

# SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir



**43'393** entreprises ont été fondées en Suisse en 2017.

↑ **80%** sont encore là après un an.

↑ **50%** seront toujours présentes au bout de cinq ans.

RAIFFEISEN

## CRÉATIONS D'ENTREPRISES EN SUISSE

En 2017, 43'393 entreprises ont été créées en Suisse.  
Les cantons de Zurich, Vaud et Genève sont en tête.



## LES CRÉATIONS D'ENTREPRISES EXPLOSENT

Entre 2016 et 2017, le nombre de nouvelles entreprises en Suisse a augmenté de 5%. La plupart d'entre elles sont actives dans le conseil, l'artisanat, les services, le commerce de détail et l'hôtellerie / restauration. En général, 80% des entreprises sont encore en activité un an après leur création; cinq ans plus tard, il n'en reste plus que la moitié.



Sofia de Meyer:  
hier avocate,  
elle produit aujourd'hui  
des jus de fruits



Iman Nahvi: des taxis  
aux technologies



Mina Maiwand et Jean-Bernard Deluz ont trouvé le repreneur qu'ils cherchaient grâce à Business Broker.



Fabian Christ sait comment attirer l'attention sur la toile.

## NOUVEAU DÉPART

- 08** Certains ont un rêve à réaliser; d'autres n'ont pas le choix. Six entrepreneuses et entrepreneurs expliquent leurs raisons pour un nouveau départ.

### NOUVEAU DÉPART — SERVICE

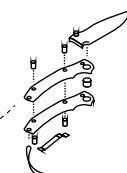
- 24** Créer une entreprise, s'épanouir personnellement, s'implanter à l'étranger, prendre une retraite anticipée: des conseils utiles pour tout entrepreneur qui opte pour un nouveau départ.

### NOUVEAU DÉPART — INTERVIEW

- 28** L'irano-Suisse Iman Nahvi, «serial entrepreneur», n'a pas peur de l'échec: «Une erreur dont on tire les leçons nous évite d'en faire de plus graves.»

## LE GÉNIE SUISSE

- 30** Le «Swiss Border Guard Knife» fait la fierté de Klötzli, coutelier à Berthoud. Comportant 23 pièces et nécessitant 40 étapes de fabrication, il est assemblé entièrement en Suisse.



## TABOU

- 32** Un thème dont on n'aime guère parler: lorsqu'un collaborateur met fin à sa vie. Reto Wilhelm donne des pistes pour trouver à qui se confier.

## AVENIR

- 36** Stefan Jeker parle de l'importance croissante des cryptomonnaies dans le quotidien des PME.

## INNOVATION

- 38** Alex Lussi, originaire de Nidwald, était mécanicien en avionique dans une autre vie, il a ensuite travaillé huit ans dans l'exploitation de ses parents. Depuis 2014, il la dirige. Bienvenue dans le monde sombre, humide et fascinant des champignons.

## SUCCESSION

- 44** Pour un nouveau départ, il n'est pas toujours nécessaire de créer son entreprise. Les sociétés qui cherchent un repreneur ne manquent pas en Suisse. Le Vaudois Cédric Millioud a opté pour cette voie.

## NAGER EN EAUX CLAIRES

- 50** Fabian Christ, Social Media Manager de Raiffeisen, ne mâche pas ses mots: Facebook, c'est génial – à condition de savoir comment ça marche.

- 05** Impressum  
**34** Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs  
**48** Chef économiste  
**52** En vrac  
**55** Deux univers



## Financement des exportations

### Gagnez en compétitivité

Nous vous proposons divers services en lien avec le financement des exportations, tels que des crédits acheteurs, des crédits de fabrication ou des garanties. Des solutions idéales, pour vous concentrer sur la réussite de votre entreprise.

[raiffeisen.ch/exportations](http://raiffeisen.ch/exportations)

**RAIFFEISEN**  
Ouvrons la voie



Photo: Boris Balidinger

sionné par les personnes courageuses, celles qui essaient de nouvelles idées, qui osent sortir des sentiers battus. Dans ce numéro, nous vous présentons des entrepreneuses et entrepreneurs qui ont opté pour un nouveau départ, ou qui, après des hauts et des bas, ont réussi à repartir à zéro.

Banque à la vision entrepreneuriale, nous vous accompagnons dans tous les défis qui surgissent dans la vie de votre entreprise. Nous connaissons les obstacles auxquels font face les entrepreneurs, c'est pourquoi nous aussi, nous ne cessons de nous remettre en question. Bien cordialement,

Urs Gauch

Responsable Clientèle entreprises Raiffeisen Suisse



## L'ENTRETIEN ENTREPRENEUR: UNE CHANCE

Vous aimeriez savoir où vous en êtes? Où vous allez?  
Contactez le RCE de votre région pour un entretien gratuit.  
Nous sommes là pour vous. [rce.ch](http://rce.ch)

**SAVOIR FAIRE #02/2018.** **Editeur** Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrado Lara (atl) **Production** Nicoletta Hermann **Rédaction** Sandra Bürkle (sab), Fabian Christ (fc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugi (dh), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Auteurs invités** Domagoj Arapovic (da), Mehdi Atmani (ma), Joel Bedetti (jb), Martin Neff (m), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi) **Conception et direction artistique** Sonja Studer, Zurich **Mise en page** Sonja Studer et sofie's Kommunikationsdesign, Zurich **Adresse de la réaction** Raiffeisen Suisse, Publication, case postale, 9001 Saint-Gall, redaction@raiffeisen.ch **Changements d'adresse et désabonnements** [raiffeisen.ch/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/savoir-faire) **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Annonces** Kömedia AG **Traduction** 24translate **Parution** Le magazine paraît trois fois par an **Tirage** 78'000 exemplaires (D,F,I) **Mentions légales** La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent nullement une offre ni une recommandation d'achat des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie d'évolution future. **Remarque sur l'emploi du masculin/féminin** A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. **Impression climatiquement neutre** Raiffeisen compense les émissions de CO<sub>2</sub> produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.



imprimé en  
suisse



# SERONT-ILS ENCORE LÀ DANS CINQ ANS?



## TOURISME

### CLAUDIO CESARANO — MEDIA TOURISTIK

«Les voyages en groupes, culturels, les sorties à l'opéra sont de plus en plus demandés, car notre clientèle cible s'agrandit.»



