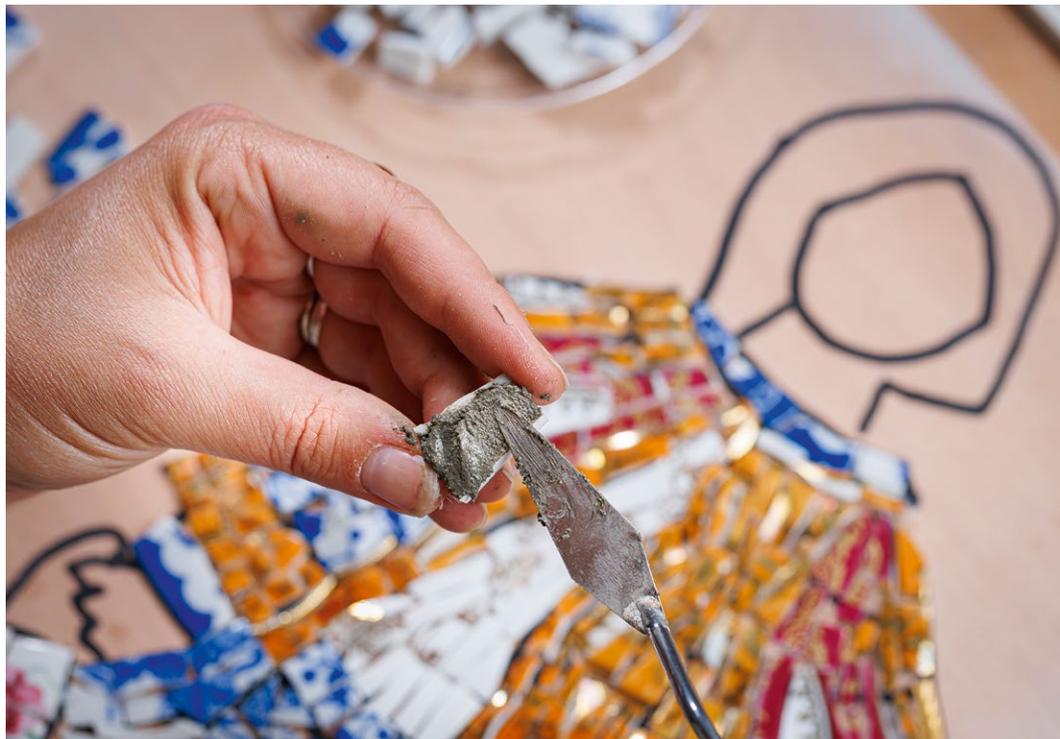
Ravenne rayonnait déjà depuis un bon millénaire et demi lorsque la jeune Adriana Cavallaro fit face à son destin. En 1992, le parcours scolaire obligatoire touche à sa fin, il faut une orientation, sa professeure d'éducation artistique trace la ligne de départ, convainc père et mère, direction les arts appliqués, section mosaïque. Elle a le choix entre la création et la restauration. Elle prend la création. Cinq ans. Deux diplômes. Puis elle poursuit à l'Académie des beaux-arts, peinture, gravure, mosaïque, six ans. Les trois dauphins remontent à cette époque. Adriana Cavallaro est assistante pendant les cours d'été. Parmi les élèves, un Lausannois; son projet est ambitieux, Adriana l'assiste, les dauphins sont finalement achevés, l'été aussi, mais ils se retrouveront et ne se quitteront plus.

**«C'est génial. Quand on commence à s'intéresser à la mosaïque, on découvre que c'est comme de la bande dessinée... mais en pierres!»**

Elle termine ses études en 2004. Formée de la tête aux pieds, mais toujours à l'étroit dans un seul costume: «Je mourrai mosaïste, même si je rêve d'apprendre d'autres métiers... J'adore la gravure, la peinture... staffeuse, tourneuse... mais si je devais vraiment changer d'orientation, je choisirais... l'archéologie!» Elle n'en est pas si loin. Ses commandes sont souvent faites de reproductions. Alors elle fréquente les sites archéologiques, Italie, Grèce, Turquie, Chypre, dont elle repart, quand c'est possible, avec de grands calques sur lesquels elle redessine les œuvres originales, tesselle par tesselle.

