

SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir


CROISSANCE

20% du produit intérieur brut suisse est généré par les cantons VS, SO, FR, TG, NE, GR, SZ, SH, JU, AR, NW, GL, OW, UR, AI.

31% du PIB proviennent d'AG, SG, BS, TI, LU, BL et ZG.

49% – soit près de la moitié de la richesse – proviennent des quatre cantons ZH, BE, VD et GE.

RAIFFEISEN



1,9%, c'est la croissance du PIB réel enregistrée par l'Allemagne en 2016.

1,3% a été celle relevée en Suisse pour le PIB réel.

1,2% fut le gain du PIB réel pour la France.

0,9% a été le taux de croissance de l'économie italienne.

ÉCONOMIE FORTE, CROISSANCE MODÉRÉE

D'après l'Office fédéral de la statistique, Zurich, Berne, Vaud et Genève sont les régions aux économies les plus dynamiques (image de couverture). Dans l'ensemble, l'économie suisse ne connaît toutefois qu'une croissance modérée, à l'instar de nos voisins européens. Mais si l'on considère le PIB par habitant, la Confédération se place en tête de peloton.

LE NOUVEAU BLOG EST LÀ

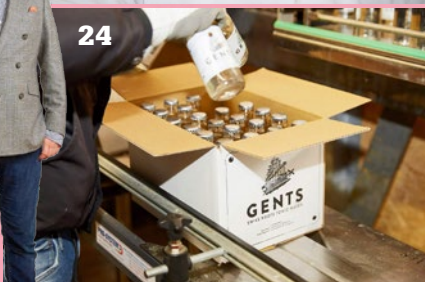
La version en ligne de SAVOIR FAIRE offre davantage d'informations financières et économiques, de témoignages, de films et de photos.

Jetez-y un coup d'œil, vous ne serez pas déçu!
raiffeisen.ch/ff/blog

04



24



46



47

**04 CROISSANCE**

La plupart des entreprises souhaitent grandir et y parviennent en partie grâce à des chiffres impressionnants – comme Sherpany, Swiss Biohealth et Vanini.

10 CROISSANCE — INTERVIEW

Jakob Gülünay nous met en garde: «Une croissance trop rapide et la témérité sont dangereuses.»

14 CROISSANCE — SERVICE

Découvrez nos conseils et listes de contrôle pour financer votre croissance. Raiffeisen vous soutient dans cette étape.

18 LEASING

Le modèle d'affaire «Louer plutôt qu'acheter» est dans l'air du temps: la société Friderici Special SA l'utilise pour préserver sa trésorerie; le spécialiste en logistique jungheimrich offre ainsi un financement adapté à chaque produit.

23 LEASING — SERVICE

Réponses à huit questions brûlantes sur le thème du leasing pour les entreprises suisses.

24 VISITE D'ENTREPRISE

Rencontre entre le CEO de Gents, Hans Georg Hildebrandt, et le CEO de Raiffeisen, Patrik Gisel, a salué la ténacité et la rigueur avec lesquelles cet entrepreneur autodidacte a rebrassé les cartes dans le secteur des boissons en Suisse.

30 LE GÉNIE SUISSE

Du Pérou à la Suisse, découvrez le parcours incroyable du t-shirt «Olivia» de la marque suisse Jungle Folk et sa chaîne de création de valeur.

37 TABOU

C'est une réalité: le chef est à bout. Il est épuisé. Il faut avoir le courage d'en parler!

40 CHEF ÉCONOMISTE

En Suisse et au Japon, la clarté, l'assiduité, la ponctualité et la rigueur sont des valeurs essentielles. Les deux pays partagent encore d'autres points communs.

42 SUCCESSION

La famille Steiner a vendu Stewi AG à deux entrepreneurs – à l'aide de Raiffeisen.

47 SAVOIR VIVRE

Des pauses régulières contribuent à la réussite de l'entreprise. Les entrepreneurs découvrent une nouvelle manière de décompresser à travers le yoga.

03 Mentions légales

31 L'autre côté

32 Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs.

34 En vrac

38 Business MemberPlus

46 Deux univers



Mon
objectif:
financer tout
en restant
flexible.

Jean-Paul Friderici
Directeur général,
Friderici Spécial SA

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

211 mia de francs. C'était le volume des exportations suisses l'an dernier. De nombreuses PME assurent leur croissance en gagnant de nouveaux marchés à l'étranger. L'entreprise Sandro Vanini au Tessin, présentée dans ce numéro, en est un bel exemple: Beatrice Fasana, CEO innovante, réalise 60% de son chiffre d'affaires grâce à l'exportation de ses spécialités culinaires. Une tendance à la hausse: avec la purée de marrons Vanini, l'entreprise part désormais à la conquête du Japon.

La croissance est un thème central pour les entreprises. Alors que certaines doivent grandir pour survivre, d'autres souhaitent conserver une taille humaine coûte que coûte. Mais une question revient sans cesse semer le doute: comment pouvons-nous financer la croissance, et sommes-nous à même de la maîtriser? Pour toutes ces questions, nous sommes là pour vous soutenir avec nos ateliers CRE, avec un financement bancaire classique ou un financement par leasing, ou encore lors du rachat d'une entreprise.

Je suis convaincu que l'esprit d'entreprise et le pragmatisme des PME contribuent pour une large part à la croissance de l'économie suisse et ce, malgré la crise financière et le franc fort. Et vous? Comment vivez-vous la croissance? Je me réjouis de lire vos expériences!

urs.p.gauch@raiffeisen.ch



*Urs P. Gauch
Responsable Clientèle entreprises
Raiffeisen Suisse*

SAVOIR FAIRE #02/2017. Editeur Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrado Lara (atl) **Production** Pius Schärli (psi) **Rédaction SAVOIR FAIRE** Nicoletta Hermann (nh), Michelle Helfenberger (mh), Patrick Ilg (pi), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Auteurs invités** Martin Neff (mn), Iris Kuhn-Spogat (iks), David Hugi (dh), Monique Rijks (mr), Andrea Schafroth (as), Stefanie Rigutto (sr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi), Claudio Calabrese, Domagoj Arapovic (da) **Conception et direction artistique** Sonja Studer, Zürich **Mise en page** Sonja Studer und sofie's Kommunikationsdesign, Zürich **Adresse de la rédaction** Raiffeisen Suisse, Publications, case postale, 9001 St-Gall, redaction@raiffeisen.ch **Changements d'adresse et désabonnements** raiffeisen.ch/f/savoir-faire **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Announces** Kömedia AG **Traduction** 24translate **Parution** Le magazine paraît quatre fois par an; 158'500 exemplaires (all., fr., it.) **Abonnement** (pour non-sociétaires) 24 francs **Avis juridique** La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent nullement une offre ni une recommandation d'achat ou de vente des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie d'évolutions futures. **Remarque sur l'emploi du masculin / féminin.** A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles.



imprimé en
suisse





Tobias Häckermann, cofondateur et CEO de Sherpany à Zurich:
«Les erreurs servent toujours à tirer des enseignements. Bien que notre plateforme ait immédiatement été une réussite, nous avons été dépassés par les événements. La croissance et les innombrables opportunités qui en ont découlé nous ont fait perdre de vue nos objectifs. Mais nous avons réussi à réagir assez tôt. Nous avons donc un objectif clairement défini et 50 collaborateurs qui travaillent dans ce sens. Ces atouts sont la clé de notre réussite surtout dans une phase de croissance.»
sherpany.com

Plus...

...de chiffre d'affaires, de profit, de collaborateurs, de parts de marché — une infinité de chiffres permettent de mesurer la réussite d'une entreprise. Mais il n'existe pas de formule miracle pour le succès. Chaque entreprise a besoin d'une stratégie de croissance unique, à son image. Une quête à travers plusieurs scénarios.

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

204%

de croissance du chiffre d'affaires annuel entre 2012 et 2015. Ce résultat a permis à l'entreprise de logiciels zurichoise Sherpany de remporter le concours «Champions de la crois-

sance 2017», organisé pour la première fois par la Handelszeitung, Le Temps et Statista. Fondée en 2011 par deux jeunes juristes fraîchement diplômés et un électrotechnicien, Sherpany est née de l'idée de développer une plateforme digitale dédiée aux échanges entre les entreprises et les actionnaires. En 2012, les jeunes entrepreneurs avaient dix clients; en 2015, ils en comptaient déjà 109.

De la prospection et du contact des clients est née la deuxième app Sherpany: «Boardroom». Elle promet aux cadres dirigeants et aux conseils d'administration un «processus décisionnel optimisé et plus rapide». Face à son immense succès, Sherpany a décidé de se concentrer sur cet outil. Sherpany génère son chiffre d'affaires grâce aux cotisations mensuelles liées à l'utilisation de l'outil. Si cet incroyable chiffre d'affaires a commencé à un faible niveau, il ne cesse de s'envoler depuis.

Une belle réussite qui soulève de nombreux défis. «Le plus dur lorsqu'on grandit est de trouver les bons collaborateurs», déclare Tobias Häckermann. 50 collaborateurs sont actifs à ce jour. Durant la période observée, la start-up s'est transformée en PME et Tobias Häckermann, 32 ans, est passé du statut de cofondateur à celui de CEO. Il a acquis les bases de la gestion d'entreprise sur Google et des blogs, explique-t-il. Il a donc appris sur le tas et en a tiré l'enseignement suivant: «Les erreurs sont formatrices.» Sherpany est sacrée «Champion», mais elle est loin d'être la seule: avec 400 entreprises pour 100'000 habitants, la Suisse regorge actuellement de jeunes entreprises en forte croissance, aux modèles d'affaires rémunérateurs. Ce rapport est le résultat d'une étude Ecoplan menée à la demande du SECO, le Secrétariat d'Etat à l'économie. Comparée à l'échelle internationale, la valeur est élevée.

Un franc succès pour la chirurgie all-in-one. Une invention révolutionnaire est une chose, le succès sur le marché en est une autre. «La vente est le problème majeur de nombreuses jeunes pousses», déclare Philipp Müller, conseiller à la clientèle entreprises Raiffeisen. Sans le sens des affaires et le talent rien n'est possible. Karl Ulrich Volz a tous les deux. Sa clinique Swiss Biohealth a ouvert ses portes à Kreuzlingen le 1^{er} mai 2016: «La méthode de traitement et le concept chirurgical de la clinique sont uniques au monde». Karl Ulrich Volz propose son concept all-in-one, un contrôle général de la dentition en une seule séance grâce aux implants en céramique qu'il a développés et qu'il élabore dans son entreprise SDS Swiss Dental Solutions. La séance dure entre trois et huit heures et coûte entre 3'000 et 30'000 francs, «en fonction du travail à réaliser». Le tarif comprend également le suivi trois à quatre jours après l'intervention. Pour soigner et embellir sa dentition chez le Dr Volz, il faudra donc compter une semaine. Mais Karl Ulrich Volz ne prend pas en charge tous les patients: pour bénéficier du traitement all-in-one, il faut avoir un système immunitaire intact et un certain taux de vitamine D3 dans le sang. Le Dr Volz vérifie ces critères au préalable et apporte si nécessaire ses conseils pour atteindre le taux requis. Lorsque les patients arrivent pour les soins, ils se sentent déjà nettement mieux et supportent ainsi l'intervention facilement et sans complications.

Karl Ulrich Volz récolte les fruits de son succès. «Les patients viennent du monde entier, la liste d'attente est actuellement de huit mois», confie-t-il. Même ses confrères viennent bénéficier de son traitement («un quart de mes patients sont



dentistes») – et au passage d'une formation. En effet, seuls ceux qui ont testé la méthode Volz sont autorisés à commander ou à utiliser ses implants en céramique. Et ces implants sont particulièrement prometteurs: «Actuellement, l'entreprise croît chaque année de 50 à 80%», précise-t-il. C'est ainsi que ce self made man affronte des poids lourds, à l'image du fabricant d'implants de Bâle, Straumann, sans risquer de se retrouver au tapis. Car chez Karl Ulrich Volz, les implants ne sont qu'une partie du tout. Son prochain objectif: ouvrir de nouvelles cliniques, dirigées par des dentistes formés par lui-même pour devenir spécialistes du concept all-in-one.

Des zestes de fruits qui s'arrachent. Naître, grandir, mûrir, vieillir, mourir – le cycle de la vie est en théorie le même pour toutes les entreprises. Avec une grande différence: leur floraison peut perdurer. «En ce sens, la croissance est essentielle», explique Beatrice Fasana, CEO de Sandro Vanini au Tessin. Fondée en 1871, l'entreprise traditionnelle comptant 55 collaborateurs est le premier fabricant de spécialités à base de fruits et légumes du Tessin. Elle confectionne non seulement des produits Vanini, mais également des aliments spécifiques pour les clients, comme pour Le Pâtissier de Migros. Les ventes sous marque de distributeur représentent 80% du chiffre d'affaires de Vanini, respectivement celui du groupe Haecky à Reinach, auquel appartient Vanini depuis 1984. En 2012, près de 30 ans après le rachat, Haecky Vanini a construit une usine moderne à Rivera (Tessin) et a démarré une nouvelle vie sous la direction de Beatrice Fasana.

L'amortissement des investissements réclame des volumes, explique Beatrice Fasana. Pour grandir, elle se concentre sur l'exportation et notamment sur trois produits phares de Vanini: la purée Mostarda, la purée de marrons et les zestes

Karl Ulrich Volz, fondateur et propriétaire de Swiss Biohealth et SDS Swiss Dental Solutions à Kreuzlingen TG:

«L'erreur la plus enrichissante à ce jour a été de céder la majorité des parts de mon entreprise à un investisseur dans l'espoir de grandir plus vite.

Très rapidement, nous avons rencontré des différends et il ne me restait plus qu'à me retirer.

Douze ans se sont écoulés depuis. J'ai réussi à construire un nouveau projet, sans aucun compromis et grâce à mes propres moyens financiers. Mon entreprise m'appartient désormais à 100% et cela n'est pas prêt de changer. Je veux avoir mon mot à dire et pouvoir décider librement du déroulement et de l'organisation de mon activité.»

swissdentalsolutions.com



Beatrice Fasana, CEO de Sandro Vanini, Rivera (TI):

«Une croissance miraculeuse? Je dirais que oui, car force est de constater que nous avons augmenté notre chiffre d'affaires de 25% au cours des cinq dernières années avec très peu de produits.

Nos exportations portent notre croissance, nous faisons aujourd'hui 60% de notre chiffre d'affaires à l'étranger.

Par conséquent, l'abandon du cours plancher entre le franc et l'euro nous a mis à rude épreuve.