## MAROQUINERIE

### SANDRA VOGT — RETRO-PUNK

«J'en suis convaincue. Notre modèle d'affaires — les classiques réinterprétés — a ses inconditionnels. Je pense que notre clientèle s'étendra à mesure que nous offrirons de nouveaux produits.»



## COMMERCE DE DÉTAIL

### RUEDI BOSSHARD — MÖBEL SVOBODA

«Sans aucun doute. Certes, la concurrence est devenue plus féroce avec Internet. Mais cela ne nous affaiblit pas, bien au contraire: nos points forts, comme le service et les rapports personnels, ont gagné en importance.»



## TECHNOLOGIES MÉDICALES

### ANDREA COSTA — SMB MEDICAL

«Absolument! Nous tablons même sur une demande encore plus élevée dans cinq ans qu'aujourd'hui, grâce au succès des implants dentaires et en raison de l'évolution démographique.»



## MODE

### STEFANIA SAMADELLI — PARADIS DES INNOCENTS

«J'y compte bien! D'une part, j'ai une clientèle fidèle, d'autre part, grâce à la proximité entre mes ateliers et mes fournisseurs de tissus, je peux réagir rapidement aux besoins et goûts de mes clientes.»



## PRODUCTION DE FILMS

### SANDRO KARRER — DIE FILMBUDE

«Qui sait à quoi ressemblera notre industrie dans cinq ans? Mais si nos exigences en matière de qualité restent élevées, alors je suis confiant en notre avenir.»



## TEXTILE ET IMMOBILIER

### OLIVER WEISBROD — WEISBROD-ZÜRRER

«Aujourd'hui, ma réponse est oui. Mais il n'y a pas si longtemps, elle aurait été différente. Maintenant, notre entreprise a plusieurs cordes à son arc, et ça me donne confiance.»



## INDUSTRIE

### GUIDO MEUWLY — ROBOR

«Nous réalisons 95% de notre chiffre d'affaires à l'étranger. Notre avenir dépend donc beaucoup de la disposition de nos clients à payer des prix suisses pour nos produits suisses.»

**NOUVEAU DÉPART**



La grande fierté de Ronald Herculeijns: le premier élevage de saumons indoor de Suisse.

# REPARTIR À ZÉRO



**Les uns prennent un nouveau départ après un échec. D'autres se lancent parce qu'ils ont un rêve ou une idée à laquelle ils croient. Certains font table rase du passé, d'autres reconstruisent sur ce qui existe déjà. Mais tous ont le courage d'oser.**

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

# NOUVEAU DÉPART



Ronald Herculeijns, cofondateur de Swiss Alpine Fish SA, Lostallo

# SWISS LACHS

pure alpine salmon

## **NOUVEAU DÉPART PAR PASSION**

Avant de devenir entrepreneur, Ronald Herculeijns dirigeait un groupe de luxe. Il y a quatre ans, il a créé le Swiss Alpine Fish avec un ami, dans l'intention d'élever des saumons dans notre pays.

C'est ainsi qu'est né le premier élevage de saumons indoor, financé par les deux amis et une vingtaine d'autres investisseurs. L'installation offre à ces poissons migrateurs tout ce dont ils ont besoin pour se développer: éclore en eau douce, grandir en eau salée, se fortifier dans des bassins avec du courant. Le développement et la construction de l'installation ont englouti des millions, tout ne s'est pas déroulé comme prévu et deux augmentations de capital ont été nécessaires. Les deux pionniers sont dans la dernière ligne droite: leur première génération de saumons se développe comme ils le souhaitaient.

# 15

ans se sont écoulés depuis qu'Alan Frei a créé sa première entreprise et tout perdu. Depuis, cet homme de 36 ans va d'échec en échec, et il en parle comme si c'était le plus naturel au monde. «Echouer fait partie de l'esprit d'entreprise», dit-il, «Les erreurs sont formatrices.» C'est vrai, dans la mesure où elles sont identifiées et d'ailleurs il en tient le décompte exact. Il en a répertorié 14 qu'il ne veut plus faire, dont trois grosses: 1. *Manque de priorités*. Alan Frei, qui est de nature «just do it», travaillait parfois sur cinq projets en même temps. 2. *Pas d'intérêt pour l'idée ou le produit*. Son trait de génie a été de s'apercevoir qu'aujourd'hui tout était digitalisé sauf les prestations liées au décès, comme la rédaction d'un testament. Après le développement d'un prototype (cher) de plateforme en ligne, il a réalisé n'avoir aucune envie de consacrer le reste de sa vie à la mort. 3. *L'équipe*. «Une société ne peut pas fonctionner toute seule. Il faut les bonnes personnes, choisies avec soin, même lorsque les commandes et le temps pressent.»

**Qui dit nouveau départ, dit surtout tentatives et risques. Ce n'est pas par hasard: créer de la nouveauté demande une bonne dose de courage.**  
**Et pour réussir, il faut un esprit entrepreneurial et la chance d'avoir la bonne idée au bon moment.**

Naturellement, la précarité financière n'a plus de secrets pour Alan Frei. Annoncer une faillite au registre du commerce signifie généralement l'arrêt de mort des demandes de crédit. Aujourd'hui, il voit les aspects positifs du manque d'argent: peu de capital de départ aide à fixer des priorités. Sur le plan privé, il fonctionne aussi différemment. Il y a cinq ans, il a réduit ce qu'il possédait à 119 objets, une «initiative très libératrice». Il est fort possible qu'il reste modeste, même si sa dernière activité tient ses promesses pour l'instant: une grosse affaire respectant scrupuleusement les point 1 à 3. Amorana, la boutique en ligne de sextoys qu'il a créée il y a deux ans «marche bien», et paie déjà 22 salaires.

Avec la désinvolture qu'il affiche à parler des pièges et des erreurs à éviter, il est tout désigné pour figurer comme intervenant lors d'une «Fuckup Night», FUN en abrégé. Des entrepreneurs au bord de la faillite racontent, devant un public, comment ils ont échoué et ce qu'ils en ont retiré. Lancées en 2012 à Mexico, les FUN ont désormais lieu dans le monde entier, sans oublier la Suisse. Et c'est très bien comme ça.