Elle connaît l'histoire, la grande et les toutes petites. Elle s'enthousiasme de tout. Elle ne sacralise rien. «C'est génial, dit-elle. Quand on commence à s'intéresser à la mosaïque, on découvre que c'est comme de la bande dessinée... mais en pierres!» Ce sont ses mots, alors qu'elle évoque la cathédrale de Monreale en Sicile, *magnum opus*, plus de 6000 mètres carrés de murs, colonnes et voûtes pavés de pixels minéraux de quelques millimètres, retraçant les gloires de la chrétienté.

Elle connaît toutes les techniques, *opus lapilli* hellénique, *opus tessellatum* et *opus vermiculatum* romains, *opus musivum* byzantin. Elle connaît les motifs classiques, les sites majeurs, les pièces secrètes. Elle repère les époques, les maîtres, les écoles, les styles, les régions, les traits, les nuances, les textures, les mouvements – «la mosaïque est un art du mouvement» –, les marbres et tous les autres calcaires, les galets, les céramiques, les verres, les ors. Elle distingue les pierres qui iront au sol et celles qui envoûteront les



parois. Celles qui résistent au froid suisse et celles qui préfèrent la douceur des intérieurs.

Des siècles d'histoire de l'art, qu'elle tient dans les mâchoires d'une tenaille. Ce sont parfois de vraies tenailles, des pinces, dont elle possède toute une collection, selon les matériaux à découper. La plupart du temps, c'est la mosaïste elle-même qui sert de tenaille, un marteau lune dans une main, une plaque de pierre ou de verre dans l'autre. La seconde partie de la pince est une petite enclume taillée comme une lame de hache émoussée, enfoncée dans un billot, le *ceppo*. Par petits coups, le matériau est débité en parallélépipèdes, toujours plus minuscules, toujours plus réguliers.

Adriana Cavallaro fait la démonstration. Tout paraît simple. Mais rien n'est simple. Elle voit avec ses mains. La veine de la pierre, l'endroit précis et la force avec laquelle il faut frapper. Elle suit les impacts, reprend ces carrés de marbre jusqu'à la dimension voulue. Toute une science des matériaux au service d'un art appliqué. Avec l'obsession d'utiliser la matière première au maximum, de n'en laisser qu'un peu de poussière. «Tous les matériaux sont précieux», explique-t-elle. Chaque morceau de roche compte. Chaque pizza ou plaque de verre a sa destination. Elle garde toujours en exemple ses prédécesseurs antiques, dont les chantiers n'ont gardé aucune trace de déchets.

**La mosaïque a toujours été un art élitare.** Les patriciens en décoraient les sols de leurs plus riches architectures. L'Église chrétienne l'a élevée sur les flancs et les voûtes de ses nefs. Et sans doute que les artisans

de l'Antiquité avaient déjà de la peine à faire valoir leur incroyable savoir-faire. Car chaque œuvre est un chantier – «une prise de tête» – sur lequel Adriana Cavallaro passe entre quelques semaines à quelques mois. Certains motifs exigent plus de temps encore, lorsqu'ils impliquent des recherches, parfois même des voyages. Mais certains clients mal instruits n'y voient qu'un jeu de catelles artistement arrangées et imaginent que le plaisir de créer suffit à l'artiste. La mosaïste a tout de même appris à imposer ses tarifs.

Au début, elle n'osait pas. Alors elle faisait l'apprentissage avec des petits jobs, un peu d'éducation, un peu de social, un peu d'action communautaire – elle en fait toujours un peu, comme en ce moment le projet Les Jardins de poche avec les enfants du quartier de Bellevaux –, un peu d'enseignement, des cours de dessin, des cours de mosaïque dans son atelier – qu'elle continue à donner.