Mais cette débâcle nous a également offert l'opportunité de vérifier et d'augmenter l'efficacité de nos processus afin de limiter au minimum cet écart de prix que nous connaissions déjà en tant qu'entreprise suisse.»

sandrovanini.net

d'orange et de citron râpés. L'idée de son dernier produit lui est venue lorsqu'une entreprise externe lui a demandé de développer un nouvel ingrédient. Pour de telles demandes, l'entreprise jouit d'un département de recherche et développement, ainsi que d'un laboratoire moderne, où les recettes et processus développés en collaboration avec le client mijotent jusqu'à la perfection.

Les zestes d'orange et de citron sont le pur fruit du hasard: les zestes de fruits – «des déchets lorsque nous réalisons les fruits confits pour le panettone» – sont «extrêmement rentables» et représentent nos meilleures ventes. En tout cas, sa stratégie est couronnée de succès. «Ces cinq dernières années, notre chiffre d'affaires a augmenté de 25%», confie Beatrice Fasana. Cette tessinoise d'origine, qui a étudié les sciences alimentaires à l'EPFZ, prépare déjà son prochain coup de maître: elle souhaite créer un «véritable empire du marron» (Fasana) au Japon avec sa purée de marrons. Pour ce projet, elle a récemment engagé un responsable export.

Une croissance impossible. Depuis Adam Smith (1723–1790), la création de richesse est l'objectif suprême qui ne peut être atteint que par la croissance. La plupart des entreprises aspirent également à cette ambition. Mais toutes n'y parviennent pas – pour des raisons différentes. Certaines manquent de courage et d'idées, d'autres d'argent ou ne trouvent pas les collaborateurs adéquats, comme Daniel Brechbühl, propriétaire de BC Cars à Barzheim (SH). Son entreprise est spécialisée dans l'entretien des dessous de caisse. Ses clients sont propriétaires de voitures tout-terrain et de voitures de collection. Ils font appel aux services de l'entreprise pour offrir un traitement anti-rouille à leur véhicule ou encore pour éliminer durablement la rouille.



Daniel Brechbühl utilise un produit allemand, qu'il est le seul autorisé à importer en Suisse et garantit qu'«après ce traitement, on est débarrassé de la rouille à tout jamais.» Sa réputation s'est répandue comme une traînée de poudre: le planing de Daniel Brechbühl affiche systématiquement complet «des mois à l'avance». Pour satisfaire plus de clients, il aurait besoin de collaborateurs. Ces derniers devraient posséder la même éthique de travail que lui et accepter d'être formés. «Je ne peux pas acquérir de savoir-faire, parce que mon activité est unique.» Pendant un certain temps, Daniel Brechbühl a consacré beaucoup d'énergie «à essayer de trouver les personnes idéales – mais la tâche s'est avérée bien plus ardue que prévu.» En fin de compte, il est et reste le seul ouvrier dans son entreprise. Il n'a pas oublié ses rêves de croissance; il les a juste retirés de ses priorités, et comme tout vient à point à qui sait attendre, ils restent dans un coin de sa tête.

Visite guidée des entreprises
sur notre nouveau blog: raiff.ch/croissance



Daniel Brechbühl, propriétaire de BC Cars à Barzheim (SH):
«Mon activité est exclusive et n'a pas de concurrence sur le marché. Ma réputation s'est rapidement ébruitée, quand j'ai commencé mon activité indépendante il y a quatre ans. La demande est là et je pourrais faire bien plus si j'avais de bons collaborateurs. J'ai essayé d'embaucher plusieurs ouvriers bien formés, mais l'expérience n'a pas été satisfaisante à mes yeux. Dès que je m'éloignais, la qualité en souffrait. A cela s'ajoute l'absence de formation en lien avec mon procédé, je dois systématiquement former tout nouveau collaborateur. Or une formation réclame du temps, ce dont je manque cruellement. Je me concentre désormais sur l'optimisation de mes processus pour augmenter ma productivité quotidienne.»

bccars.ch



Jakob Gülünay, propriétaire de PME et expert du CRE, nous parle des obstacles à la croissance, de la différence entre courage et témérité, et de sa recette pour le succès d'une entreprise.

Monsieur Gülünay, votre impression générale sur les PME suisses? Jakob Gülünay: Très bonne! Elles réalisent des exploits. Il faut dire que nous avons ici des conditions cadres de tout premier ordre. J'ai beaucoup affaire à des Allemands en ce moment, et ils nous envient tous!

Néanmoins, on se plaint pas mal en Suisse. Comme dit le dicton: le vrai bonheur ne s'apprécie que quand on l'a perdu. Ainsi va la vie.

De quoi parlez-vous le plus souvent avec les entrepreneurs que vous accompagnez au CRE? L'un des plus gros écueils est la fixation des objectifs. Il est essentiel d'avoir un objectif clair, de faire tout son possible pour l'atteindre, sans se disperser.

En général, devez-vous plutôt aiguillonner les entrepreneurs ou les modérer? Les deux; mais je conseille: «Tu devrais oser davantage»!

Une retenue typiquement suisse? Plutôt une focalisation typique sur les points faibles aux dépens des points forts. On nous l'inculque dès l'école enfantine, c'est dommage. Au lieu de s'attarder sur les faiblesses, on ferait mieux de se concentrer sur nos forces et nos atouts. Je ne cesse de l'expliquer à mes interlocuteurs.

Comment un projet se transforme-t-il en réussite? Il faut aller jusqu'au bout de son idée commerciale. Lorsque qu'un produit doit conquérir le grand public et devenir une activité commerciale, il doit être aussi simple que possible et compréhensible de tous. Cela fait partie d'une définition claire des objectifs et génère souvent de la croissance.

Quel est le principal danger lié à la croissance? Que cela aille trop vite. Comme ce fut le cas lors de notre première année d'activité, notre entreprise de télécoms Tomcom a grandi si vite que nous avons négligé certains aspects, comme la gestion des débiteurs.

Le prix à payer? Nous avons perdu un montant à presque six chiffres.

Et votre moral? Heureusement, nos recettes étaient toujours supérieures à nos dépenses. Nous étions évidemment très frustrés, mais nous avons rapidement appris à mettre en place des processus adaptés et à ajuster notre modèle d'affaires.

Vous lancez toujours de nouvelles idées — vous est-il arrivé d'échouer? Bien sûr. Trébucher, ça fait partie du processus, comme un enfant apprend à faire du vélo. D'abord un tricycle, puis un vélo avec deux petites roues à l'arrière, ensuite sans mais avec papa-maman courant à ses côtés. Il arrive qu'on «perde les pédales», et c'est la chute! Mais à un moment donné, on est à l'aise. L'entrepreneuriat, ce n'est pas très différent.

Pas très suisse, votre façon de penser! C'est vrai, j'en suis conscient. Et quand quelqu'un me dit qu'il n'a pas encore fait d'erreurs, je le félicite, mais je n'y crois pas vraiment! Les erreurs sont souvent une question subjective.

Une échelle de mesure fiable serait peut-être le succès. Mais qu'est-ce que le succès?

Chiffre d'affaires, bénéfice, croissance. Pour vous peut-être. Pour moi, le succès, c'est quand un collaborateur arrive le matin au bureau et sait qu'il a un emploi sûr. C'est à mon sens bien plus important que de s'enrichir. J'ai toujours voulu être un employeur qui ne laisse pas tomber son personnel dès les premiers déboires.

Quelle est l'erreur dont vous avez le plus appris? Je suis parfois trop enthousiaste, je vois les opportunités, mais pas les risques. Il m'est arrivé d'embaucher des collaborateurs bien trop tôt; une erreur stratégique qui m'a coûté beaucoup d'argent et que j'aurais pu éviter en planifiant et structurant mieux.

Qu'est-ce que vous avez changé? Je ne veux plus avoir de salariés. Si j'ai une idée commerciale, je commence à travailler avec des partenaires sur un projet de mise en œuvre. Chacun s'occupe d'une partie, et si la somme de nos efforts rendent l'affaire viable, nous fondons une société.

Est-ce que vous bénéficiez aussi d'un accompagnement? J'ai la chance d'avoir un mentor avec qui je peux échanger beaucoup de réflexions. Souvent, les salariés n'osent pas être francs; ils ne veulent évidemment pas risquer de perdre leur poste. Certes, les amis et la famille nous veulent du bien et nous écoutent, mais ils sont aussi extérieurs à l'entreprise. (iks)

Jakob Gülünay (43 ans), a commencé comme responsable clientèle dans une société d'informatique, puis a créé Tomcom en 2005, avec son frère. Trois ans plus tard, ils vendent leur société à Mobilezone. Depuis, Jakob Gülünay a (co-)fondé diverses entreprises, notamment Jawin Swiss AG et Eventküche à Urnäsch. Depuis 2015, au CRE de Gossau, il accompagne les entrepreneurs vers la réussite.

CROISSANCE — POINTS DE VUE

Quel niveau de croissance pour qu'une entreprise reste en bonne santé? Quelles limites doit-on s'imposer? Stefanie Rigutto et Monique Rijks ont interrogé les participants à la fête du printemps au CRE de Gossau (SG), et appris que la croissance n'est pas toujours synonyme de réussite financière. Plus de témoignages sur: raiff.ch/printemps

Quelles sont les limites de la croissance dans votre domaine d'activité?



Karin Bischoff, directrice, Die Manufaktur

Die Manufaktur confectionne des vêtements masculins et féminins destinés aux spectacles et aux entreprises. Karin Bischoff et Kathrin Baumberger ont fondé cette Sarl en 2009 et emploient cinq collaboratrices. diemanufakturmbh.ch

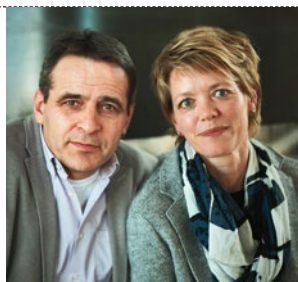
La prise en charge personnelle de nos clients est essentielle à nos yeux. Aussi, les choses sont claires: si nous n'arrivons plus à assurer ce niveau de service, c'est que nous aurons atteint nos limites.



Willy Ackermann, directeur d'Artaris AG

Créée en 2014, Artaris AG emploie cinq salariés, et propose des services classiques de fiducie et de conseil fiscal, avec une préférence pour les cas compliqués. artaris.ch

Nous sommes une toute jeune entreprise; nous n'avons donc pas encore vraiment réfléchi aux limites de la croissance! Spontanément, je dirais que dix collaborateurs, c'est notre maximum.



Yvonne et Daniel Keller, propriétaires de W. Keller AG

Depuis 45 ans, cette entreprise familiale fabrique des équipements sur mesure pour l'intérieur et l'extérieur des bâtiments. L'équipe comprend six collaborateurs. w-kellerag.ch

Dans la gamme de produits: notre offre est déjà tellement vaste que nous ne pouvons guère proposer d'autres nouveautés. Nous préférons réduire notre palette et remplacer les produits existants par de nouveaux.



Ralph Nater, propriétaire et directeur de Nater AG

Nater AG vend et entretient des véhicules utilitaires — camions et fourgonnettes de livraison. Sur ses trois sites, l'entreprise emploie en tout 60 collaborateurs. nater.ch

Elles sont géographiques. Mon activité est régionale: aucun client n'est prêt à faire des heures de trajet pour faire réparer son véhicule. Pour grandir, il faudrait ouvrir des sites supplémentaires.



Stefan Kostgeld, maître peintre et propriétaire de Kostgeld AG

Avec plus d'un demi-siècle d'expérience, l'entreprise de peinture Kostgeld fait partie des établissements les plus vénérables de la ville de Saint-Gall. Stefan Kostgeld a pris la suite de son père et emploie actuellement 35 salariés. kostgeld.ch

Pour Saint-Gall, notre taille est bien suffisante. Lorsque j'ai repris l'affaire en 1999, nous étions 20; aujourd'hui, nous sommes une équipe de 35 personnes. C'est la taille parfaite; elle nous permet de diversifier notre offre tout en restant flexibles.

Photos: Simon Schwyzer

Vous est-il arrivé de délibérément mettre un frein à votre croissance?

Jusqu'à présent, cela ne nous est pas arrivé. Pour les grosses commandes, nous jugeons le risque pour l'entreprise et décidons sur le moment; ça nous permet de rester souples.

Croissance qualitative ou croissance du chiffre d'affaires?

Sur la qualité et la concentration. Nous approfondissons en permanence notre savoir-faire; au fil du temps, nous avons appris à externaliser les commandes pour lesquelles nous n'avons pas les connaissances ou le matériel nécessaire.

Toujours plus, toujours mieux: que vous apporte la croissance?

Depuis deux ans, nous avons notre propre boutique, avec pignon sur rue au centre-ville. Depuis, on nous prend plus au sérieux!

Sur le plan professionnel ou personnel: votre plus grande réussite?

Le fait que nous avons désormais beaucoup de clients fidèles qui nous recommandent. Nous obtenons ainsi des commandes toujours plus importantes et plus intéressantes.

Pour l'instant, notre ambition est de grandir. Cela dit, j'aimerais non seulement accroître notre base de clientèle, mais aussi diversifier notre gamme de prestations.

A mon avis, l'une ne va pas sans l'autre. Plus l'équipe est vaste, plus les services seront complets – à condition bien sûr d'avoir les bons collaborateurs.

Mon équipe, fiable et motivée, s'occupe de certains aspects, ce qui me permet de me charger des cas les plus complexes. Ce sont eux qui m'intéressent le plus!

Avoir des clients qui nous apprécient, qui apprécient notre philosophie d'entreprise. Nous voulons établir des relations durables et travaillons en conséquence. Des projets intéressants sont pour nous plus importants que le simple chiffre d'affaires.

Non, jamais. Nous sommes toujours prêts à grandir et exploitons systématiquement chaque opportunité. Ces temps-ci, c'est un peu la stagnation, ce qui est assez inédit en Suisse; mais ça risque de devenir la norme.

Aujourd'hui, il faut faire des compromis. La mentalité «Il n'y a pas de petits profits» est toujours vive dans notre secteur: pour rester à flot, il faut jouer sur les prix. Evidemment, ça se reflète sur la qualité.

Au départ, nous avons dû grandir afin d'établir un certain niveau de qualité. Nous serons satisfaits si nous parvenons à maintenir ce niveau.

La construction de notre siège, dans lequel nous habitons d'ailleurs. Nous avons beaucoup investi, mais c'était la bonne décision: les produits et le travail quotidien se sont améliorés, et les nouveaux locaux nous permettent de produire davantage.

Pas encore à ce jour. Nous sommes ouverts aux nouvelles opportunités et maintenons un dialogue constant. Une croissance saine doit être bien réfléchie; c'est un processus à long terme.

Nous essayons de miser sur la qualité, surtout dans la gestion du personnel: nous avons ainsi aboli les bonus pour ne plus répercuter le risque économique sur nos collaborateurs, comme c'est l'usage dans notre secteur.

Ces dernières années ont été celles de la consolidation. Nous avons grandi rapidement, mais le chiffre d'affaires n'a pas suivi. La concurrence est féroce: il faut sans cesse défendre sa part de marché, ce qui pèse sur les marges.