**L'envie de se réaliser.** Tenter, c'est risquer l'échec et c'est aussi un des moteurs de l'esprit d'entreprise. Mais tous les échecs ne se ressemblent pas. Il existe d'innombrables pièges, et Internet regorge de listes d'erreurs. Sur la célèbre plate-forme CB Insights, une analyse internationale détaillée donne le résultat suivant: les entreprises échouent principalement parce que leur produit ou leur prestation ne correspond à aucune demande, par manque d'argent ou parce que leurs équipes ne sont pas en phase. Selon les statistiques, 50% des sociétés, voire 90% des start-ups créées en Suisse, sont dans l'impasse au bout de cinq ans. Pas étonnant donc qu'un nouveau départ soit synonyme de tentatives et de risques. Entreprendre quelque chose de nouveau demande du courage. Le réussir, de l'esprit d'entreprise et la chance d'avoir la bonne idée au bon moment.



## **UN NOUVEAU DÉPART APRÈS UN NAUFRAGE**

«Se relever chaque fois qu'on tombe», explique Alan Frei, pour décrire ce qu'il veut dire par «je fonctionne plutôt à l'américaine.»

Ces 15 dernières années, il a tenté les idées commerciales les plus folles et fait naufrage plus d'une fois, mais sans jamais couler. Pour l'instant, il a l'air de remonter la pente avec Amorana, la plateforme en ligne spécialisée dans les sextoys. La différence par rapport à avant? «Nous sommes super concentrés sur notre activité, nous ne faisons que ce qui est important pour la société et seulement lorsque nous disposons des ressources nécessaires.» Cet homme de 36 ans met donc en pratique ce qu'il a appris de ses précédents échecs. Son conseil pour les jeunes entrepreneurs? «Il faut se discipliner dès le début.»

# NOUVEAU DÉPART

Sofia de Meyer avait tout cela. Son nouveau départ ne pouvait envisager l'échec tant il était porté par l'envie de se réaliser. Cette juriste au sein d'un groupe international gagnait très bien sa vie. Elle est devenue une cheffe d'entreprise, et a également «changé la donne». Aujourd'hui, elle fabrique en Valais des jus de fruits et de légumes avec des produits de la région. Sa société, Opaline, poursuit un objectif très clair: «Produire des boissons de qualité dans un esprit fortement axé sur les enjeux sociaux et écologiques.» En 2017, huit ans après la création de sa société, elle a enfin vendu plus d'un million de bouteilles et atteint le seuil de rentabilité. Mais le temps fort de cette année a été tout autre: le prix «Best for the World» est venu couronner un esprit d'entreprise conscient de ses responsabilités.

Opaline est à l'image des idéaux de Sonia de Meyer: ouverture du capital à l'ensemble de ses employés, répartition équitable des marges tout au long de la chaîne création de valeur, valorisation du travail de la terre avec l'achat de fruits et légumes locaux à prix équitable. La route vers le succès n'a pas seulement été longue, mais aussi semée d'embûches. «Tomber, se relever, apprendre de ses erreurs, garder confiance», voici sa réponse à la question de savoir ce qui a été le plus difficile lors de son nouveau départ. Comment a-t-elle su qu'Opaline était une bonne idée et qu'elle aurait du succès? «Nous ne le savions pas», avoue-t-elle, «nous savions juste ce que nous voulions faire: défier le marché avec une nouvelle vision économique.»

**La liste des erreurs à ne pas commettre: les entreprises échouent principalement parce que leur produit ou leur prestation ne correspond pas à une demande, par manque d'argent ou parce que leurs équipes ne sont pas en phase.**

**La bonne idée.** Saviez-vous qu'il y a de fortes chances pour qu'une idée s'enlise si elle n'est pas prise à bras le corps dans les 72 heures? Il s'agit d'une des rares thèses scientifiques au sujet des nouveaux départs. Stefan Brunner, agriculteur à Spins (BE), n'a pas attendu pour réaliser son idée. Lui, le paysan de la région, voulait se mettre en relation avec les citadins grâce à une app: «Bionär». Elle est devenue sa plateforme de commercialisation directe, d'agronomie événementielle, de gamification et de newsfeed. Les clients y suivent la croissance des légumes sur leur smartphone. Stefan Brunner a de grands rêves: «Je verrai bien un jour chaque ville avec son Bionär», explique-t-il tout en réfléchissant déjà à des franchises.

Ronald Herculeijns s'est lui aussi immédiatement enflammé à l'idée d'élever des saumons en Suisse. Il a quitté son travail de manager dans une société de luxe et plongé dans les abysses de l'entrepreneuriat. Création de société, business plans, autorisations, retards de construction, augmentations de capital, nuits blanches, «mais hors de question d'abandonner.» Lui, son associé et 20 autres investisseurs, ont injecté des millions pour la construction de leur ferme à Lostallo dans le val Mesolcina. Deux augmentations de capital ont été nécessaires pour mener à bien le projet. Ce n'est que deux ans plus tard que Ronald Herculeijns peut annoncer d'une voix triomphante au micro des journalistes qu'il a de bonnes nouvelles: le premier saumon suisse sera vendu au début de l'été, avec six mois de retard. Et avec lui, l'argent va enfin se mettre à rentrer. Maintenant, 600 tonnes de saumon d'Atlantique vont



**Alan Frei, cofondateur d'Amorana, Zurich**

# NOUVEAU DÉPART

être élevées chaque année. Si tout se passe comme prévu, les emprunts devraient être remboursées dans les trois ans. Et ensuite? «Nous avons du terrain en réserve à Lostallo», explique Ronald Herculeijns.

**Continuer ce qui a fait ses preuves.** Repartir de zéro est une façon de prendre un nouveau départ. Reprendre une affaire bien établie et qui roule, en est une autre. Manuel Büscher, 32 ans, est depuis peu le propriétaire et chef de Büscher Formenbau à Neuhaus (SG). Cette société hautement spécialisée de 10 collaborateurs est l'oeuvre de la vie de son père, Ernst. Il aura fallu cinq ans à celui-ci pour se décider à remettre l'avenir de son bébé dans les mains de son aîné, et se retirer. «Ça a été difficile.», explique ce jeune patron. Il poursuivra sur la lancée, à peu de choses près, mais à son avis, son rôle consiste surtout à faire grandir l'entreprise. Pour lui: «On n'est pas toujours obligé de réinventer la roue.»