Puis, il y a eu ce «mythique covid» et elle a dit «basta»! Depuis une année et demie, Adriana Cavallaro se concentre sur son métier et ne fait que de la mosaïque. Sols, salles de bains, entrées d'immeuble, jardins, piscines, créations, reproductions, techniques anciennes, techniques à elle, marbre, verre, matériau de récupération. Elle vient de terminer plusieurs chantiers. Elle s'apprête à en ouvrir de nouveaux. Elle multiplie les contacts, elle expose – elle était au salon Métiers d'art dévoilés, à Morges, au début de mai, où elle a noué «de bons contacts». Jusqu'à cet été, elle est «bien occupée», dit-elle, avec un accent de Ravenne qui fait oublier que nous ne sommes pas encore en été.

**Les motifs sont préparés en atelier avant d'être cimentés sur leur support définitif, sol, mur, voûte. A chaque fois, un chantier, «une prise de tête», image Adriana Cavallaro.**



### SON ARBRE GÉNÉALOGIQUE

#### Depuis toujours dans l'eau

Elle fait sans aucun doute partie des montres de plongée les plus célèbres du monde et est affectueusement surnommée «Ploprof». En 1970, Omega présentait la Seamaster 600m/2000ft Professional, une référence pour les plongeurs s'aventurant dans les profondeurs des océans. Mais cela fait plusieurs décennies que la marque biennoise possède un savoir-faire éprouvé dans les boîtiers étanches avec, en 1932, l'Omega Marine, suivie de la Seamaster Collection – née en 1948 – et de la Seamaster 300, la première montre de plongée professionnelle d'Omega, en 1957 (photo).



### SON EXPLOIT

#### Au fond de la fosse des Mariannes

En 2019, l'explorateur Victor Vescovo a entrepris une mission de plongée au fond de la fosse des Mariannes, dans l'océan Pacifique, à 10 935 mètres de profondeur, emportant avec lui trois montres concepts appelées Ultra Deep. Deux d'entre elles étaient fixées au bras robotisé du bateau de plongée, la troisième à un appareil mesurant les données. Les trois montres ont effectué la plongée de douze heures sans problème et sont remontées à la surface indemnes.

## Radioscopie D'UN PRODUIT CULTE

# Omega Ultra Deep

Les performances de cette montre grand public conçue pour plonger jusqu'à 6000 mètres de profondeur ne seront pas égalées de sitôt.

**Pierre-André Schmitt**, corédacteur en chef de «Watcharound»



### SES PARENTS

#### Une montre concept en 2019

La nouvelle Ultra Deep – dérivée de la montre concept du même nom datant de 2019 – est étanche jusqu'à 6000 mètres. Et répond avec facilité aux exigences strictes d'une montre de plongée selon la norme ISO 6425. Si l'observation «plus c'est profond, plus c'est épais» s'applique normalement aux montres de plongée, la collection Ultra Deep ne dépasse pourtant pas 18,11 millimètres d'épaisseur. Elle est disponible en sept déclinaisons, six en acier et une en titane.

### SON MATÉRIAU

#### Plus résistante que l'acier Krupp

Pour les versions en acier, Omega utilise un alliage spécial baptisé O-Megasteel, dont les procédés de fabrication sont tenus secrets. Ce matériau se caractérise par une couleur plus claire et un éclat particulier. Mais surtout, selon la maison, il est de 40 à 50% plus dur que l'acier traditionnel et offre une résistance exceptionnelle à la corrosion.



### SES CARACTÉRISTIQUES

#### La norme ISO 6425

Une montre de plongée certifiée doit notamment résister à une pression de 20 bars pendant deux heures, ce qui correspond à une profondeur de 200 mètres. Et elle doit être munie d'un dispositif permettant d'afficher le temps de plongée. Le plus souvent, il s'agit du repère sur la lunette tournante. Celle-ci est généralement unidirectionnelle afin que, en cas de manipulation involontaire, le temps de plongée restant soit tout au plus raccourci – le contraire serait fatal.