L'ouverture de notre troisième site. Il y a dix ans, nous avions repris une entreprise moribonde et l'avons assainie pour en faire une grande réussite. Le calendrier n'a pas été respecté, mais c'était une bonne décision.

En 2007, nous avons délibérément décidé de mettre le holà. A cette époque, nous avions fait des investissements importants, avec des risques financiers qui pouvaient nous faire perdre notre indépendance.

En optimisant l'exploitation, les prestations s'améliorent automatiquement. Cela séduit la clientèle et cela se répercute sur les commandes.

Au cours de ma carrière, j'ai rencontré beaucoup de gens, découvert des environnements qui m'étaient totalement étrangers. Ça a enrichi ma vie, certes, mais aussi fait progresser mon entreprise.

L'an passé, je me suis autorisé une petite pause et j'ai remarqué que... l'entreprise fonctionne aussi bien sans moi! Cela m'a conforté dans ma gestion de l'exploitation, et m'encourage à essayer de nouvelles choses.

Financer la croissance? Les conseils de l'expert financier

Un lecteur de SAVOIR FAIRE se demandait comment financer ses innovations afin de doper la croissance de son entreprise. Philipp Müller, responsable de la clientèle entreprises à Zurich, nous apporte des éléments de réponses.

1. COMMENT FINANCER LA CROISSANCE?

| CAPITAUX PROPRES | MÉTHODE | AVANTAGES | INCONVÉNIENTS |
|--|--|--|---|
| AUTOFINANCEMENT | Les bénéfices sont conservés en vue d'un futur investissement | L'entreprise reste indépendante. | Les capitaux propres sont chers. |
| CAPITAUX PROPRES SUPPLÉMENTAIRES OU EMPRUNT | Les capitaux sont levés à une rémunération attractive dans le secteur privé. | L'entreprise reste indépendante. | L'emprunt peut être cher et créer une dépendance vis-à-vis de la famille. |
| INVESTISSEURS | Business Angels Venture Capital Crowdfunding | L'investisseur peut devenir un partenaire stratégique qui favorise la croissance à l'aide de son expertise et de son réseau. | L'investisseur attend un rendement élevé et exerce une influence. Il limite ainsi l'indépendance de l'entreprise. |
| CAPITAUX TIERS | MÉTHODE | AVANTAGES | INCONVÉNIENTS |
| CRÉDIT D'EXPLOITATION | Financement d'actifs circulants afin de compenser les fluctuations de liquidités. Variante: cautionnement, fonds de technologie et aides au financement (voir conseils). | Méthode plus flexible et plus avantageuse que les capitaux propres. | La banque exige une documentation et prendra contact en cas de dégradation de la solvabilité. |
| LEASING DE BIENS D'INVESTISSEMENT | Les frais surviennent tout au long de la durée d'utilisation. | Préservation des liquidités, car les coûts peuvent être repartis sur plusieurs années. | Il existe une obligation de paiement sur plusieurs années. |
| FACTORING | Vente des créances des débiteurs à la banque (Raiffeisen proposera du Factoring à partir de 2018) | Le bilan est allégé, les liquidités sont rapidement disponibles. Le financement s'effectue en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. | L'acceptation est encore faible. |
| CRÉDIT D'INVESTISSEMENT | Financement sur plusieurs années | Sécurité de financement, possibilité de contrainte sur taux d'intérêt. | Engagement ferme |

CONSEILS

- Votre entreprise doit disposer d'une capacité de crédit (situation de rendement solide, cash-flow, ratios financiers convaincants) et être solvable (management, stratégie, références, situation des commandes). Vous devez impérativement préparer un business plan solide et une documentation rigoureuse pour que la banque vous accorde le crédit.
- Renseignez-vous sur les aides au financement publiques et privées, comme les coopératives de cautionnement, les fonds de technologie ou les fonds pour start-up sur kmu.admin.ch/kmu/fr/home.html
- Assurez-vous une base de capitaux propres solide et conservez une partie des bénéfices pour de futurs investissements.

2. COMMENT FINANCER QUOI?

- Pour des travaux d'agrandissement, comme un entrepôt, une hypothèque est la meilleure solution.
- Pour financer les machines et appareils, il est préférable d'opter pour un crédit d'investissement ou un leasing (voir aussi page 18).
- Les entreprises avec des produits ou des modèles d'affaires innovants peuvent recourir au cautionnement auprès des banques, des sociétés fiduciaires ou des promotions économiques des cantons.
- Pour le développement de produits, quelques entreprises misent également sur le financement participatif. Elles présentent leur projet sur Internet et collectent de l'argent. En échange, les petits investisseurs reçoivent un «cadeau», par exemple le droit d'acheter le produit en avant-première.

3. OÙ TROUVER DE L'AIDE EN TANT QUE PETITE ENTREPRISE?

Raiffeisen soutient les entreprises de toute taille et de tout secteur. Par ailleurs, elle offre des aides aux petites entreprises avec des produits ou modèles d'affaires innovants.

- La **Fondation Suisse pour le climat**, présidée par Raiffeisen, propose des aides financières aux entreprises avec des produits et modèles d'affaires favorables à la protection du climat.
- Raiffeisen travaille en étroite collaboration avec le **Fonds de technologie** de la Confédération. Ce dernier octroie des cautionnements aux entreprises innovantes.

4. COMMENT TRANSFORMER LA CROISSANCE EN RÉUSSITE?

- La croissance doit être planifiée avec soin. C'est un travail minutieux, qui requiert des connaissances en économie et une vision réaliste du potentiel de sa propre entreprise.
- Une **analyse détaillée** du marché et une analyse du potentiel de croissance s'imposent: les entreprises qui souhaitent s'installer sur un marché international peuvent prétendre à une aide de Switzerland Global Enterprise (s-ge.com).
- Pensez à tous les **scénarios** possibles, notamment concernant les conséquences financières, en s'appuyant sur le modèle «que se passerait-il si».
- Optez pour une forme juridique qui n'affecte pas votre fortune privée.
- Faites des **réserves**: la croissance est un projet orienté vers l'avenir. Bien souvent, le chemin vers la réussite est plus long que prévu.
- Assurez-vous une certaine **sécurité** pour votre objectif de croissance, comme des promesses d'achat (de prospects) ou des déclarations d'intention écrites.
- **La plus grosse erreur**: les plans irréalistes, appelés «hockey stick plans» dans le jargon de l'entreprise, où la crosse de hockey reflète la courbe attendue du chiffre d'affaires. Il s'agit ici de ne pas prendre ses désirs pour des réalités. Ces projets sont dans la plupart des cas irréalisables. Ne surestimez pas votre entreprise!

Témoignages sur la croissance



CROISSANCE RAPIDE



«La croissance s'est imposée à nous»

Raphael Vogel, cofondateur et codirigeant du garage PP Autotreff à Wittenbach (SG)

«Nous nous sommes toujours dit: entre 25 et 30 collaborateurs, pas plus. Nous sommes 70 aujourd'hui – pas moyen de faire autrement: AMAG voulait un site en Suisse orientale, nous avons sauté sur l'occasion et avons été contraints de croître et d'agrandir notre entreprise. Ça a été un véritable parcours du combattant: l'achat d'un terrain, la négociation du contrat, la planification de la construction ou encore l'organisation du financement. Mon frère assurait la gestion de l'entreprise tandis que je me concentrais sur l'expansion. En l'absence de chiffres de référence, la tâche s'est avérée particulièrement complexe. Nous avançons quasiment à l'aveugle. Nous avons financé la construction avec Raiffeisen et défini des objectifs clairs pour le remboursement des dettes accumulées dans le cadre de ce projet. AMAG nous a apporté des capitaux tiers sous forme de véhicules, pour lesquels nous devons seulement régler une petite partie immédiatement. Depuis fin 2016, nous sommes dans nos nouveaux locaux et comptons 30 nouveaux collaborateurs. Jusqu'à présent, le chiffre d'affaires et les coûts sont meilleurs que le prévoyait le business plan. Ce n'est pas pour autant que je dors sur mes deux oreilles. Je suis convaincu que nous parviendrons à maîtriser cette immense croissance. Notre nouveau garage est une bouffée d'oxygène pour la région.»



RÉORIENTATION



«Nous nous sommes réorientés pour croître»

Peter Käser, cofondateur de VIU à Zurich

«Nous avons une vision claire: révolutionner le marché des lunettes et vendre nos modèles uniquement en ligne. La chance et les 3F – Friends, Family and Fools – nous ont permis de nous lancer après un premier round de financement. Nos lunettes récoltaient exclusivement des avis positifs, mais nous nous sommes vite rendu compte que la vente en ligne seule ne fonctionnait pas. Les clients de VIU souhaitaient essayer nos modèles. Dans un premier temps, nous avons ouvert un petit showroom à Zurich, puis un local à Bâle. Aujourd'hui, nous comptons 9 boutiques en Suisse, 11 en Allemagne et 2 en Autriche et nous employons plus de 120 collaborateurs.

Lorsque nous avons besoin d'une aide, nous la demandons. Lorsque nous croyons en une idée, nous la mettons en œuvre. Si notre idée ne fonctionne pas, nous essayons autrement. Nous avons gardé cet état d'esprit et grâce à VIU, nous avons atteint bien plus d'objectifs que nous ne l'espérions. En très peu de temps, VIU est devenue une marque reconnue et couronnée de succès. Pour nous, il n'est pas difficile de trouver de bons collaborateurs: nous misons sur l'authenticité. Chez VIU, nous n'avons par exemple aucun code vestimentaire et nous n'interdisons pas les tatouages. Nous souhaitons seulement des collaborateurs enthousiastes et motivés – pour représenter au mieux la marque.»



DIVERSIFICATION



«Sans diversification, nous aurions déjà mis la clé sous la porte»

Brigitte Dähler-Inauen,
paysanne à St-Gall

«Lorsque le prix du lait ne cessait de s'effondrer dans les années 80, nous avons dû trouver une nouvelle idée pour continuer notre activité paysanne. Nous avons alors développé une nouvelle branche d'exploitation avec les poules. Aujourd'hui, nous comptons deux troupeaux de 650 poules. Elles pondent 15'000 œufs par mois que je revends aux magasins, aux restaurants et dans notre ferme. J'utilise les œufs cassés pour cuisiner des spätzlis maison, qui se vendent plutôt bien.

Par la suite, je me suis également lancée dans les confitures et les gâteaux. J'en prépare près de 400 par an. Et bien sûr, je vends également de la viande. Le week-end notamment, nous avons beaucoup de monde ici. Notre mini-ferme, construite en 2011, avec des oies, des cochons, des lapins et des chèvres naines attire les familles. Cette diversification assure notre existence – sans elle, nous aurions déjà mis la clé sous la porte.»



INNOVATION



«L'innovation est le moteur de notre croissance»

Andreas Meile, responsable marketing et
communication de Sensirion à Stäfa (ZH)

«Conçue au départ comme une spin-off de l'EPFZ, le projet est devenu une entreprise de 600 collaborateurs. Beaucoup de choses ont changé depuis, sauf une: l'envie d'innover et de bousculer les codes. Ces aspirations sont notre plus grande force et font de nous le leader mondial dans la technologie des capteurs. Nos talents, que nous regroupons tous sous le même toit, écrivent chaque jour une nouvelle page de notre réussite. Ils sont le moteur de nos innovations. La culture d'entreprise, qui met à l'honneur le «être ensemble», joue aussi un rôle essentiel.

Notre hiérarchie est horizontale, nos portes sont ouvertes et les échanges entre collaborateurs, issus de différents secteurs et des quatre coins du globe, sont enrichissants. Cette atmosphère est d'ailleurs perceptible tous les vendredis à 16h45. Nous nous retrouvons tous sur le toit-terrasse avec vue sur le lac pour partager un verre avant le week-end. Nous comptons sur tous nos collaborateurs pour ne pas perdre notre culture d'entreprise au milieu des bouleversements liés à la rapidité de la croissance. Ils contribuent activement au succès de l'entreprise, tout en améliorant notre culture.»

LE LEASING, LEVIER DE CROISSANCE

Croissance et investissements sont indissociables. Mais l'achat de mobilier de bureaux, d'installations de production ou d'ordinateurs peut vite épuiser la trésorerie d'une entreprise. Le leasing est alors une alternative à l'achat.

Le modèle d'affaires «louer plutôt qu'acheter» est dans l'air du temps: les compagnies aériennes louent leurs avions, les hôteliers leurs lits, la police de Rhénanie-du-Nord-Westphalie ses chevaux et les dentistes leurs équipements médicaux. Les biens d'investissement peuvent coûter très cher, immobilisant des moyens qui manqueront cruellement ailleurs. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises préfèrent opter pour le leasing: au lieu d'acheter leur matériel, ils paient pour l'utiliser. La banque fournit le financement initial, puis facture mensuellement l'usage et les intérêts, tout au long de la durée prévue.

Les entreprises qui visent la croissance recourent très régulièrement au leasing, car il leur permet de réagir rapidement aux opportunités du marché, sans devoir mobiliser leurs capitaux propres.

Le leasing, un modèle d'affaires. Le leasing de biens d'équipement est largement répandu. Des fabricants comme Jungheinrich (voir ci-contre) ou Menzi Muck offrent à leurs clients un financement adapté en même temps que le produit (Vendor-Leasing). La banque s'occupe du contrat de leasing, ce qui soulage le vendeur. Quant à l'acheteur, il a l'avantage de pouvoir renouveler ses équipements périodiquement. S'il se décide à ne pas racheter l'objet à sa valeur résiduelle, une fois le contrat de leasing expiré, il peut louer un nouvel objet et se servir de l'ancien comme paiement partiel. (atl)

ARGUMENTS EN FAVEUR DU LEASING

- préserve la trésorerie
- accroît la sécurité financière
- permet une meilleure planification grâce à des coûts fixes.

ARGUMENTS CONTRE LE LEASING

- les paiements partiels ne sont possibles qu'à titre exceptionnel.

«D'après l'Association Suisse des Sociétés de Leasing, le volume des contrats nouvellement souscrits a augmenté de presque 6% par rapport à l'an passé, c'est-à-dire bien plus que le PIB. En effet, les entreprises préfèrent très souvent recourir au leasing pour les voitures de fonction, véhicules utilitaires et installations de production. Ce qu'on sait moins, c'est que les téléphériques, les machines de construction, les installations de transport, les appareils médicaux ou encore les infrastructures informatiques peuvent être acquises par leasing.»
MARIO BRANDENBERG,
RESPONSABLE
RAIFFEISEN LEASING

→ Des questions sur le leasing? Demandez conseil ou utilisez notre outil de calcul en ligne raiffeisen.ch/web/calcul



Financement par la banque: plus agréable pour le client

Au siège suisse de l'entreprise Jungheinrich AG, à Hirschthal, le maître-mot est l'intralogistique. Cette société allemande propose des solutions d'entrepôt sophistiquées et une vaste gamme de produits. Lors de la vente de ses chariots élévateurs, Jungheinrich AG a recours au Raiffeisen Vendor-Leasing.