Pourtant, c'est exactement ce qu'a fait Rony Bieri: il a remis sur pied la société Entlebucher Medienhaus, vieille de 104 ans, dont il est le CEO. En 2009, alors que l'entreprise était en pleine crise, le conseil d'administration cherchait désespérément une planche de salut. Rony Bieri, alors rédacteur en chef adjoint, plaideait pour un nouveau modèle d'affaires. L'impression et l'édition subissaient de grosses pertes et l'esprit d'appartenance avait totalement disparu. «J'étais sûr que nous allions mieux nous en sortir avec une approche intégrée», explique-t-il. Et il a eu raison. «Nous ne nous sommes jamais aussi bien portés! Nous sommes innovants, en pleine forme et n'avons aucune dette», déclare-t-il.

Entlebucher Medienhaus est un cas d'école et prouve que, lorsqu'un secteur tire la langue, en l'occurrence l'édition, tous les acteurs ne sont pas obligés de souffrir. Aujourd'hui, cette PME est une plaque tournante de la communication. Journaux locaux, conception de pages publicitaires, plans média, brochures d'entreprises, son offre de services se développe sans cesse. 44 collaborateurs y travaillent, non pas dans des domaines définis, mais avec une approche interdisciplinaire. Les profils ont été abolis. A la place, chaque collaborateur tient une liste de ses #CAPACITÉS. Il arrive à l'imprimeur d'intervenir en tant que photographe et à la graphiste de travailler comme blogueuse. Plus personne ne discute d'esprit d'appartenance, puisqu'il est simplement là.



Ces pionniers d'un nouveau genre dévoilent leur recette du succès dans une vidéo:  
[raiff.ch/debut](http://raiff.ch/debut)



## **NOUVEAU DÉPART GRÂCE À L'INNOVATION**

L'agriculteur Stefan Brunner procède un peu différemment de son père dont il a repris la ferme en 2010. Il a converti ses 14 hectares à l'agriculture biologique et se diversifie beaucoup. L'année dernière, il ainsufflé un nouvel élan à son activité grâce à une idée novatrice et s'est donné un second souffle: «Je cherchais des possibilités ainsi réduire ma dépendance vis-à-vis des gros distributeurs», explique-t-il.

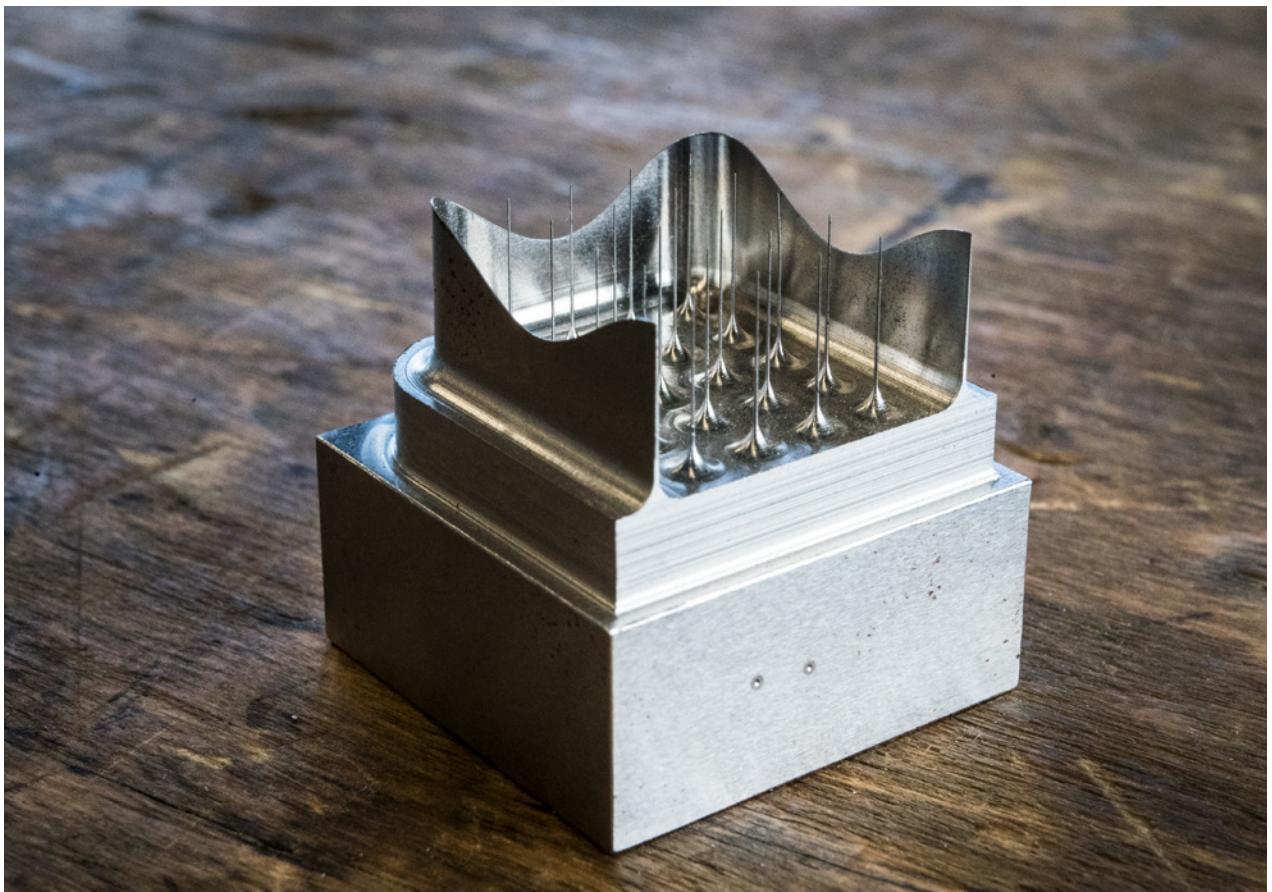
Devenu «Bionär», il cultive sur commande, par exemple dix sortes de concombres pour le chef d'un restaurant à la mode ou des haricots verts qu'il récoltera au stade précoce pour un autre cuisinier de renom. De plus, l'agriculteur propose des légumes à un prix fixe, pour tout le monde. Féru de digital, il fait participer ses clients au développement de «leurs» légumes par l'intermédiaire d'une app.

**Stefan Brunner, agriculteur, Spins (BE) près d'Aarberg**

## NOUVEAU DÉPART APRÈS UNE REPRISE

Depuis le début de l'année, il possède l'entreprise avec laquelle il a grandi: la société Büsser Formenbau à Neuhaus (SG).