### SES COUSINS

#### Succès des montres de plongée

Les montres de plongée sont généralement portées moins pour la plongée que comme objets lifestyle. Et cette année, parmi les nouveautés des marques horlogères, on remarque un nombre particulièrement élevé de montres de plongée. Par exemple la Iced Sea de Montblanc, avec un cadran au design de glacier. Ou la Seastar 2000 Professional Powermatic 80 de Tissot, étanche jusqu'à 600 mètres. Mais aussi l'Aquaracer Professional 1000 Superdiver de TAG Heuer, équipée pour la première fois d'un calibre de Kenissi, une joint-venture entre Chanel et Rolex.



# Immobilier: Comment l'agence Neho vend les biens de ses clients au meilleur prix

Pour la plupart des propriétaires, obtenir le meilleur prix de vente est l'attente numéro un\*. Mais comment être sûr que l'agence à qui est confié le bien est en mesure de le vendre au prix le plus élevé possible ?

**E**n Suisse, un acteur fait figure de référence dans ce domaine, en témoigne l'excellente note de 4,7/5 attribuée par ses clients dont le critère numéro un est le prix de vente. Au-delà de fournir à ses clients une évaluation juste et maîtrisée, au plus proche de la réalité du marché, Neho a développé un processus complet et unique pour atteindre cet objectif. Découvrez la méthodologie de l'agence, éprouvée par des centaines de propriétaires.

## 1. Assurer une visibilité maximale

Une fois l'estimation réalisée, il convient de proposer le bien à la vente à un maximum d'acheteurs potentiels. Avec la plus grande base d'acquéreurs du marché, Neho est l'agence la plus apte à proposer une visibilité maximale au bien à vendre. Et pour cause, chaque propriété est diffusée auprès de la base d'acheteurs de l'agence regroupant plus de 80'000 acquéreurs potentiels et publiée sur plus de 30 portails immobiliers. Ainsi, en choisissant Neho, les vendeurs ont la certitude de mettre toutes les chances de leur côté pour trouver l'acquéreur en mesure de faire la meilleure offre. Et pour preuve, la stratégie de l'agence permet de générer en moyenne plus de 100 acquéreurs intéressés par bien.

## 2. Des enchères structurées pour obtenir le meilleur prix

Pour chacune des ventes, générer un nombre important d'acheteurs potentiels permet de réunir toutes les conditions d'une mise en concurrence efficace. Lorsque plusieurs ac-



quéreurs se positionnent sur un même bien, ils sont amenés à se démarquer. C'est à ce moment que l'agent Neho organise, anime et gère un processus d'enchères permettant d'obtenir la meilleure offre possible. L'ensemble des offres reçues sont partagées et discutées avec le propriétaire. Les vendeurs ont ainsi la garantie que chaque agent Neho met tout en œuvre pour leur obtenir le meilleur prix, le tout en toute transparence.