«Avant d'acheter un chariot élévateur, beaucoup de nos clients nous demandent si nous offrons un contrat de Vendor-Leasing», explique Arne Sturm (photo), de Jungheinrich AG. L'entreprise propose certes ses propres contrats de leasing, mais passer par la banque est d'après lui plus agréable. Pourquoi? «Cela dépend naturellement du montant, mais s'il dépasse trois millions de francs, nous sommes plus rassurés si la banque assume une partie du risque.» Et ce n'est pas tout: la coopération avec Raiffeisen permet au fournisseur de se concentrer sur son cœur de métier, en laissant les «spécialistes» se charger de la préparation fastidieuse du contrat de leasing. Le partenariat avec la banque accélère aussi la décision d'acheter: «Un bon dispositif de financement est aujourd'hui un argument de vente: quand un client constate qu'on ne cherche pas à le piéger, il se décide plus vite.»
jungheinrich.ch

LE LEASING, LEVIER DE CROISSANCE





Plus de marge de manœuvre pour planifier l'avenir

La société Friderici Spécial SA, de Tolochenaz (VD), est spécialisée dans les transports spéciaux, la logistique d'entreposage et les grues. Afin de pouvoir proposer des services aussi variés que possible, elle utilise Raiffeisen Leasing pour financer son camion-grue.

Un camion-grue est un équipement très polyvalent: construction de ponts, installation de panneaux solaires, élagage de grands arbres. Pour rester compétitif dans le domaine des transports, Jean-Paul et Clément Friderici savent qu'il faut pouvoir proposer des grues mobiles. Ces deux Vaudois viennent d'ailleurs d'acquiescer un nouveau modèle, qu'ils ont financé par un contrat de leasing de biens d'investissement: «Nous avons étudié diverses options; l'offre de Raiffeisen était la plus avantageuse.» Ainsi, l'entreprise préserve sa trésorerie disponible, les coûts d'investissement sont étalés sur 48 mois. Cela nous permet de planifier plus précisément le budget et nous laisse plus de marge de manœuvre pour envisager l'avenir de notre entreprise», conclut Clément Friderici. En effet, difficile pour une entreprise de croître en l'absence de liquidités suffisantes. (mr) friderici.com

EXEMPLE DE CALCUL DE LEASING*

Objet du leasing: grue
Localité: Tolochenaz (VD)
Prix net: CHF 200'000
1^{er} paiement exceptionnel CHF 20'000
Durée (en mois): 48

Offre personnalisée de Raiffeisen
1^{er} paiement exceptionnel
Mensualité de leasing: 47 x CHF 3'997
Coût total du leasing
Frais de traitement
Valeur résiduelle en fin de contrat
Coût total du leasing après 48 mois

| | |
|-----|---------|
| CHF | 20'000 |
| CHF | 187'859 |
| CHF | 207'859 |
| CHF | 1000 |
| CHF | 1000 |
| CHF | 9'859 |

* Exemple fictif, sur la base d'hypothèses de la rédaction de SAVOIR FAIRE.

PLUS DE RAISONS D'HÉSITER !

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

Nous vous aidons à économiser l'énergie et à réduire vos coûts. Prenez contact.
➔ www.aenec.ch +41 32 933 88 55

AGENCE DE L'ÉNERGIE
■ POUR L'ÉCONOMIE ■ AEnEC

Partenariat :
➔ www.fondation-climat.ch

Fondation Suisse
pour le climat

➔ www.raiffeisen.ch/check-energetique

RAIFFEISEN

RÉPONSES À HUIT QUESTIONS BRÛLANTES SUR LE THÈME DU LEASING POUR LES ENTREPRISES SUISSES.

- **Qu'est-ce que je peux prendre en leasing?** En principe, vous pouvez prendre en leasing des objets mobiles ayant une durée de vie moyenne et une bonne valeur de revente. Pour le leasing de biens d'investissement, les contrats les plus fréquents sont conclus pour les moyens de transport, les machines de construction, les machines-outils, les machines de traitement du bois et des matières plastiques, des machines agricoles, et pour les équipements médicaux.
- **Qu'est-ce que je peux ne pas prendre en leasing?** Les parties d'un bâtiment (par ex. un ascenseur) ou les éléments d'une machine (par ex. le moteur d'un camion). Soit tout ce qui fait partie de quelque chose d'autre et qui ne peut pas être utilisé en tant que tel.
- **Le leasing se justifie-t-il pour mon investissement?** Raiffeisen propose des contrats de leasing à partir d'un volume d'investissement de 15'000 francs. Mais il n'existe pas de réponse globale à cette question, car chaque investissement est différent. Les experts en leasing de Raiffeisen proposent des financements sur mesure.
- **Puis-je proposer mes produits en leasing?** Oui, le leasing est un modèle d'affaires. Menzi Muck, par exemple, propose à ses clients le leasing pour ses engins de construction au lieu de les acheter avec leurs fonds propres. Le tout dans le cadre d'une coopération avec Raiffeisen. La Banque finance la machine et facture des mensualités de leasing au client.
- **Comment traiter le leasing dans le bilan?** Le leasing peut être présenté de manière neutre dans le bilan. N'étant pas propriétaire pendant la durée d'un contrat de leasing, vous pouvez comptabiliser les dépenses mensuelles dans le compte de résultat et faire apparaître les engagements en annexe à la date du bilan. Ou bien: d'un point de vue économique, l'objet du leasing est mis à l'actif, l'engagement au passif et les mensualités réparties dans le compte de résultat en une partie amortissement et une partie charges d'intérêts.
- **Comment le leasing peut-il soutenir la croissance de mon entreprise?** Si votre entreprise se trouve dans une phase de croissance, il vous faut des liquidités. En prenant un objet en leasing, vous préservez vos liquidités.

LE LEASING POUR LES ENTREPRISES

Avec le leasing de biens d'investissements, les entreprises peuvent acquérir des véhicules et des appareils sans pour cela employer leurs fonds propres. L'acquisition est amortie mensuellement. Lors du Vendor-Leasing, les revendeurs proposent à leurs clients des biens d'investissement en leasing. Cela leur permet d'augmenter la disposition à l'achat et les ventes.

Vous trouverez tout sur le leasing, le Vendor-Leasing et d'autres possibilités de financement sur raiffeisen.ch/f/leasing

- **En tant que chef d'entreprise, quel est mon risque si l'objet en leasing subit un dommage?** Le risque est faible. Toute société de leasing suisse exige une couverture d'assurance suffisante pendant la durée du contrat. Cette prestation est cédée à la société de leasing. En cas de dommage total, l'assurance paie directement à la société de leasing. Un éventuel excédent du financement de leasing est remboursé au client.
- **Quelle est la réputation du leasing en Suisse?** Le leasing est aujourd'hui parfaitement crédible et fait partie du cash management de toute entreprise.

Des objets de leasing courants sont par exemple:



- Moissonneuses-batteuses



- Tracteurs



- Robots de traite



- Machines de chantier



- Chaînes d'embouteillage



- Chaînes de fabrication



- Machines à commande numérique

- Camions

- Grues

- Appareils de radiographie

De l'art de garder le cap



L'entrepreneur zurichois Hans Georg Hildebrandt s'est lancé dans le secteur des boissons avec une idée de produit bien précise: mis sur le marché en 2012, son tonic «Gents» s'est fait un nom parmi les gastronomes. Néanmoins, même après cinq ans, la marque au bateau volant n'est pas à l'abri de vents contraires, comme le révèle son fondateur à Patrik Gisel, CEO de Raiffeisen.

Texte Reto Wilhelm **Photos** Mara Truog



UNE CROISSANCE ININTERROMPUE

Créée par la start-up zurichoise Gents GmbH, la Swiss Roots Tonic Water est entrée sur le marché en 2012, sans investisseurs externes, avec 50'000 francs de capital de départ. Son fondateur, Hans Georg Hildebrandt, auparavant rédacteur en chef de «Das Ideale Heim», «Atrium» et journaliste à la «SonntagsZeitung», est représenté dans les bars et restaurants haut de gamme de toute la Suisse avec sa sélection de cinq boissons exclusives, tandis que l'Europe commence à les découvrir. Entre 2012 et 2016, il a écoulé plus de 1 million de bouteilles de 2 décilitres. Le nom de la marque provient du principal ingrédient: «Gentiana lutea» (racine de gentiane); le logo et le design ont été conçus par son épouse, Nina Thoenen.



Hardiment, il s'envole vers les hauteurs. L'Albatros, le bateau volant de Robur le Conquérant de Jules Verne, a été adopté comme logo par la marque de boissons Gents. Ce choix en dit long sur l'entreprise créée il y a cinq ans par Hans Georg Hildebrandt. En effet, le lancement d'une nouvelle marque de boissons était pour lui un saut dans l'inconnu, pour lequel il a dû acquérir toute une série de nouvelles connaissances. Ses longues années d'expérience de journaliste dans le domaine du design et de la restauration l'ont certes aidé, mais il a aussi fallu pas mal de chance et de ténacité.

Au restaurant Taggenberg près de Winterthour, l'un des établissements que Hans Georg Hildebrandt livre personnellement, il reçoit Patrik Gisel et lui fait découvrir Gents à travers un échantillon de quatre boissons. Patrik Gisel, qui ne connaît la marque que depuis peu, les trouve toutes délicieuses, mais c'est la nouvelle Swiss Craft Ginger Brew qu'il apprécie le plus. Comment cet entrepreneur atypique – surnommé HG – est-il parvenu à ces créations? «Mon laboratoire, c'est ma cuisine, chez moi. C'est là que j'expérimente différentes recettes et recommence encore et encore jusqu'à ce que, par exemple, le gingembre ougandais donne un Ginger Ale équilibré, ou que la gentiane jurassienne confère l'arôme idéal à mon Tonic Water.»

**LES QUESTIONS DE
PATRIK GISEL À HANS
GEORG HILDEBRANDT**

«D'où vous viennent les
bonnes idées pour créer du
neuf? Que faut-il pour que ces
idées prennent leur envol?
Quelle est votre recette de
croissance? Quelle est votre
vision à long terme pour
Gents? Et, avez-vous un plan
B, une issue de secours?
Revivez en live la rencontre
entre Patrik Gisel et Hans
Georg Hildebrandt et apprenez-en plus sur notre blog:

raiff.ch/tonic

Dans le creux de la vague. L'histoire débute lors d'un voyage à Barcelone avec sa femme; en fréquentant les terrasses, HG pressent le boum prochain du gin-tonic. Peu de temps après, alors qu'il est encore rédacteur en chef du magazine de design «Das Ideale Heim», il s'estime être dans une impasse. En 2012, il quitte donc la rédaction – mais pas sans avoir une idée derrière la tête. Il veut produire son propre tonic – si possible meilleur encore que le «Fever Tree» anglais, lancé en 2004.

Lui qui enfant partait souvent en randonnée avec ses parents, se souvient de la gentiane jaune. Sa racine au goût amer doit être l'ingrédient phare de sa boisson, et lui donner un parfum alpin. Après de longues recherches, les ingrédients sont finalement rassemblés. Il ne reste plus qu'à trouver un flacon élégant et quelqu'un qui voudrait bien le remplir. Ça n'a pas été facile: «Personne ne voulait accepter une commande de seulement 30'000 unités. J'ai fini par trouver un fournisseur dans le Bregenzerwald, près de la frontière suisse», raconte HG. Cela dit, il a fallu éliminer une bonne partie de la première série: l'étiquette ne collait pas bien et les bouteilles n'auraient jamais pu être commercialisées en l'état.

Deuxième odyssée. Après avoir essuyé les plâtres de ce malheureux premier essai, le jeune entrepreneur est reparti à zéro dans sa recherche d'un embouteilleur. Grâce au mentorat bienveillant du négociant en boissons zurichois Erwin Huber, il en a trouvé un en Argovie.

Enfin, il voit les commandes augmenter – lentement, mais régulièrement. Sur son vélo, tirant sa remorque, HG fait la tournée des établissements et bars les plus en vue. Ancien journaliste, il dispose d'un très bon carnet d'adresses – et le milieu le connaît bien. Avec le temps, toujours plus d'établissements renommés de la région de Zurich s'ajoutent à sa liste de clients. Il lance alors Gents Bitter Lemon et Gents Ginger Ale. Puis, en 2014, c'est la catastrophe: son producteur argovien doit fermer sa cidrerie. Dans l'urgence, HG trouve un sous-traitant dans la Sarre; depuis l'an passé, les bouteilles Gents sont de nouveau remplies en Suisse, dans l'usine de la brasserie Euelbräu à Winterthour – deuxième étape de la visite de Patrik Gisel.

Au milieu du brouhaha d'une chaîne d'embouteillage, HG expose au banquier les secrets de sa logistique. Près de 300'000 flacons ont été déjà été remplis cette année, emballés et empilés sur des palettes, prêts à l'expédition. Et la tendance est en nette hausse.

Dans l'œil du cyclone. «La terre promise est en vue. Nous vivons une belle croissance: 80% en 2016, et cette année une augmentation carrément exponentielle, avec une hausse de 140% au 1^{er} trimestre par rapport au début 2016. Mais il ne faut jamais lâcher la barre.» A la question de Patrik Gisel de savoir s'il existe un «plan B» en cas de coup dur: «Absolument: je retournerais au journalisme. C'est une activité que je n'ai d'ailleurs jamais voulu abandonner. Grâce à mon réseau, je reçois régulièrement des propositions.» Peut-il s'imaginer de revendre Gents un jour? HG ne l'exclut pas, comme il n'exclut pas de croître en achetant une autre entreprise; en revanche, il est catégoriquement opposé à toute fusion. Pour l'instant, le chef de Gents préfère continuer ainsi, autonome. Avec un objectif clair: «Gents doit devenir un classique parmi les sodas aromatisés en Suisse, et jouer dans la même ligue que Pepita, Elmer Citro et Vivi Cola.» Gents veut grandir, mais sans verser dans la production de masse; la marque doit rester quasi «artisanale». «Il faut rester fidèle à soi-même, ne jamais trahir les racines de la marque.»

Les études de marché? Un prétexte. Patrik Gisel demande: mais quelle est au juste la stratégie de croissance de Gents? Cet autodidacte a une approche peu orthodoxe: «Je n'ai pas de business plan à proprement parler. Ils ne servent en général à pas grand-chose, le papier souffre et ne rougit de rien». De même pour les études de marché traditionnelles: «Ce ne sont que des alibis pour les responsables produit, qui se cachent derrière des analyses pseudo-représentatives en cas de flop.» Cela ne veut pas dire que HG n'observe pas très attentivement ce qui se passe sur le marché. Par exemple chez Andreas Caminada, étoile montante du Schloss Schauenstein, pour qui il a publié un magazine culinaire pendant des années. Ou encore chez Nenad Mlinarevic à Vitzau, qui a même créé un dessert au Gents Tonic à l'occasion d'un dîner de gala! Hans Georg Hildebrandt s'inspire jusque dans les moindres détails de la manière dont ces grands chefs combinent produits et saveurs.