Manuel Büsser a repris l'exploitation hautement spécialisée et les 10 salariés de son père. Mais celui-ci ne lui en a pas fait cadeau, bien au contraire: pendant cinq ans, Manuel a travaillé sous l'œil très sévère de son père avant que ce dernier ne lui cède la place. Il a dû prouver qu'il n'avait pas seulement envie de poursuivre l'œuvre de sa vie, mais qu'il en était également capable. Cette passation de pouvoir représente un nouveau départ pour chacun d'entre eux: Ernst Büsser lâche l'affaire («c'est évidemment le plus grand défi de ma carrière d'entrepreneur»), et Manuel Büsser peut «enfin se lâcher et s'épanouir».



**Manuel Büsser (à gauche avec son père Ernst Büsser), nouveau propriétaire de la société Büsser Formenbau, Neuhaus (SG)**

## **NOUVELLE ORIENTATION PROFESSIONNELLE**

Juriste au sein d'un groupe international, Sofia de Meyer se préparait à une grande carrière. Pourtant, au bout de sept ans, elle a tout arrêté, expliquant qu'elle «voulait quelque chose de plus authentique».

Elle crée alors des hébergements touristiques atypiques (Whitepod) en Valais dans l'idée de «passer des vacances en pleine nature sans la détruire». Il lui manquait juste les jus de fruits qui s'intégraient parfaitement à son concept de développement durable. Elle se met alors à bricoler avec des pommes, coings, betteraves dans sa cuisine. C'est ainsi qu'est née Opaline: des jus pressés frais à partir de fruits et légumes du Valais, fabriqués «avec un esprit axé sur les enjeux sociaux et écologiques» dans une usine fonctionnant à l'énergie solaire au cœur du Valais. Tous les agriculteurs, les producteurs, les collaborateurs et les partenaires commerciaux travaillant avec Opaline profitent de sa croissance et les bénéfices sont partagés.

ABRICOTS



NECTAR DE FRUITS FRAIS  
SANS COLORANTS -SANS CONCENTRÉS



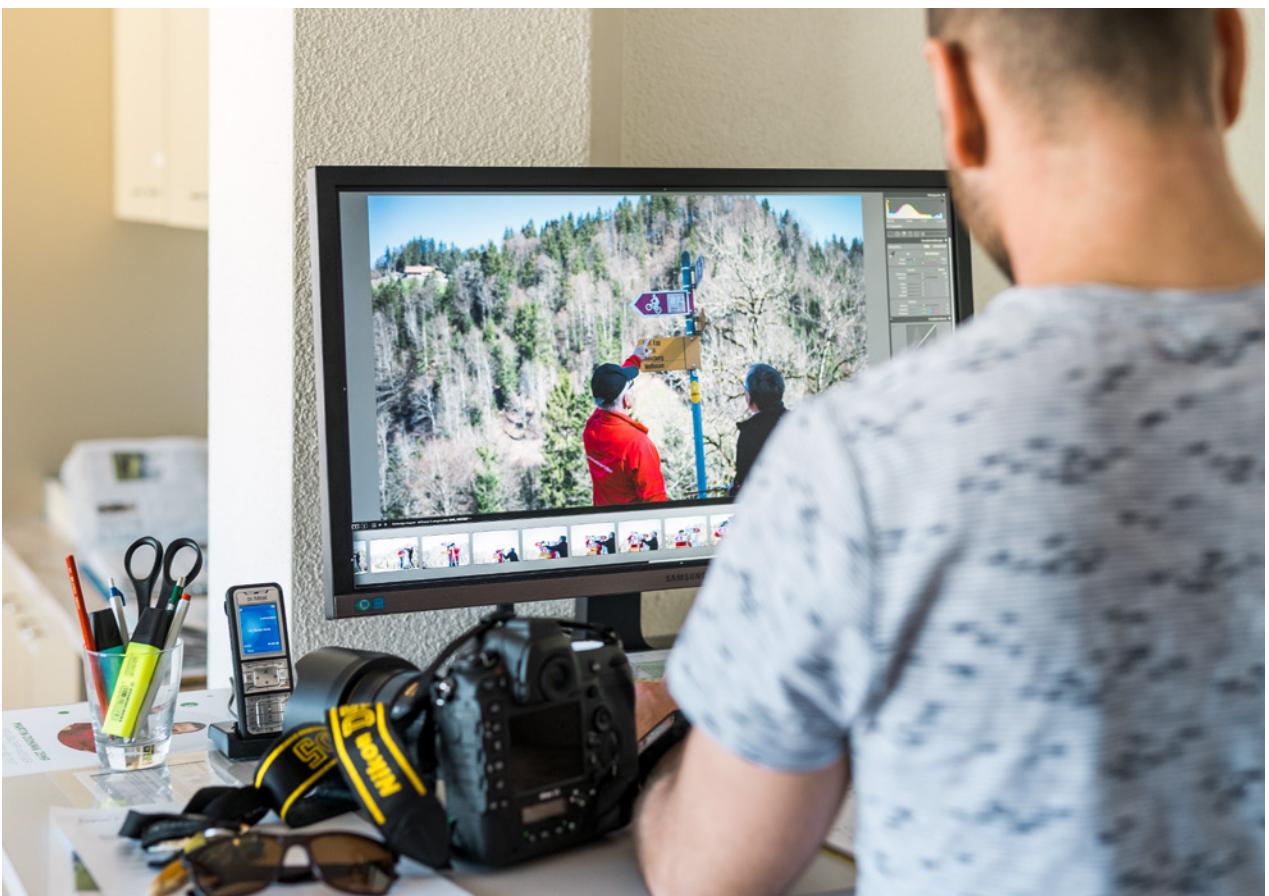
Sofia de Meyer, propriétaire d'Opaline, Orsières (VS)



## NOUVEAU DÉPART PAR NÉCESSITÉ

Que faire lorsque pratiquement plus rien ne va? Abandonner ou repartir à zéro? Rony Bieri a opté pour cette dernière solution et s'est présenté devant son conseil d'administration avec un concept pour mener la société Entlebucher Medienhaus, vieille de 104 ans, vers son avenir et non vers la faillite. Il a reçu le feu vert et a été nommé nouveau CEO.

C'était en 2009. «Nous avons réussi à redresser l'entreprise et poursuivi la transformation digitale.» Aujourd'hui, la petite entreprise propose de nombreux services, du journal local aux sites Internet clés en main, en passant par des concepts marketing. D'après Rony Bieri, aujourd'hui, la PME est «en pleine forme et sans dettes». De plus, elle étend ses activités avec une start-up axée sur la réalité augmentée.