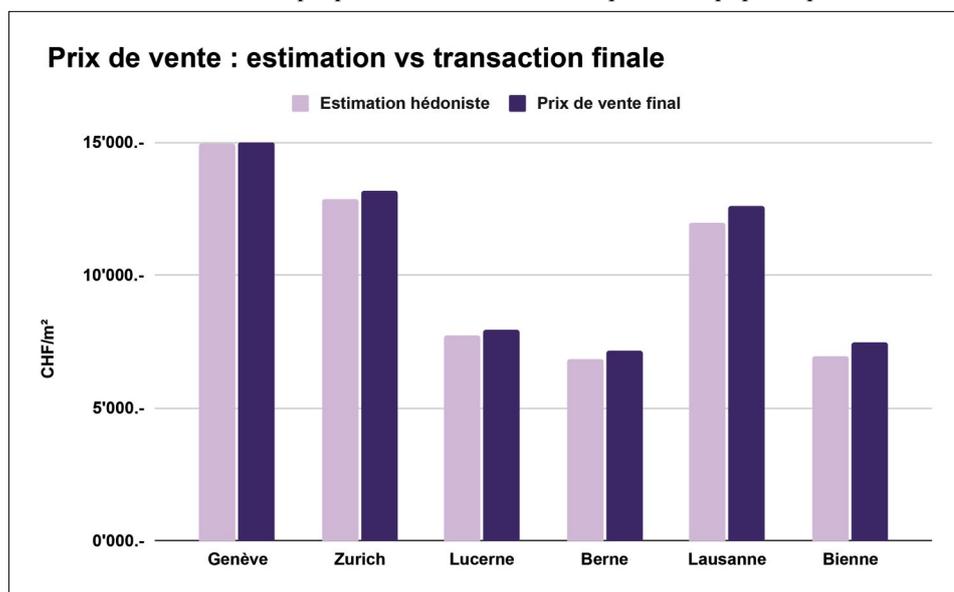
## 3. Un accompagnement personnalisé

Et si la vente d'un bien peut se faire au meilleur prix, c'est aussi grâce à un accompagnement de qualité tout au long du processus. Si l'agence propose un forfait fixe et commun à tous ses clients pour CHF 9'500.-, chaque vente est pourtant unique. C'est pourquoi chez Neho chacune d'elles est suivie par une équipe de professionnels

dédiée, et chaque propriétaire est accompagné durant le processus jusqu'à l'aboutissement de la transaction devant le notaire. Ce suivi est un facteur essentiel pour maintenir un niveau d'engagement maximal de la part des acquéreurs.

Désormais, grâce à Neho les vendeurs sont épaulés et ont l'assurance de vendre leur bien au meilleur prix. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'agence s'est imposée comme l'acteur numéro un du marché tant en nombre de ventes qu'en matière de satisfaction client avec déjà plus de 3'000 propriétaires convaincus, ainsi qu'une note moyenne de 4.7/5 sur Trustpilot.

\* selon une étude réalisée par l'agence immobilière Neho auprès de 500 propriétaires de biens immobiliers



# neho

Estimez gratuitement votre bien  
immobilier sur [neho.ch](https://neho.ch)



FR 026 588 08 00

GE 022 518 82 82

NE 032 580 04 00

VS 027 588 09 90

VD 021 588 14 14

Rue du Grand-Pré 2A  
1007 Lausanne  
[hello@neho.ch](mailto:hello@neho.ch)



SUR LE VIF

## «Je suis atteint de bovarysme aigu»

**Pierre-Yves Franzetti** est le fondateur et le CEO d'Henigma, une société spécialisée dans les jeux immersifs. Après Sion et Yverdon, le Valaisan va bientôt ouvrir une antenne à Aubonne.

### Le métier dont vous rêviez enfant?

Ecrivain ou médecin. Je me rends compte que ce sont deux manières de soigner les gens. Aujourd'hui, je leur conte des histoires, ce n'est finalement pas si loin.

### Quelle est votre idée du bonheur?

Vivre sans répit. J'ai une conscience du temps qui passe disproportionnée, alors je cours pour ne pas en rater une miette. Le bonheur est actif, surprenant, accompagné d'un verre de rouge et d'un repas fin. Le bonheur fait rêver.

### Votre juron favori?

Tonnerre de Brest. Bachibouzouk. Enfin, j'aimerais bien, mais je suis plutôt classique dans les jurons utilisés. Je prône le simple, direct et percutant. La langue française est si riche qu'elle a presque un mot pour chaque chose. Il n'est pas important de jurer poliment, mais essentiel de jurer correctement. Appelons un chat un chat et un salopard un salopard.

### Un talent caché?

Peut-être celui de l'écriture. J'adore écrire. Je suis atteint de bovarysme aigu. Je pense que les romans sont bien plus passionnants que la vie réelle. Alors je vis par les histoires que j'invente et j'apprends les vies défendues par la lecture ou par le jeu de rôle que je pratique intensément.