Il veut créer des boissons exclusives, qui se marient mieux avec les alcools forts et dégagent une marge plus élevée. Et c'est ainsi que Gents a établi sa réputation, en Suisse et au-delà de nos frontières. On en trouve désormais jusque sur les îles Féroé, à la table étoilée du Koks, où la sommelière Karin Visth sert la boisson culte de son pays natal. Il a fait bien du chemin en cinq ans, le bateau volant parti de Zurich-Seefeld! Et on peut compter sur son capitaine HG pour mettre le cap vers de nouveaux horizons... gents.ch

Parvenu au sommet de sa carrière journalistique, Hans Georg Hildebrandt (50 ans) voulait essayer quelque chose de nouveau. Cuisinier amateur passionné, père de deux enfants, cet entrepreneur autodidacte et «piètre gestionnaire» a pu compter sur le soutien de Claude Stahel (torréfacteur), Patrick Zbinden (technicien sensoriel), Markus Blattner (chef du bar de l'hôtel Widder) et Ralph Schelling (chef renommé). Ils l'ont aidé à élaborer un tonic suisse, rapidement suivi d'un Bitter Lemon, d'un Ginger Ale, d'une Craft Ginger Brew et enfin d'un Vermouth. Pour la fabrication des concentrés, HG a bénéficié des conseils de l'ingénieure alimentaire Franziska Keller, de Schweizer Getränke AG (aujourd'hui Migros).

A photograph of two men standing in a brewery. The man on the left is wearing a grey zip-up hoodie over a black shirt, glasses, and brown trousers. The man on the right is wearing a dark blue suit over a light blue shirt. They are standing in front of industrial brewing equipment, including pipes, valves, and a control panel. The floor is made of light-colored tiles. A red wooden pallet is visible in the foreground on the left.

DE CEO À CEO / LA RENCONTRE

EN DIRECT

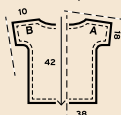
Patrik Gisel à propos de Hans Georg Hildebrandt:
«Je suis impressionné par la passion avec laquelle
Hans Georg Hildebrandt s'investit dans ce métier où
il a tout dû apprendre. Il affronte les obstacles
de pied ferme, lance de nouveaux produits et fait
grandir une idée qui est née dans sa cuisine.»

Revivez en live la rencontre entre Patrik Gisel et
Hans Georg Hildebrandt sur notre blog:
raiff.ch/tonic





Le premier prototype est réalisé à l'aide de chutes de tissu. Les coûts de fabrication s'élèvent à 15 francs. Si un nouveau prototype doit être réalisé après le premier essayage, celui-ci coûte à nouveau 15 francs. Pour des pièces complexes, six prototypes sont parfois nécessaires, soit l'équivalent de **90 francs**.



Les patrons avec les mesures exactes et les détails, comme les ourlets, sont ensuite confectionnés **au Pérou et coûtent environ 20 francs** – le patron du modèle «Olivia» a été dessiné par la styliste elle-même.



La marque sort deux nouvelles collections par an. Dans un premier temps, un croquis de chaque pièce est dessiné en Suisse.



UNE CRÉATRICE ATYPIQUE

«A priori, je ne souhaitais pas vraiment devenir styliste. Je suis entrée dans le secteur de la mode principalement pour appliquer les connaissances en relations internationales acquises pendant mes études. Suite à mes différents voyages en Amérique du Sud, une idée de projet a germé – et aujourd'hui, nous sommes devenus une véritable marque.» explique Pauline Treis, la créatrice de Jungle Folk.

SAVOIR FAIRE s'est rendu sur place et a visité les petits ateliers au Pérou et en Colombie. Vous trouverez une galerie photos et des témoignages sur: raiff.ch/pauline

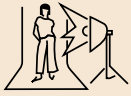
89 francs. C'est le prix du t-shirt «Olivia» de la marque suisse Jungle Folk. Cousu à Lima, il se compose de 0,75 mètre de coton Pima péruvien d'excellente qualité. La fabrication dans une usine en Asie serait certes plus avantageuse, mais Jungle Folk s'engage pour le respect de conditions de travail équitables et la production écologique. Fondée en 2013, la petite entreprise zurichoise produit aujourd'hui près de 1'000 pièces par collection. (pi)

Les t-shirts sont revendus à un **prix d'achat de 38,50 francs** aux commerçants. Dans le secteur de la mode, la marge est habituellement comprise entre 2,5 et 3. Elle permet de rembourser différents frais, comme le marketing, les charges de location ou encore les taxes.

Avec un **prix de vente de 89 francs**, la marge se situe un peu en dessous de la valeur courante.



Par la suite, des échantillons sont assemblés à l'aide de la matière souhaitée et coûtent environ 40 francs chacun. Muni de ces échantillons, Jungle Folk assure la promotion de sa marque dans les salons et boutiques et réalise des séances photos. **Un emplacement dans un salon revient à 3'500 francs pour trois jours, une séance photos pour une collection à 3'000 francs.**



La styliste calcule la quantité de production nécessaire en fonction des commandes. Elle prévoit seulement un petit stock pour la boutique en ligne.

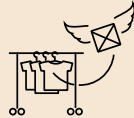


Photo: Anna-Tina Eberhard

Devenir chef? Pourquoi pas!

Qui ne rêve pas de devenir chef un jour? Pour Natalie Tanner, même si ce rêve est encore bien lointain, il n'est pas irréalisable. Elle effectue actuellement la deuxième année de son apprentissage de menuisière / ébéniste CFC de quatre ans dans la menuiserie Türmlihuus AG à Flawil (SG).



En ce qui concerne la production: **50 kilos de tissus coûtent 1'200 francs.**

Bergman Rivera à Lima pratique la culture du coton biologique dans des conditions de travail équitables. Dans tout le Pérou, 120 familles produisent pour l'entreprise.

Des coopératives à Lima assurent ensuite la coupe, l'assemblage, l'étiquetage et l'emballage des pièces.

Le coût du travail par t-shirt s'élève à 7,50 francs – soit la moitié du prix de fabrication d'un prototype. Grâce à un volume de production élevé, Jungle Folk réalise des économies d'échelle. A l'origine, la production était assurée à Medellin en Colombie.

Mais les taxes d'importation de 30% augmentaient considérablement les coûts de production.



Les pièces terminées arrivent en Suisse par avion. **Pour 100 pièces, le transport coûte près de 500 francs.** Grâce à l'accord de libre-échange entre la Suisse et le Pérou, la marque est exonérée des droits de douane. La Confédération prélève 8% de taxe sur la valeur ajoutée, le transitaire facture les frais de traitement.



La marchandise livrée est contrôlée. Comme le t-shirt «Olivia» est très simple et fait partie de la collection depuis longtemps, il n'y a presque aucun défaut.

«Je m'imagine bien diriger ma menuiserie, seule ou avec un autre menuisier; peut-être aussi pour montrer à mon entourage que j'ai réussi ce que j'ai entrepris. Je sais que le rôle de chef d'entreprise implique plus de travail et de responsabilités. En tant qu'interlocutrice privilégiée, je devrais me montrer ouverte et présente, discuter avec les collaborateurs, faire preuve de compréhension et, en cas de situation difficile, ne pas hésiter à aborder les problèmes.

Un bon chef est celui auquel les collaborateurs viennent spontanément parler en cas de problème. Mais il a aussi le droit de faire des erreurs, car elles sont formatrices. Pour moi, la satisfaction des collaborateurs est très importante, car c'est une chose que les clients remarquent rapidement. C'est un secteur typiquement masculin, aussi est-il évident qu'une femme doit affirmer et défendre sa position avec ardeur. La compétence et la reconnaissance ne viendront pas de soi.

Une femme aux commandes, ça ne doit pas être si simple à accepter pour tous les hommes. Une méthode de direction trop radicale serait certainement la mauvaise approche. En tant que chef, je participerais énormément aux tâches, je partagerais mes expériences et, comme le fait mon chef actuel, j'embaucherais toujours de nouveaux apprentis.» (psi)

APPRENDRE À NÉGOCIER

Battre en retraite ou partir à l'attaque, dominer ou faire preuve de modestie? La maîtrise de la négociation n'est pas à prendre à la légère et nécessite beaucoup de tact. Faire confiance à son intuition personnelle ne suffit pas à garantir le succès sur le long terme.

Pour négocier de manière professionnelle il faut, outre une forte personnalité, de l'autoréflexion, de la préparation et surtout une tactique. Ces qualités ne sont pas innées, elles doivent être acquises et développées avec la plus grande rigueur. «Savoir négocier n'est pas un art, mais le résultat d'un travail rigoureux.» Ce message vient d'un homme bien placé pour le savoir. Hansjörg Schwartz, psychologue diplômé, a acquis une longue et solide expérience en la matière en tant que médiateur. Ce psychologue de 51 ans reconnaît que la capacité à négocier dépend fortement du caractère de chacun. «Savoir négocier dépend en pratique de la personnalité de chacun. Il est donc important d'analyser et d'améliorer en permanence son propre style de négociation afin de ne pas commettre systématiquement les mêmes erreurs.»

La réussite d'une négociation est planifiable.

En mars dernier, Hansjörg Schwartz a confronté 20 entrepreneurs autour de cette idée centrale. Pendant une journée, ils ont suivi l'atelier «Apprendre à négocier» au Centre Raiffeisen des entrepreneurs (CRE) à Gossau (SG). «L'atelier a été très apprécié, car il a été conçu de manière très individuelle et concrète», explique David Hugli, responsable Communication CRE. Dans le cadre d'un jeu de rôles d'égal à égal, les participants ont pu découvrir les erreurs qu'ils ont tendance à commettre sous l'emprise du stress. Une expérience enrichissante et surprenante. Le message central de l'atelier a bien été assimilé par tous les participants: en adoptant un point de vue critique envers son propre style de négociation, en l'améliorant de manière struc-

turée et en se préparant systématiquement, il est possible de planifier la réussite d'une négociation et de la mener soi-même le plus possible.

Affirmation de soi et empathie. Bien entendu, il est impossible d'anticiper le déroulement d'une négociation jusque dans ses moindres détails. Il y aura toujours des moments clés en dehors du «scénario» qui nous mettront particulièrement à l'épreuve. Par exemple, lorsque la partie adverse fait appel aux sentiments. «Il est alors question d'une forme de paradoxe entre la capacité à s'affirmer d'une part et à faire preuve d'empathie d'autre part pour se mettre à la place de l'autre», explique Hansjörg Schwartz.

Mais dans les négociations, tout n'est pas toujours noir ou blanc, vrai ou faux, bon ou mauvais. Par conséquent, le professionnel conseille d'avoir en tête un solide scénario de secours avant chaque négociation, au cas où la position initiale deviendrait bancal. Une sorte de plan B acceptable. (rw)

CONSEILS

- Préparez-vous bien. Vous devez connaître l'entreprise et le partenaire de négociation. Effectuez des recherches sur les réseaux sociaux et au sein de votre réseau personnel.
- Familiarisez-vous avec les règles sociales d'autres pays, pour éviter de commettre un impair.
- Entraînez-vous avec un collègue et demandez-lui d'adopter une position ferme et critique.
- Prêtez attention aux intonations.
- Définissez au préalable vos limites.
- Structurez la négociation: commencez par une discussion légère, puis introduisez rapidement la thématique. Faites un résumé à la fin et définissez les prochaines étapes.
- Le rythme est déterminant: un bon vendeur ne lâche jamais son interlocuteur, tout en le ménageant.
- Évitez les discussions émotionnelles, qui pourraient peser sur l'atmosphère ou mettre un terme aux négociations.
- Restez courtois, mais ferme et ne changez pas de position même si la partie adverse vous met sous pression.

«Connectés en permanence,
la frontière entre vie privée
et vie professionnelle
s'estompe.»

Bits, Bytes et GSE: la conduite du personnel à l'ère digitale. Congrès national pour la gestion de la santé en entreprise. Mercredi 30 août 2017, à l'Université de Fribourg
congres-gse.promotionsante.ch/fr/home

LES ENTREPRISES À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Congrès Raiffeisen en partenariat avec la CVCI



Si la question de la digitalisation ne se pose plus, celle de sa mise en œuvre est au cœur des stratégies actuelles des PME. Comment réussir dans l'ère du digital? Faut-il réinventer intégralement son entreprise ou y répondre par des adaptations ciblées? Un panel de chefs d'entreprise sera présent pour en débattre et présenter leur approche personnelle du virage digital.

28 septembre 2017, à 16h30, au SwissTech Convention Center à Ecublens.
Inscription en ligne dès le 14 août 2017.
Programme sur: congres-raiffeisen.com

22 AOÛT 2017

LAUSANNE

«Contrats commerciaux»

Organisée par la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, cette demi-journée de formation a pour but de permettre aux participants de se familiariser avec le monde des contrats commerciaux, afin d'avoir les principes applicables en tête lors de la rédaction ou de la négociation de certaines clauses.

cvci.ch

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

28 SEPTEMBRE 2017

«Vendre son entreprise avec succès»

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

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

4 OCTOBRE 2017

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

Vous souhaitez devenir indépendant mais n'avez pas «la» bonne idée commerciale? Le rachat d'entreprise permet aux personnes ayant un caractère entrepreneurial de réaliser ce rêve. Les négociations autour du prix et du contrat demandent beaucoup de tact et d'habileté. Il est important d'établir un climat de confiance. Participez à notre événement afin de récolter de précieuses informations sur les sujets suivants:

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

Participation gratuite, sur inscription via le site businessbroker.ch/fr



Photo: Palace Gstaad vers 1930

LES HÔTELIERS À LA RENCONTRE DES INVESTISSEURS

La branche hôtelière se retrouve à l'occasion du deuxième Swiss Hospitality Investment Forum (SHIF) du 21 au 22 novembre 2017 au Congress Center de Bâle. Ce salon s'adresse aux gérants d'hôtels, aux exploitants de chaînes d'hôtels, de «Serviced Apartments», de logements de vacances avec services, de centres de soins et de résidences pour personnes âgées, aux entrepreneurs du bâtiment, aux architectes, aux avocats, aux banquiers et intermédiaires financiers ou aux investisseurs institutionnels et privés.

Le SHIF est la principale plateforme d'échange de savoir et de contact dédiée aux thèmes de la vente, de l'investissement et du financement.