Rony Bieri, CEO d'Entlebucher Medienhaus, Schüpfheim (LU)

# NOUVEAU DÉPART — SERVICE

Apprendre les uns des autres:  
des échanges d'égal à égal —  
pragmatiques et constructifs

## **CRÉER — AVEC RÉFLEXION**

**Si vous souhaitez discuter de votre idée d'affaires avec un entrepreneur expérimenté, vous trouverez aux Raiffeisen Centres des Entrepreneurs RCE les interlocuteurs qu'il vous faut.**



Mon idée est-elle la bonne? Lors d'un entretien gratuit, des entrepreneurs expérimentés explorent avec vous les chemins qui vous mèneront au but. [rce.ch](#)

**Comment rédiger un business plan?** Il vous faut un business plan pour créer votre entreprise, en reprendre une, ou explorer un autre domaine d'affaires. Il doit comporter, au minimum, les informations suivantes:

- Votre idée commerciale
- Les opportunités et risques du marché actuel
- Les points forts et les faiblesses de votre entreprise
- Votre stratégie et ses conséquences
- Le besoin de financement à moyen terme et sa couverture.

Le Raiffeisen Business Navigator vous guide pas à pas: [raiff.ch/navigator](#)

### **Quels documents exigera le conseiller en crédit?**

Chaque entretien est personnalisé. Posez vos questions! En général, le conseiller en crédit vous demandera les documents suivants:

- Extrait récent du registre du commerce
- Organigramme de l'entreprise, avec les rapports de participation
- Curriculums des principaux responsables
- Extrait du registre des poursuites
- Business plan

## **GRANDIR — AVEC DÉTERMINATION**

**eduwo.ch, une plateforme d'évaluation pour les formations et perfectionnements professionnels, a été créée par quatre anciens étudiants.**



L'équipe d'*eduwo.ch*, en pleine croissance (de g. à d.): Lukas Huber, Benjamin Vidas, Karim Egli, Simon Schwizer et Raphael Tobler

En moins d'un an, elle est devenue une start-up florissante. Son cofondateur Benjamin Vidas nous explique ce qu'il faut pour croître sainement.

- 1. Soyez courageux!** Ne languissez pas trop longtemps dans la phase de conception: expérimentez! Vous apprendrez plus vite.
- 2. Les commentaires des clients donnent le la.** Il vaut donc mieux impliquer rapidement les futurs utilisateurs dans le processus de développement.
- 3. Procéder petit à petit, plutôt qu'espérer le big-bang:** Pour les produits inédits, concentrez-vous sur l'essentiel, afin d'être immédiatement sur le marché. On peut toujours perfectionner par après.
- 4. Définissez des processus aussi simples et agiles que possible,** afin de travailler plus efficacement et plus rationnellement. Cela n'empêche pas d'être créatif.
- 5. Les canaux de communication** doivent être courts, pour permettre des décisions rapides.

## **GARDER LE CAP — AVEC MÉTHODE**

**Au départ, beaucoup d'entrepreneurs négligent les tâches administratives. Si l'on commence du bon pied, tout se passera bien.**



- **Taxe sur la valeur ajoutée:** dès qu'un chiffre d'affaires dépasse 100'000 francs, il faut payer la TVA. Mais on peut le faire volontairement au-dessous de ce seuil. Cela en vaut la peine surtout pour les entreprises qui peuvent déduire des impôts pré-lables, par exemple lorsqu'elles font de gros investissements ou achètent leurs marchandises.
- **Administration:** un bureau bien organisé dès le début permet de ne pas être pris au dépourvu au moment du bouclement annuel, du calcul de la TVA ou de la déclaration d'impôts. AbaNinja est un logiciel de comptabilité simple et gratuit pour les petites entreprises ([abaninja.ch](http://abaninja.ch)): sur un mode ludique, on peut établir les devis, les factures et les rappels, ou saisir automatiquement les factures fournisseurs. L'interface avec l'e-banking Raiffeisen rend superflue la fastidieuse saisie manuelle des données, et votre fiduciaire a accès à toutes les informations utiles. Découvrez comment s'grossissent les bénéfices à profit AbaNinja: [raiff.ch/vonmoos](http://raiff.ch/vonmoos)
- **Paiement des salaires:** on économise beaucoup de temps en automatisant ce processus grâce à e-salaire de Raiffeisen: [raiffeisen.ch/e-salaire](http://raiffeisen.ch/e-salaire)

■ **Prévoyance:** un entrepreneur prévoyant ne fait pas que cotiser pour ses salariés, il se constitue aussi un capital indépendant de sa société: à savoir qu'il cotise à sa caisse de retraite et se constitue un troisième pilier. Chaque Banque Raiffeisen propose un conseil en prévoyance. Vorsorge Partner AG, une société du Groupe Raiffeisen, aide les entreprises à choisir la solution de prévoyance la plus adaptée, pour les cadres comme les employés.  
[vorsorgepartner.ch](http://vorsorgepartner.ch)

■ **Assurance:** outre une assurance-accidents et une assurance indemnités journalières, les travailleurs indépendants ont intérêt à souscrire une assurance en cas d'incapacité de gain qui, une fois les indemnités de maladie épuisées, fournit un revenu complémentaire à l'AI. Mais une assurance bâtiment / exploitation, une assurance responsabilité civile et une assurance protection juridique peuvent également s'avérer judicieuses. Enfin, les couvertures contre la cybercriminalité sont de plus en plus demandées. Pour en savoir plus sur les assurances obligatoires et facultatives: [raiff.ch/assurance](http://raiff.ch/assurance)

■ **Liquidités:** neuf faillites sur dix sont causées par des difficultés de trésorerie.

Voici comment rester solvable:

- Envoyez vos factures rapidement, avec des délais de paiements plus courts
- Exigez des avances ou des acomptes
- Exploitez à fond vos limites de crédit

Si vous avez des difficultés de trésorerie:

- Renégociez les délais de paiement
- Préférez le leasing à l'achat
- Optimisez les coûts
- Réduisez les stocks
- Revendez des installations
- Augmentez vos capitaux propres ou tiers
- Réduisez les dépenses privées

# NOUVEAU DÉPART — SERVICE

## **EXPORTER — AVEC SÉCURITÉ**



Plus d'un tiers des entreprises clientes de Raiffeisen sont exportatrices. Or lorsque l'on vend ses produits à l'étranger, on s'expose à divers risques. Prenons l'exemple d'un fabricant suisse de machines-outils qui vend une installation d'emballage à un client brésilien. Voici comment notre exportateur peut se protéger:

### **1. Le cours de la monnaie du pays destinataire fluctue entre l'offre et le paiement.**

En concluant une opération à terme sur devises, le fabricant suisse se protège contre tous les risques de change, en fixant avec Raiffeisen la contre-valeur en francs suisses au moment du paiement de l'installation.