### Trois invités, réels ou fictifs, pour un dîner idéal?

Walt Disney, Antoine de Saint-Exupéry et Tennessee Williams. Mickey, le Petit Prince et Brick.

### L'accessoire mode ou le vêtement que vous adorez porter?

Le jean Levi's. En fait, après avoir passé plus de quinze ans à porter l'uniforme, je veux juste m'habiller pour me sentir à l'aise et en accord avec ce que je fais.

### Votre mets et votre vin favoris?

Les pâtes sous toutes leurs formes, avec une préférence pour celles aglio, olio e peperoncino accompagnées d'un primitivo.

### Votre principal trait de caractère?

La créativité. Penser l'impensable.

### Votre plus grande peur?

Celle d'avoir des regrets.

### Votre plus grande réussite?

Peut-être moi, sans prétention. Mais la chance ne m'a pas vraiment accompagné au début, j'ai dû me construire seul; le risque était grand de passer à côté de tout, mais surtout de l'essentiel. Je crois que ma construction personnelle a été difficile, mais réussie en fin de compte.

### Un homme ou une femme pour illustrer un nouveau billet de banque?

Farinet, j'aime les paradoxes. Ou alors Picsou. Ou Christian Constantin?

### Votre meilleur souvenir de vacances?

Peut-être l'été 1998, lorsque j'ai eu la chance d'être responsable du tournage d'un film aux Etats-Unis dans le cadre du Marlboro Project. Cet événement a clairement marqué ma vie.

### Quel a été le dernier achat dans lequel vous avez dépensé sans compter?

Ma nouvelle Indian Pursuit.

### La plus grande découverte de ces cent dernières années?

L'île des Gauchers.

### Votre moyen de transport de prédilection?

Ma moto, l'Indian Pursuit.

### Votre dernier engagement politique?

J'ai eu l'honneur de présider le Conseil général d'Ayent.

### L'artiste qui vous touche ou vous inspire?

Aliose, sans hésitation, pour le côté touchant, Orelsan pour l'inspiration.

### Votre série ou votre film préféré?

Les films *Inception* et *The Game*. Deux immenses réalisateurs et des scénaristes hors du commun.

### Si Dieu existe, qu'aimeriez-vous, après votre mort, l'entendre vous dire?

Tu ne nous écrirais pas un scénario pour piéger papa comme tu le faisais à Henigma?



Mickey, le personnage fétiche créé par Walt Disney, la moto Indian Pursuit et le célèbre jean Levi's.

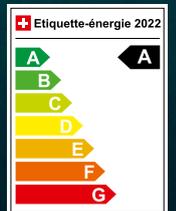
MERCEDES-EQ

# Le nouvel EQE. 100% électrique.

Jusqu'à 654 km de confort absolu.



EQE 350+, 292 ch (215 kW), 20,4 kWh/100 km (équivalent-essence : 2,1-1,7 l/100 km), 0 g CO<sub>2</sub>/km, émissions de CO<sub>2</sub> de la mise à disposition du carburant et/ou de l'électricité : 14-11 g/km, catégorie de rendement énergétique : A.



**GROUPE LEUBA**  
GREEN CENTER

## NOS AGENCES DE PROXIMITÉ MERCEDES-BENZ

**GARAGE DE L'ÉTOILE**  
RENENS - 021 633 02 02

**GARAGE DE LA RIVIERA**  
LA TOUR-DE-PEILZ - 021 977 05 05

**MON REPOS AUTOMOBILE**  
LAUSANNE - 021 310 03 93

**GARAGE DE LA PLAINE**  
YVERDON-LES-BAINS - 021 423 04 64

**INTER-AUTO**  
AIGLE - 024 468 04 54

**AUTO-RIVES**  
MORGES - 021 804 53 00

**ÉTOILE AUTOMOBILE**  
CORTAILLOD - 032 729 02 90

**L'ÉTOILE JURASSIENNE**  
DELÉMONT - 032 423 06 70



**SANTOS**  
DE  
*Cartier*