En tant que destination touristique prisée dans le monde entier, la stabilité politique et économique de la Suisse attire de nombreux investisseurs. Outre Raiffeisen, le SHIF compte également le SECO (le Secrétariat d'Etat à l'économie), hotelleriesuisse, la Société Suisse de Crédit Hôtelier (SCH) et l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) parmi ses partenaires. igeho.ch

Cette année encore, plus de 1'200 participants sont attendus à la Journée des PME.



LA CHINE, TERRE D'ÉLECTION DES PME

Chaque année, l'université de Saint-Gall fait état de la situation du secteur manufacturier suisse dans le cadre de son enquête «Swiss Manufacturing Survey», dirigée par Thomas Friedli. Soutenue par Raiffeisen, cette étude invite les PME à identifier les tendances du marché et à réagir en conséquence. Les résultats confirment la tendance de nombreuses PME à délocaliser leur production à l'étranger. Les pays les plus attractifs sont la Chine, l'Inde, la République tchèque, la Pologne et l'Allemagne.

Les coûts de production peu élevés en sont la principale raison. item.unisg.ch



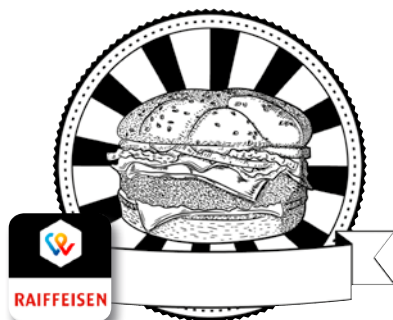
B2RUN: DÉJÀ INSCRIT?

La course des entreprises B2Run revient pour la quatrième saison. Si vous avez raté les courses de Lausanne et Genève cette année, ne manquez pas celle du 14 septembre, de Zurich-Oerlikon jusqu'au Hallenstadion. La course des entreprises est l'occasion idéale de pratiquer ensemble une activité sportive, de renforcer l'esprit d'équipe et d'améliorer la santé des collaborateurs. Le parcours d'environ 6 km est accessible à tous – même aux novices et aux adeptes de la marche nordique. Date limite d'inscription: 31 août. b2run.ch



JOURNÉE DES PME SUISES «VIVE LE CHANGEMENT»

La Journée des PME du 27 octobre met à l'honneur le thème «PME – VIVE LE CHANGEMENT». Urs Fueglistaller et Tobias Wolf ouvriront la rencontre à la halle 9 de l'Olma à Saint-Gall et présenteront l'étude 2017 de la Journée des PME. Suivra un débat avec Ludwig Hasler (philosophe), Wolfgang Jenewein (professeur de gestion d'entreprise à l'Université de Saint-Gall HSG), Philipp Riederle (conseiller d'entreprise et digital native), Wolfgang Frick (auteur et directeur de Spar Schweiz AG) et les deux entrepreneuses Gabriela Manser (CEO de Mineralquelle Gontenbad) et Martina Gerster (CEO d'Härterei Gerster AG). L'événement sera animé par Patrizia Laeri (SRF). kmu-tag.ch



PORTE-MONNAIE DIGITAL SUISSE

Raiffeisen lance cet été l'app TWINT, soit un an après la fusion de Paymit et TWINT. Migros, Coop, Denner, Volg, Landi ou encore Galaxus, ainsi que certaines banques (CS, UBS, Raiffeisen, ZKB, Postfinance) participent au système de paiement national. Les restaurants ou les commerçants vont de plus en plus être confrontés à des clients désirant régler via ce moyen de paiement. Alors essayez TWINT sans plus tarder: nous vous conseillons de choisir l'app TWINT de votre banque. Ainsi, vous pouvez relier l'application à votre compte bancaire et payer à la caisse ou sur la boutique en ligne avec votre smartphone. L'argent est transféré en temps réel. raiffeisen.ch/f/twint



LE CRE REMPORTE LE PRIX SPÉCIAL

A l'occasion du Marketing Trophy 2017, le jury a récompensé les projets marketing les plus innovants parmi plus de 40 soumissions. Raiffeisen a remporté la catégorie «Prix spécial» pour le projet «Création de Centres Raiffeisen des entrepreneurs en tant que plateforme de rencontre et de conseil pour les entrepreneurs».

Le jury, composé de 16 membres issus des domaines de l'économie, des sciences et de la recherche, a notamment salué la cohérence de ce concept global intégré: «Par son engagement en faveur des PME et des artisans, Raiffeisen envoie un message important à la place économique suisse et ouvre une voie courageuse et unique du point de vue marketing». cre.ch



Stefan Jeker, responsable RAI Lab chez Raiffeisen Suisse, interviendra au «Digital Summit» pour expliquer comment les PME peuvent profiter de la digitalisation.

MAÎTRISER LA TRANSITION DIGITALE!

Le Digital Summit des PME, se tient du 29 au 30 août 2017 au Centre de Foire de Zurich-Oerlikon et propose des ateliers aux dirigeants et cadres des PME.

Un programme concret, orienté vers la pratique, avec un apprentissage digital du plus haut niveau. Des entreprises et organisations suisses de renom participent à l'événement. **Stefan Jeker, responsable RAI Lab chez Raiffeisen Suisse, fait également partie des intervenants.**

Il présentera comment Raiffeisen aborde le thème de la révolution digitale et les initiatives de la banque pour aider les PME à imaginer un avenir novateur. Information et inscription sur digital-summit-kmu.ch



RAI Lab est le laboratoire de l'avenir de Raiffeisen. L'équipe interdisciplinaire, composée de six personnes, identifie les tendances de l'environnement technologique, social et économique, réalise des tests et des analyses, et donne des pistes pour les nouvelles offres et modèles d'affaires. Raiffeisen veut envisager l'avenir avec courage et créativité et jouer un rôle influent dans la transition du secteur.

10 mio

d'Haïtiens produisent chacun l'équivalent de 5 dollars de biens et services par jour, alors qu'en Suisse, ce chiffre s'élève à 160 francs. La construction à Haïti de conduites d'eau,

d'écoles, de rues, de chemins de fer ou d'hôpitaux — requiert de la croissance, or avec 5 dollars par jour, le pays n'en crée pas assez. La croissance est indispensable à l'amélioration du niveau de vie de la population. En Suisse, il y a longtemps que tous nos besoins de base sont couverts. Nous avons non seulement les infrastructures les plus modernes au monde, mais nous pouvons aussi les entretenir et les améliorer en permanence. La répartition de la richesse est également plus équitable chez nous. Mais la croissance n'est pas un impératif; car tant que nous maintenons notre niveau élevé de productivité, l'économie s'affichera automatiquement à la hausse. Deux tiers des emplois en Suisse sont dans les PME. Elles représentent 99% de toutes les entreprises du pays. De par leur nature, elles ne visent pas à s'agrandir à l'infini, mais cherchent plutôt à atteindre une taille idéale; c'est pourquoi neuf PME sur dix comptent moins de 10 salariés.

L'économie mondiale suit cependant un tout autre rythme: poussées par l'omniprésence d'Internet, l'ouverture des marchés et la surabondance de capitaux, les multinationales sont en quête d'expansion à tout prix et la vivent comme une fin en soi. Augmenter le chiffre d'affaires, les marges, les parts de marché — vite et partout: c'est par définition, l'objectif des start-ups. C'est pour cela qu'elles sont courtisées par les investisseurs et encensées par les médias. Uber, le géant des voitures de tourisme avec chauffeur fondé en 2009 affichait dès 2016 un chiffre d'affaires de plus de 16 milliards de dollars. Pour une course de 30 francs à Bâle, 6 francs vont à San Francisco. Est-ce cela, la clé de la croissance? Notre niveau de vie en sera-t-il meilleur? Uber, est-ce vraiment de l'innovation, ou une simple conquête de parts de marché?

Dans le dernier numéro de SAVOIR FAIRE, nous vous avons présenté la société Borema qui, forte de 18 collaborateurs, fabrique des équipements de recyclage de pointe. Le district londonien de Camden compte 240'000 habitants. Il a délégué le traitement des déchets et le nettoyage de la voirie au groupe français Veolia, une entreprise internationale comptant plus de 170'000 salariés. Celui-ci connaît une croissance fulgurante grâce au rachat de PME... Comme par exemple Borema. La gestion des déchets à Camden est-elle pour autant meilleure qu'à Berne ou Zurich? Camden gagnerait-elle en niveau de vie avec un groupe Veolia de 200'000 collaborateurs? Rien ne semble indiquer que les grandes entreprises en forte expansion contribuent à la richesse, ni chez nous, ni à Londres, et encore moins à Haïti. Au contraire, il y a des raisons de croire que la culture de nos PME est un élément central de la vigueur de notre économie nationale, et que cela se vérifierait pour toute économie.

Si l'on admet que la concurrence est une bonne chose pour la prospérité économique, alors 10'000 entreprises comme Borema sont préférables à une multinationale comme Veolia, car elles permettent une croissance durable et une répartition équitable des richesses. Croissance économique n'est pas forcément synonyme d'un meilleur niveau de vie, mais là où le niveau de vie augmente, l'économie est florissante.

Claudio Calabrese,
journaliste et chroniqueur chez «Reportagen»

«Reportagen» est un magazine suisse — et une PM



Nous posons les questions
que personne n'ose poser.

Impensable: le chef n'en peut plus, il est épuisé, brûlé, à bout... Que faire? La plupart des employeurs ne prévoient pas de régénération pour leurs cadres dirigeants, ce qui peut avoir des conséquences dramatiques.

«Salut les collègues, on se revoit dans un mois!...» Les congés sabbatiques sont de plus en plus courants dans le monde de l'entreprise. Voyage autour du monde, séjour linguistique ou bénévolat... Les salariés le savent: ils doivent gérer leur vie et ménager leurs forces. Les chefs n'ont, très souvent, pas d'autre choix que de satisfaire à leurs demandes.

Mais qui s'occupe des cadres? Quelles sont leurs options s'ils constatent qu'ils sont à bout? Les enquêtes montrent qu'un cadre supérieur sur deux se fait des soucis pour sa santé physique et psychique. Ce n'est pas – et ne doit pas devenir – une fatalité. Certes, les cadres sont souvent sous pression, même s'ils ne sont pas dans leur assiette; ils doivent déployer des efforts surhumains, «se donner à 200%» et être toujours disponibles et à l'écoute. C'est l'idée communément entretenue – et c'est aussi celle de la plupart des entrepreneurs.

Car qui, mieux qu'eux, peut influencer sur le destin de l'entreprise, leur entreprise? Qui noue et entretient les contacts clients, garde une vue d'ensemble sur les chiffres, contrôle la qualité, développe de nouvelles

idées, etc.? Pas de remplaçant sous la main, ni de plan B en cas de crise de nerfs... c'est la triste réalité des dirigeants de beaucoup de PME en Suisse.

Pourtant, tous les collaborateurs sentent lorsque leur chef est fatigué et à bout de force. Lorsqu'il se répète au cours des réunions, qu'il devient agressif ou hypersensible, qu'il oublie ou manque des rendez-vous... Beaucoup, par ailleurs, développent des symptômes inquiétants, comme l'addiction à l'alcool ou autres drogues, ou se jettent à corps perdu dans le sport.

Les signes de burnout sont en général bien visibles – mais on hésite trop souvent à en parler: les supérieurs hiérarchiques, par crainte de donner des signes de faiblesse, les subordonnés parce qu'ils craignent de les offenser. Il faut donc vraiment faire preuve de courage, ici une culture du feedback au sein de l'entreprise pourrait permettre plus de transparence. Car en fin de compte, les responsables méritent bien eux aussi de «décrocher» de temps en temps, ou de se faire accompagner. C'est dans l'intérêt de tous – et notamment de l'entreprise.

*Reto Wilhelm,
journaliste et entrepreneur*

*Documentation, points de contact et conseils sur:
raiff.ch/timeout*

Emmenez vos clients à un match de YB!
Avec Business MemberPlus, invitez vos
clients à un match à domicile des Young Boys —
confortablement assis autour d'une table
de 10 dans la Champions Lounge!
Pourquoi ne pas en profiter pour découvrir
auparavant la capitale suisse? Dix idées
pour séduire vos clients...



01 Petit-déjeuner sur l'eau: le Schwellenmätteli, sur les berges de l'Aar, est réputé pour son brunch dominical. Parfait pour prendre des forces avant de démarrer la journée. schwellenmaetteli.ch



02 Balade dans le quartier de la Matte: le Mattenlift, construit par Gustave Eiffel, est le moyen de transport le plus singulier de Berne; et le «Matten-englisch», un des patois secrets les plus étranges au monde. mattenlift.ch, matteaenglisch.ch



03 Et maintenant, de l'action: la dernière sensation forte à la mode locale s'appelle «bungee-surfing». Accroché à un arbre par un élastique, il s'agit de surfer sur le cours de l'Aar. Rafraîchissant! Un cours suffit pour apprendre comment se débrouiller. bungeesurfen.ch



04 Les fragrances de Berne: on découvre les parfums de la ville, le grès de ses bâtiments, ensuite la réglisse, ailleurs encore le cacao... Cette promenade olfactive vous révélera la ville sous un autre angle! bern.com



05 Un souvenir à rapporter: les Mandelbärli à la consistance légères sont les ambassadeurs les plus doux de la capitale – et le reflet pâtissier de ses armoiries. mandelbaerli.ch



06 Berne est la ville de Paul Klee: on sent partout sa présence et son œuvre est rassemblée au Centre Paul Klee. Au fil de la promenade «Wege zu Klee» – il existe même une app! – on suit les pas de ce grand artiste. zpk.org

07 Situé dans le quartier à la mode de Breitenrain, le Barbière crée dans sa microbrasserie des mousses artisanales – de la Stout à la Porter en passant par l'India Pale Ale. barbiere-bern.ch



08 Se détendre au bord de l'eau: la célèbre Metzgerstübli a ouvert une succursale sur les rives de l'Aare. Dégustez de succulentes spécialités tessinoises au Grottno by Metzgerstübli. metzgerstuebli.ch

09 Vivez avec vos clients un match à domicile des Young Boys dans le cadre de la Raiffeisen Super League et profitez de la plus grande loge du Stade de Suisse, ouverte jusqu'à 60 minutes après la fin du match. raiffeisen.ch/f/memberplus



VIVRE L'EXPÉRIENCE BUSINESS MEMBERPLUS

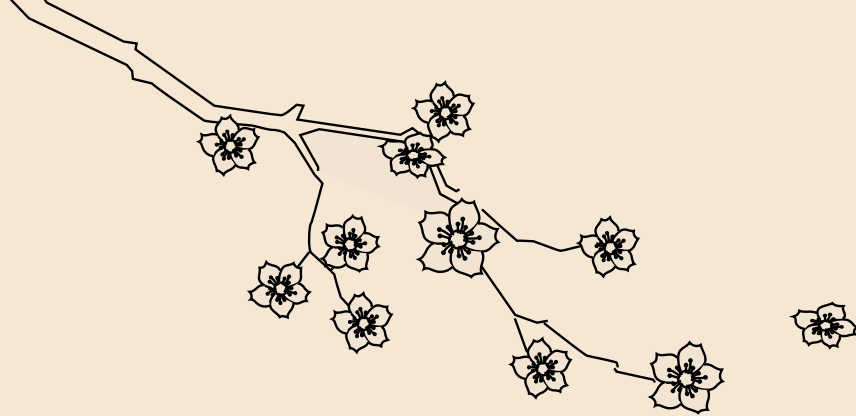
Concerts, matchs de football et événements: les sociétaires de Raiffeisen bénéficient d'innombrables offres dans toute la Suisse, non seulement pour leurs collaborateurs mais aussi pour leurs clients. En outre, vous avez accès aux loges VIP lors des matchs de la Raiffeisen Super League, un cadre particulièrement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

➤ Encore plus de sorties?
Vous trouverez d'autres idées pour séduire vos clients à Berne sur notre blog: raiff.ch/matchyb

10 Un dernier pour la route: l'Ingwerer, l'esprit de Berne par excellence. Cette liqueur douce et pimentée a été inventée et popularisée par Peppe Jenzer, du Café Kairo, dans le quartier de La Lorraine. Santé! (sr) ingwerer.ch



Nous sommes en Suisse, pas au Japon



C'était il y a longtemps, on promettait à la Suisse un destin semblable à celui du Japon. Cette prophétie est dure à faire taire. Déflation, croissance anémique, vieillissement démographique définitif... autant de plaies vues par les sceptiques, au début des années 90, comme des signes de la fin des temps. Or la suite s'est révélée beaucoup moins catastrophique, au Japon mais surtout en Suisse.