### **2. Le fabricant suisse nécessite des liquidités pour mettre au point l'installation.**

Grâce à un crédit de fabrication, Raiffeisen avance les coûts de production; les paiements du client brésilien permettent le remboursement du crédit.

### **3. L'acheteur n'a pas assez de liquidités pour payer l'installation.** Raiffeisen lui avance le montant de l'achat au moyen d'un crédit acheteur et paie sa facture. L'acheteur rembourse ce prêt à Raiffeisen, à moyen terme.

### **4. Le fabricant suisse reçoit un acompte.**

En contrepartie, l'acheteur brésilien exige une garantie assurant que cet acompte soit consacré à la production de l'installation d'emballage. Raiffeisen émet une garantie de remboursement d'acompte au bénéfice de l'acheteur, assurant ainsi la conformité de l'affectation de son montant.

## **RÉSEAUTER — AVEC EFFICACITÉ**



Réseauter est un élément crucial du métier: si l'on n'est pas présent, personne ne nous remarque! Outre les réseaux professionnels et clubs d'entrepreneurs bien connus, il existe de nouvelles plateformes d'échanges. Par exemple:

- **Meet-up:** le site [meetup.com](http://meetup.com) permet aux personnes qui partagent les mêmes intérêts de se rencontrer. A Genève, par exemple, des événements sont organisés sur l'e-learning, les cryptomonnaies, le travail du bois et même le véganisme. [meetup.com](http://meetup.com)
- **InterNations:** ce réseau mondial s'adresse à tous ceux qui évoluent dans des marchés nouveaux et cherchent des contacts. On y rencontre vite d'autres acteurs qui peuvent ouvrir des portes précieuses. [internations.org](http://internations.org)
- **Médias sociaux:** à l'heure actuelle, être présent sur LinkedIn, Xing ou d'autres réseaux sociaux fait partie des tâches de chaque entrepreneur. Important: tenir son profil à jour et répondre aux messages. [linkedin.com](http://linkedin.com), [xing.com](http://xing.com)
- **Espaces de co-working:** beaucoup d'entre nous apprécient l'ambiance créative et stimulante des locaux partagés avec d'autres entrepreneurs. Autour de la machine à café, on fait rapidement connaissance. [coworking.ch](http://coworking.ch)
- **Creative Mornings:** des manifestations créatives sont régulièrement organisées à Lausanne, Bâle et Zurich. Inspiration et rencontres passionnantes garanties! [creativemornings.com](http://creativemornings.com)

## **LÂCHER PRISE — UN ART EN SOI**

**A un moment donné, il faut s'y faire: on prend sa retraite, et l'œuvre de sa vie sera dirigée par quelqu'un d'autre. «Arrêter, c'est plus difficile que démarrer», affirme Hans Peter Klötzli, 72 ans, (lire «Le génie suisse») dans notre interview.**

**SAVOIR FAIRE: Pourquoi est-il si difficile de s'arrêter?**

Hans Peter Klötzli: Un patron se fait naturellement des soucis quant au devenir de l'œuvre de sa vie. Lorsqu'il est vraiment convaincu d'avoir trouvé un, ou plusieurs, repreneurs qui sauront diriger le navire, tout devient plus facile.

**Quels sont les facteurs décisifs pour le passage de relais?**

Trop souvent, on conclut des partenariats, pleins d'espoir, candides... Les chiffres irréalistes, les bilans opaques sont parfois trompeurs. C'est là que le jugement neutre d'une personne extérieure, du même secteur d'activité, expérimentée, est d'un grand secours.

**Quel est le profil du successeur idéal?** Chaque entreprise a une structure avec différents niveaux: direction, personnel, vente, comptabilité, production, contrôle qualité, publicité, relations publiques... Dans les petites sociétés, tous ces rôles sont souvent assumés par une seule personne. Il faut donc trouver un successeur qui s'y connaît en tout!

**Comment organisez-vous la transmission à vos deux enfants?**

Tout est plus facile quand on peut se retirer petit à petit. Mais il faut que ça se passe dans les règles. Nous avons consigné, en termes clairs, les rôles et les résultats visés pour chaque secteur. Samuel et Nina les reprennent progressivement de façon autonome. Ma femme et moi ne nous mêlons plus de rien, même si nous restons à l'écoute de nos enfants.

**Qu'est-ce que vos successeurs font différemment de vous?** Ils sont assez lucides pour comprendre qu'il y a des produits, des mesures et des activités qui ont permis à l'entreprise d'en arriver là où elle en est aujourd'hui. Aussi, ils poursuivent habilement ce qui marche bien, ce qui est éprouvé.



Ce qui n'a pas si bien fonctionné, la nouvelle génération pourra bien sûr le changer, après avoir examiné les chiffres et s'être fait une idée claire de la situation.

**Etiez-vous d'accord avec toutes les décisions?** Je suis assez ouvert pour reconnaître que le travail de mes successeurs répond aux exigences actuelles. Mais ce qui me réjouit le plus, c'est de voir qu'après mon départ, on ne chamboule pas tout d'un coup, tout ce que j'ai mis sur pied, tout au long de ma vie, à la sueur de mon front. Ma confiance dans mes successeurs a augmenté incroyablement, et ma tranquillité d'esprit aussi!

**Que comptez-vous faire, une fois à la retraite?** Je suis bien conscient qu'on risque de perdre de vue «le sens de la vie», lorsqu'on abandonne ses responsabilités. C'est pourquoi je compte bien m'imposer de nouveaux objectifs, que je vais m'efforcer d'atteindre, comme je l'ai fait toute ma vie durant! Interview: Anina Torrado Lara

### **PACK DE SUCCESSION**

Dans des situations difficiles, prendre de la hauteur est souvent la clé du succès. Si vous souhaitez discuter de votre succession avec une personne neutre et expérimentée qui saura vous accompagner durant le processus, Raiffeisen est là pour vous aider.