Le Japon d'abord. Dans les années 80, le pays du soleil levant, prodige économique de l'Extrême-Orient, faisait l'admiration des Américains: ce ne semblait être qu'une question de temps avant qu'il ne remplace les Etats-Unis comme plus importante économie au monde. Or au début de la décennie suivante, le pays est tombé en proie au fameux «syndrome japonais». A ne pas confondre avec l'«encéphalite japonaise», une maladie virale tropicale qui apparaît lorsqu'on tape ces deux mots dans un moteur de recherche.

Sous le nom de syndrome japonais, les économistes désignent un mélange d'anémie conjoncturelle et de baisse des prix – un cocktail de récession et de déflation. Cela semble dramatique, mais c'était la situation dans l'archipel au début des années 90; elle sert d'ailleurs encore d'épouvantail dans les universités d'où sortent nos élites économiques. Et en effet: si l'on relit les gros titres de la presse de l'époque, le marasme japonais annonçait le dépérissement de tout l'empire.

Or ces prophéties apocalyptiques se sont révélées fausses: aujourd'hui, le Japon ne va pas si mal du tout. Ce pays reste l'un des plus innovants et des plus compétitifs au monde, en dépit d'un niveau de vie déjà très élevé. Certes, le «Made in Japan» n'envahit plus la planète; il a été supplanté par le «Made in China». Mais les automobiles et l'électronique japonaises restent très demandées, même si elles souffrent d'une forte concurrence internationale.

Tout aussi erronées, les prévisions économiques pour la Suisse à la même époque. De même que le Ja-

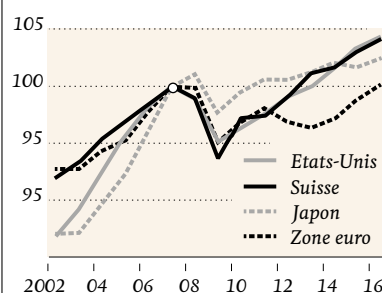
pon avait été mis à genoux par le crash bancaire et immobilier, d'aucuns prédisaient que le non de la population suisse à l'entrée dans l'EEE, le 06.12.1992, allait pousser le pays sur la pente descendante. L'économie s'était excessivement «empâtée» durant les années de vaches grasses, et le modèle suisse touchait à sa fin. Effectivement, la cure d'amincissement qui a suivi fut douloureuse, entraînant des changements structurels qui n'ont produit leurs effets que bien plus tard. Aujourd'hui, nous récoltons les fruits de la libéralisation et décartellisation forcée de l'économie et de l'assainissement du secteur financier. Cela a pris du temps et n'a pas été sans mal, mais on peut dire que la Suisse a bien «fait ses devoirs», jetant au rebut les structures surannées.

Le Japon n'a pas eu autant de succès; cela dit, le terme de syndrome est excessif pour décrire la situation nipponne. Il vaudrait mieux parler d'un phénomène révélateur de parallèles entre les deux économies. Etre vieux, repu et aisé ne veut pas dire, loin de là, sombrer dans une oisiveté bouffie d'autosatisfaction – au contraire. L'innovation est le principal moteur de la prospérité des générations futures; or Japonais comme Suisses ont une réputation de travailleurs acharnés. Et cela restera le secret de la réussite de ces deux nations, aussi différentes soient-elles par ailleurs.



*Martin Neff
Chef économiste Raiffeisen Suisse*

Evolution du PIB par habitant, indexée (base 100 = juin 2007)



Sources: FMI, Raiffeisen Suisse

UN NIVEAU DE VIE EN HAUSSE

Le Japon est devenu synonyme d'économie sclérosée et anémique. On attendra encore longtemps des réformes en profondeur comme celles qu'a engagées la Suisse au milieu des années 90. Le pays a par ailleurs vu sa compétitivité diminuer continuellement ces dernières années. Cela dit, la stagnation du produit intérieur brut (PIB) est essentiellement due au déclin démographique. La croissance par habitant est depuis longtemps comparable à celle des autres pays industrialisés.

En Suisse, par contre, le niveau de vie a augmenté moins rapidement que le PIB du pays. Néanmoins, si on rapporte les chiffres à la population, notre pays évolue relativement bien (cf. graphique). De 2002 à 2008 en particulier, la production a augmenté plus vite que la population, la Suisse ayant accueilli beaucoup de personnel étranger qualifié. Par ailleurs, après la récession de 2008, le niveau d'avant-crise a été retrouvé bien plus rapidement que dans d'autres pays.

Néanmoins, le constat vaut également pour la Suisse: l'expansion actuelle est poussive par rapport à la croissance d'avant 2008. Et depuis le début 2015, celle-ci s'est encore affaiblie sous l'effet du choc du franc. Les plus récents indicateurs conjoncturels suggèrent toutefois une embellie. Les perspectives restent intactes, car la Suisse est relativement bien positionnée pour l'avenir. (da)



LE CÉDANT

«Je ne suis pas une personne très émotionnelle, mais plutôt un technicien», déclare Rolf Steiner (63 ans). Pourtant, il dirige Stewi AG avec beaucoup de passion. A tel point qu'il a cédé sa part du prix d'achat sous forme de prêt aux successeurs. Rolf Steiner est le plus jeune fils de Walter Steiner, inventeur du premier «Stewi» en bois et en cordes de chanvre en 1947. Il représente la communauté d'héritiers composée de cinq frères et sœurs, qui a revendu l'entreprise Stewi AG — le nom vient de STEiner WInterthour — fin janvier 2017 à ses successeurs. «Le processus fut éprouvant», raconte Rolf Steiner. Mais il tenait à assurer l'avenir de Stewi AG.



LES REPRENEURS

«Nous recherchions une entreprise suisse, dirigée par son propriétaire et un peu en perte de vitesse pour lui redonner un second souffle», explique Lorenz M. Fähr (à droite). Les deux entrepreneurs zurichois ont alors trouvé Stewi AG à Winterthour. «Nous avons tout de suite su que c'était la bonne», raconte Stefan R. Ebnöther. Mais le défi restait entier: «L'infrastructure était ancienne, les machines dataient pour la plupart de 1968. C'était un véritable voyage dans le temps», confie Lorenz M. Fähr. Rolf Steiner les a aidés à remettre de l'ordre. Stewi est restée fermée un long moment — mais aujourd'hui, l'activité bat son plein. L'objectif de Stephan R. Ebnöther est clair: «Nous allons prouver que Stewi est plus innovante que jamais.» (sr)

Découvrez comment les entrepreneurs ont financé l'achat et ont redonné un coup d'éclat à Stewi sur: raiff.ch/steiner

IMPRESSIONNANT

Une qualité haut de gamme qui ne manquera pas de vous convaincre. Brother offre une gamme de produits innovants et économes en ressources et garantit un service clientèle fiable – at your side.

BROTHER.CH



Enthousiasme?

«Risques maîtrisés,
priorité à mon entreprise.»

**Nouveau: les couvertures
et les services élargis.**

www.helvetia.ch/pme

Assurance commerce PME Helvetia.

Quels que soient vos projets, nous sommes à vos côtés.

Des avantages pour vous convaincre

- Excellent service sinistres
- Conseil avec gestion proactive du risque
- Solution moderne et compacte
- Partenaire d'assurances suisse fiable

ASSISTANCE

Raiffeisen aide les entrepreneurs dans la planification et le financement de la succession. Elle s'occupe de toutes les opérations bancaires. Pour les questions juridiques et organisationnelles, le conseiller à la clientèle entreprises fait appel à des experts, dont des fiduciaires, des conseillers fiscaux, des experts en assurance, des agents immobiliers ou encore des médiateurs.

raiffeisen.ch/succession

10 CONSEILS AUX REPRENEURS POUR FINANCER L'ACHAT DE L'ENTREPRISE.

- ❑ Faites **rapidement** appel à des conseillers qui connaissent le règlement de la succession. De la première prise de contact avec le vendeur à la signature du contrat et la détermination du prix d'achat, il s'écoule en général entre trois et six mois.
- ❑ Choisissez une **personne de confiance**. Vous entretenez une étroite collaboration avec le conseiller à la clientèle entreprises pendant la transaction. Choisissez donc une personne expérimentée qui s'intéresse à votre entreprise.
- ❑ Vérifiez si vous disposez de **suffisamment de fonds propres**. La règle d'or est la suivante: le repreneur doit fournir un apport de fonds propres équivalent à au moins 25% du prix d'achat. Souvent, une partie du prix d'achat (par ex. 20%) est cédée en tant que prêt de vente de rang subordonné pour renforcer les fonds propres.
- ❑ Remettez à la banque les **bons documents pour l'examen de crédit**: business plan, bouclements des trois dernières années, chiffres internes, planification financière sur cinq ans. Ajoutez-y: évaluation de l'entreprise, ébauche du contrat de vente, CV et déclaration d'impôts de l'acheteur.
- ❑ Justifiez la **supportabilité du financement**. Le conseiller à la clientèle entreprises détermine sa viabilité à l'aide de la planification que vous avez remise et des revenus réalisés dans le passé. Le délai de remboursement pour les crédits de financement de reprise s'étend en général de cinq à sept ans.
- ❑ **Fournissez les garanties** attendues pour le financement de la succession. La banque a la possibilité de mettre en gage les actions de la société exerçant une activité opérationnelle et de la holding d'acquisition; selon le cas de figure, un renforcement par une police d'assurance risque décès et/ou un cautionnement solidaire personnel peut être effectué.
- ❑ Acceptez l'offre uniquement si **l'évaluation de l'avenir** de l'entreprise cible est **positive**. Il ne doit par ailleurs exister aucun besoin en investissement cumulé, en d'autres termes, il est possible de se baser sur les cash-flows* libres prévisionnels les plus stables possibles.
- ❑ Réalisez le transfert d'activités **en bonne et due forme**, car le véritable travail commence après l'achat! Dans l'idéal, demandez au cédant de rester dans l'entreprise pendant encore trois mois pour vous présenter aux clients et aux fournisseurs et vous détailler les processus.
- ❑ N'oubliez pas le **reporting**! En cas de reprise d'activités, la banque exige souvent des reportings trimestriels ou semestriels rigoureux sur la marche des affaires. Après la reprise, le contact entre la banque et le repreneur reste intense.
- ❑ **Calculez** la croissance de l'entreprise cible **de manière réaliste**. En effet, les cash-flows libres acquis sont notamment utilisés pour amortir le financement de la reprise. En d'autres termes, l'entreprise dispose de moins de moyens pour les investissements et les innovations. Néanmoins, il existe toujours des possibilités de croissance: dans le cas de Stewi AG par exemple, les entrepreneurs ont décidé d'étendre leur activité à l'étranger et d'élargir leur base clients en Suisse.

«Dans l'idéal, demandez au cédant de rester dans l'entreprise pendant encore trois mois au minimum pour vous présenter aux principaux clients et fournisseurs et vous détailler les processus internes.»



MARTIN JEKER,
CONSEILLER À LA CLIENTÈLE
ENTREPRISES RÉGION ZÜRICH

* Le cash-flow libre est le montant disponible une fois les investissements nécessaires réalisés afin de régler les intérêts et les amortissements des capitaux tiers et les distributions aux bailleurs de capitaux propres.



1994 cette année-là Ivan Mattei et sa famille ont osé franchir un cap important avec leur agritourisme à Piano di Peccia au Tessin. Ils ont abandonné les vaches de race Brune traditionnelle pour des Highland.

Ivan Mattei, quelle est la particularité de votre agritourisme? Notre exploitation familiale biologique est située au cœur d'un plateau idyllique dans la vallée supérieure de la Maggia. Nous élevons environ 50 Highland et proposons un hébergement adapté à tous les budgets, du camping à l'appartement de vacances. **Votre plus grand défi?** Nous dépendons fortement de la météo. Les chaudes journées d'été, beaucoup de visiteurs viennent de Locarno pour profiter du magnifique paysage. Mais pas de soleil, pas de touristes. Et bien entendu, nous ressentons la force du franc: actuellement, les dortoirs sont nettement plus demandés que les appartements. **Souhaitez-vous vous agrandir?** Pas vraiment. Nous n'aspérons pas à concurrencer les hôtels de la vallée. L'offre d'hébergement est secondaire, notre priorité est l'élevage. **Comment financez-vous la croissance?** A l'aide de toute la famille. Autrement, une exploitation telle que la nôtre ne pourrait pas fonctionner. Nous ne pouvons pas verser de salaires conformes au marché, les journées de travail sont longues, et nous prenons très peu de vacances. Mais j'aime mon travail malgré tout. **Faites-vous preuve d'innovation?** Nous avons beaucoup d'idées. Depuis un moment, j'envisage de créer une gamme de produits pré-cuisinés issus de la vallée de la Maggia. Je pense que beaucoup ne savent plus cuisiner ou n'ont tout simplement pas le temps. Au supermarché, tous les produits finis proviennent de chaînes internationales. Alors pourquoi ne pas élaborer des recettes uniquement à base d'ingrédients de la vallée de la Maggia? (sr) vallemaggia-ferien.ch

2008 cette année-là, Juan Pablo Echeverri a ouvert les portes de l'exploitation de café familiale en Colombie aux visiteurs des quatre coins du monde. Son Bed & Breakfast figure déjà dans les principaux guides touristiques.

Juan Pablo Echeverri, quelle est la particularité de votre hacienda? Nos hôtes font preuve d'une grande curiosité et souhaitent découvrir le processus de production du café. Nous louons trois catégories de chambres: l'auberge pour les routards sac-à-dos, la maison d'hôte pour les touristes Samsonite et la maison principale pour les épicuriens Louis Vuitton. **Votre plus grand défi?** Lorsque la quatrième génération, c'est-à-dire mon frère et moi, avons repris l'exploitation en 2002, le marché du café était au plus bas. Nous devions diversifier nos revenus. Aujourd'hui, nous réalisons 60% de notre chiffre d'affaires avec le café, 20% avec la torréfaction et 20% avec le tourisme. **Souhaitez-vous vous agrandir?** Je ne suis pas réticent à l'idée de faire évoluer le B&B, tant qu'il est possible de préserver un juste équilibre entre le profit et l'authenticité. Nous investissons plutôt dans la torréfaction: depuis peu, nous torréfions à l'aide d'une nouvelle machine Bühler venue de Suisse. **Comment financez-vous la croissance?** Pour les travaux de rénovation de l'hacienda, nous avons contracté un crédit bancaire. Je construis également des partenariats à long terme avec des importateurs directs au Japon et en Suisse pour augmenter nos marges. **Faites-vous preuve d'innovation?** Les expériences que les voyageurs projettent de vivre pendant leur séjour sont pour moi une source d'inspiration inépuisable. (atl) haciendavenecia.com

| | Suisse | Colombie |
|---|---------------|----------------------------|
| Part du tourisme dans la création de valeur | 10,4% | 6,1% |
| Croissance annuelle du secteur touristique | 4,6% (Tessin) | 38,7% (Antioquia) |
| Salaire minimum par mois | 3417 francs | 737'717 pesos (252 francs) |
| Destination touristique favorite | Allemagne | Mexique |
| Nombre d'habitants | 8 millions | 48,8 millions |

Notre visite de ces deux exploitations:
raiff.ch/mattei



Savoir s'évader régulièrement contribue au succès de l'entreprise. Car finalement, les bonnes idées et la capacité de garder son sang-froid, même dans les situations difficiles, sont essentielles à la santé d'une entreprise.

Pourquoi ne pas utiliser les vacances pour découvrir de nouveaux paysages, élargir ses horizons et ainsi recharger ses batteries à bloc?



DÉBRANCHER ET DISPARAÎTRE: POURQUOI LES PAUSES SONT IMPORTANTES

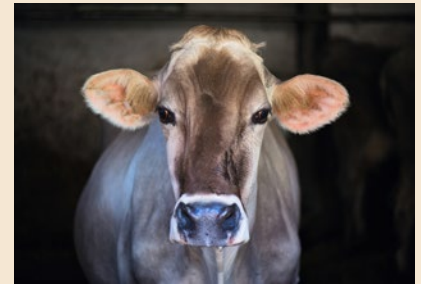
Faites comme les sportifs de haut niveau: après chaque performance, prévoyez une période de repos. Laura Rijks, scientifique du sport et coach en performance sait bien à quel point la prévention du stress au quotidien est capitale. Quelques conseils:

«Périodisez» vos journées de travail: l'être humain ne peut rester concentré plus de 90 minutes. Demandez-vous quand vous devez être au maximum et planifiez votre journée en conséquence. Réservez-vous du temps pour rassembler vos forces avant un entretien client important.

Aménagez-vous des pauses: pour rester performant, il faut se reposer.

Planifiez des pauses au cours de votre journée: sortez faire une petite promenade – le tour du pâté de maisons, par exemple – lisez le journal en paix ou surfez distraitement sur Internet... En effet, les idées naissent souvent de l'oisiveté! Evitez le plus possible les dérangements.

Mettez votre smartphone en mode avion, désactivez les notifications push et fermez votre boîte de réception. Pour travailler dans la concentration, vous devez vous ménager un espace suffisant, car en interrompant les flux de travail, les dérangements sapent l'équilibre énergétique. (mr) lr-coaching.ch



Un été sur l'alpage ou de l'influence de l'affinage sur la qualité d'écoute

Susanne Willimann, membre de la direction et responsable Services de la Banque Raiffeisen d'Aarau-Lenzburg, passe souvent trois semaines, durant l'été, sur l'alpage de Tannisboden au Brienzergat.

Lorsque Susanne Willimann est arrivée la première fois sur l'alpage de Tannisboden, elle était une profane en fromage et en estive. Or après quelques jours, elle était déjà intégrée à l'équipe, s'occupait de la boutique, mettait la main à la pâte dans l'étable et aidait à l'affinage des fromages. «Sur l'alpage, je me suis retrouvée dans un environnement complètement nouveau. C'est une sensation vivifiante!» Elle a par exemple appris l'importance de l'écoute. «Je réagis aujourd'hui beaucoup plus tranquillement, si je n'arrive pas à faire tout ce que j'avais prévu pour la journée.» Elle a par ailleurs été marquée par la franchise des montagnards dans leurs critiques. «A présent, je communique beaucoup plus clairement. Et je suis bien plus détendue!» Et pour que cela reste ainsi, Susanne retourne chaque été sur «son» alpage! (sr) zalp.ch

«Le yoga, c'est bon pour la carrière»

Elle a enseigné le yoga à des policiers et appris à des fabricants d'outillage à maîtriser leur mental: Andrina Tisi, coach Health & Lifestyle, explique en quoi le yoga contribue à l'épanouissement personnel, mais aussi au succès professionnel — et pourquoi de plus en plus d'hommes se laissent séduire par cette pratique.

«De plus en plus de sportifs réalisent que le yoga peut améliorer leurs performances.» Assise à une terrasse de l'Europaallee à Zurich, Andrina Tisi (38 ans), yeux clairs, cheveux longs, rire enjoué, sirote son eau minérale. Elle vient de donner une séance privée, et dans une heure elle sera de retour à son studio. De plus en plus de ses clients sont des hommes — et pas des hippies à coiffure rasta et pantalons en batik, mais des sportifs qui soulèvent de la fonte, font du vélo et du jogging. Reste que, le yoga souffre toujours de beaucoup de préjugés, qu'Andrina Tisi connaît bien: «J'entends souvent les hommes dire: je suis bien trop raide pour faire du yoga! A quoi je réponds: «Et il t'arrive d'être trop sale pour prendre une douche?» Elle-même ne se trouve pas particulièrement souple: par exemple, elle n'arrive pas à s'asseoir «en lotus.» «Mais ce n'est pas non plus indispensable!».

Andrina Tisi est arrivée un peu par hasard au yoga, alors qu'elle travaillait encore dans l'hôtellerie. Il y a environ 16 ans, une amie à New York l'a convaincue de participer à une séance. Elle venait d'arrêter de fumer. «L'activité physique m'a aidée à ne pas rechuter.» Cerise sur le gâteau, les maux de dos dont elle souffrait depuis des années ont subitement disparu! Cette Zurichoise de naissance a déménagé à Vancouver, y a suivi une formation de yoga, puis s'est mise à enseigner. Depuis deux ans, cette entrepreneuse est de retour à Zurich: outre son activité de coaching, elle fait du conseil, organise des ateliers et des retraites. De plus en plus d'entreprises font appel à ses services; elle a ainsi déjà appris la position du chien à des avocats, des urbanistes et des policiers. Elle a même déjà organisé une préparation mentale pour les salariés d'un fabricant d'outillage et mis sur pied une méthode de gestion du stress à employer tous les jours au bureau. «Je trouve ça fantastique lorsque les entreprises se soucient autant du bien-être de leurs salariés.»

Pourquoi ce boum du yoga? Andrina Tisi pense connaître l'explication: «C'est une bonne défense dans le monde du travail actuel, si concurrentiel.» Elle le remarque tout particulièrement en Suisse — bien plus qu'au Canada, où elle a aussi enseigné. Les Suisses veulent tout faire à la perfection, et s'infligent ainsi beaucoup trop de pression. Andrina n'est d'ordinaire pas fervente de ce langage, «mais c'est bien pourtant de ça qu'il s'agit: trop de gens ne s'écoutent plus! Ils ne savent pas ce qui fait du bien à leur esprit et à leur corps.» Il est prouvé depuis longtemps que le yoga a des effets bénéfiques non seulement sur le corps, mais aussi sur le psychique et les émotions. Et la force mentale dope les performances sportives. «Même un grand champion comme Roger Federer ne serait pas là où il est sans préparation mentale», affirme Andrina Tisi.

Une pause pour l'esprit et le corps. Le yoga est bénéfique pour les facultés cognitives, plus encore que les autres sports. Aux Etats-Unis, le centre national pour l'information en biotechnologie a comparé les performances de sujets après des exercices de yoga et après une séance d'aérobic. Les scientifiques ont conclu qu'après des exercices de yoga, les participants parvenaient nettement mieux à se concentrer, à traiter les informations et à mémoriser et interpréter les faits qu'après une séance d'aérobic. Le yoga fait aussi du bien au bureau: «Le grand problème pour tous ceux qui travaillent devant un écran, c'est la posture. Chez beaucoup de monde, la musculature pectorale s'affaiblit, et on finit par se voûter», explique Andrina. Au yoga, on apprend à étirer sa cage



Essayez tout simplement -
restez en mouvement
au bureau!

thoracique, à ouvrir son cœur. «Les gens qui se tiennent bien sont mieux perçus et respectés dans le monde du travail», poursuit-elle. «Se présenter avec le dos droit ou courbé devant un client, ça change toute la dynamique. J'en suis convaincue: le yoga, c'est bon pour la carrière» (sr) wholelicious.com

Deux exercices faciles pour lutter contre les maux de dos du quotidien.



EXERCICE #1

Asseyez-vous bien droit sur votre chaise, les pieds à plat sur le sol; ouvrez les bras et glissez le bras droit sous le gauche. En fonction de votre souplesse, saisissez vos épaules ou joignez les paumes de vos mains. Les épaules doivent rester détendues. Gardez la posture pendant quelques respirations, puis changez de côté.

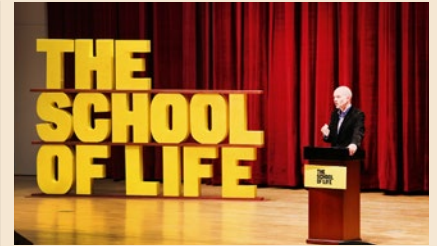


EXERCICE #2

Tenez-vous debout devant la chaise, pliez légèrement les genoux et penchez-vous lentement vers l'avant, depuis les hanches. Placez les coudes sur la chaise et joignez les paumes de vos mains par-dessus la tête. Laissez descendre votre cage thoracique et votre cœur et appréciez l'étirement.

Vous trouverez d'autres exercices pour stimuler votre quotidien au bureau sur notre blog raiff.ch/exercices

Photos: Mara Truog



**VIVRE MIEUX:
QUAND LE QUOTIDIEN
DEVIENT DE L'ART**

Dans la School of Life du philosophe helvético-britannique Alain de Botton, à Londres, on apprend à gérer la peur d'échouer, à organiser plus efficacement vie professionnelle et personnelle et à embellir sa vie par l'art et la culture. theschooloflife.com

**UN GRAND COMIQUE:
LA MASTERCLASS DE
STEVE MARTIN**

James Patterson parle de l'écriture, Gordon Ramsey de la cuisine et Steve Martin de la comédie: le site web américain «Masterclass» offre des cours en ligne animés par des personnalités. Steve Martin livre quelques-uns de ses «trucs» pour surmonter chaque situation de la vie. masterclass.com

**LA SANTÉ AU QUOTIDIEN:
MIEUX SE SOIGNER
AVEC LES PLANTES**

La menthe poivrée aide à calmer les maux d'estomac, le pissenlit l'hypertension et la camomille l'esprit: dans divers séminaires de l'École-Club Migros à Genève et Nyon, on apprend à exploiter les propriétés des plantes locales pour améliorer son bien-être. ecole-club.ch

**DÉTOX DIGITALE:
UNE SEMAINE SANS
TÉLÉPHONE**

Dans le cadre intime de l'hôtel Waldrand à Kiental, on ne capte ni WIFI, ni réseau téléphonique. Pendant la journée, on se promène dans les montagnes; le soir on bavarde, ou on contemple le ciel étoilé et on oublie que dans la vallée, la vie n'est que sonneries, bips et notifications. nostalgiehotel.ch

#02/2017: CROISSANCE

Comprendre la croissance: une orientation stratégique est indispensable pour piloter, contrôler et surtout soutenir la croissance.

Page 4

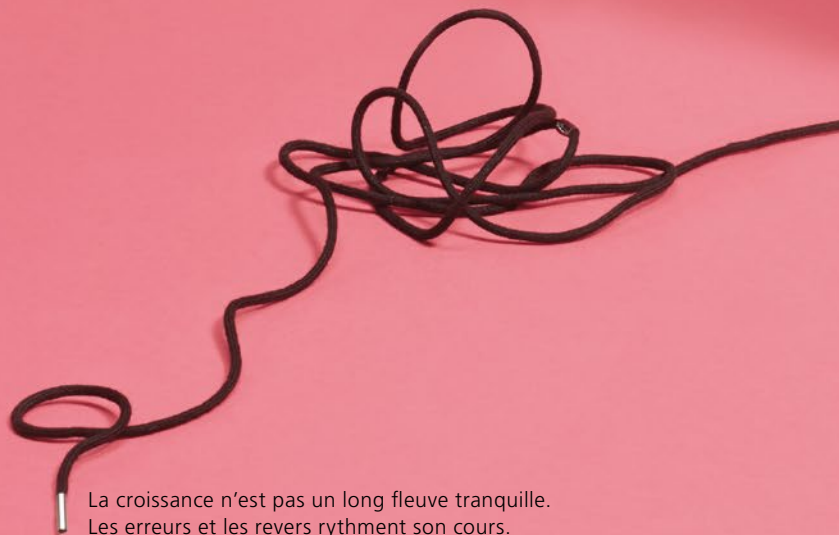
Stimuler la croissance: une bonne idée nécessite de bons collaborateurs: s'ils sont enthousiastes, ils deviennent vos meilleurs ambassadeurs. **Page 24**

Financer la croissance: pour croître, il faut investir; le leasing, permet de louer plutôt qu'acheter les équipements coûteux, et ainsi de préserver sa trésorerie. **Page 18**

Vivre la croissance: toujours plus d'entrepreneurs découvrent les vertus du yoga pour leur développement personnel.

Page 48

raiffeisen.ch/f/savoir-faire



La croissance n'est pas un long fleuve tranquille.
Les erreurs et les revers rythment son cours.

Page 10