Avec le «Pack de succession», Raiffeisen a mis en place un outil destiné à accompagner, pas à pas, les entrepreneurs. Tout commence par un entretien gratuit au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). Dès 2019, le «Pack de succession» sera également proposé en Suisse romande. [raiffeisen.ch/succession](http://raiffeisen.ch/succession)



## LE DÉFRICHEUR

L'Irano-Suisse Iman Nahvi (32 ans) s'est toujours senti une âme d'entrepreneur. Après avoir fondé deux entreprises prospères dans des secteurs traditionnels, il mise à présent tout sur Advertima. Cette start-up développe des logiciels intelligents qui analysent et interprètent leur environnement en temps réel. Par exemple, un panneau publicitaire digital, qui reconnaît le sexe et l'âge des passants et diffuse des publicités ciblées.

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

# **«CE QUE JE SAIS FAIRE, C'EST CONSTRUIRE»**

**Iman Nahvi est ce qu'on appelle un «serial entrepreneur»: il crée une entreprise, la lance — puis passe à autre chose. Un défricheur par excellence.**

**Iman Nahvi, à 32 ans, vous avez déjà fondé plusieurs entreprises. Pourquoi?** Iman Nahvi: J'adore créer des entreprises, tout simplement! L'idée m'est venue alors que je travaillais au département clientèle entreprises d'une banque, pendant mes études. Je me suis vite rendu compte que j'aurais bien voulu me trouver de l'autre côté de la table, devenir entrepreneur!

**Quelle a été votre première entreprise?** Une compagnie de taxis. Ce n'était pas une idée très originale: mon père était à son compte dans ce métier et je me suis dit qu'on pouvait en tirer beaucoup plus en s'y prenant mieux. Donc ça n'a pas été trop difficile de pénétrer le marché! En quelques mois, j'avais gagné comme clients les plus grosses entreprises du coin - il faut dire que nous étions la première société de taxis durable, sociale et écologique de Saint-Gall. Aujourd'hui, Taxi Frosch compte 20 employés et six voitures. Mon père a repris les rênes et je suis parti faire autre chose.

**Pourquoi avez-vous arrêté?** Les autorités politiques ont limité le nombre de licences, ce qui signifiait que ne nous pouvions plus grandir. Du coup, cette activité ne m'intéressait plus.

**Vous avez fait la même chose avec l'agence web, que vous aviez fondée en parallèle à la société de taxis. Pourquoi l'avoir fermée?** Nous réalisions des sites web. C'est un service simple, linéaire, il y a un salaire horaire et pas d'effets d'échelle. Au bout de quelque temps, ça ne me motivait plus.

**Vous vouliez faire plus d'argent!** L'argent n'est pas ma première priorité. Ce qui m'importe beaucoup plus, c'est de faire quelque chose qui me plaît et que je sais faire.

**C'est-à-dire?** Créer du neuf. Je ne suis pas un manager, capable de gérer une entreprise établie; ça ne me motive pas et ne m'intéresse pas non plus. Ce que je sais faire, c'est partir de zéro.

**Est-ce une bonne ou une mauvaise nouvelle pour les collaborateurs actuels de votre start-up Advertima?** Ni bonne ni mauvaise. Tous me connaissent

et savent comment je fonctionne. Et je n'ai pas prévu de m'en aller! Je compte simplement laisser un jour mon poste de CEO à quelqu'un qui aura l'expérience nécessaire.

**Seriez-vous sur le point de courir deux lièvres à la fois?** Non, et ça ne serait pas souhaitable: nous avons investi 8,2 millions de francs dans l'entreprise, et nos investisseurs attendent des résultats.

**Pourtant, Taxi Frosch et l'agence de création web, vous les gériez en même temps.** C'était des entreprises traditionnelles, dans des secteurs traditionnels. Dans ces cas-là, il suffit de faire mieux que les concurrents. Advertima est une start-up. Au départ, nous ne savions même pas s'il y avait un marché pour notre produit.

**Et qu'est-il advenu des douze employés de votre agence de sites web?** Nous avons mis fin à leur contrat de travail, dans les règles.

**Est-ce que ce fut difficile pour vous?** Non. Nous avions pris la décision de tout arrêter pour démarrer quelque chose de neuf, et avons agi en conséquence. D'ailleurs, c'est de là qu'est née Advertima, début 2016. Aujourd'hui, nous employons 43 salariés.

**Avez-vous déjà échoué?** Que veut dire échouer? J'ai fait beaucoup d'erreurs, mais je ne les regrette pas un instant. Une erreur dont on tire les leçons nous évite d'en faire de plus graves. C'est grâce à mes erreurs, que je suis là où j'en suis aujourd'hui.

**Quelle est la chose la plus importante que vous ayez apprise?** Embaucher les bons collaborateurs, c'est la clé de la réussite, ça peut tout changer.

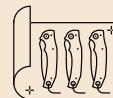
**Votre ambition pour Advertima?** Augmenter la valeur de l'entreprise.

**Et ensuite la vendre pour beaucoup d'argent?** Peut-être.

**Pensez-vous avoir touché le bon filon avec Advertima?** L'avenir me le dira!

*Interview: Iris Kuhn-Spogat*

# LE GÉNIE SUISSE



Le SBG 1 est le couteau officiel des gardes-frontière suisses. Klötzli a acquis la **licence** pour l'utilisation de la désignation «Official Swiss Border Guard Knife».



Hans Peter Klötzli a réalisé l'ébauche technique. Les **coûts de développement et de prototype** sont difficiles à chiffrer avec précision par l'entreprise, car dans une structure familiale, la limite entre travail et loisir est floue pour un tel projet.



L'origine du SBG 1 revient à l'Allemand **Dietmar Pohl**. C'est lui qui a dessiné ce couteau en 2015.

## UN LOURD HÉRITAGE

«Nous avons failli vendre l'entreprise familiale, mais Nina et moi n'avons jamais pu nous faire à cette idée. Finalement, nous sommes une des plus anciennes coutelleries d'Europe. Nous nous sommes dit: pourquoi ne pas essayer? Evidemment, c'est une lourde responsabilité qui pèse sur nos épaules, et sans ma sœur, je serais probablement dépassé. Mais mon nouveau travail est passionnant, et depuis que mon père ne doit plus supporter une partie de cette charge, il déborde d'énergie.»

Samuel Klötzli, responsable du marketing et de la vente

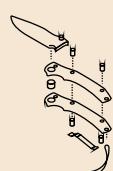
SAVOIR FAIRE a rendu visite à la famille Klötzli à Berthoud (BE).  
Retrouvez la vidéo sur [raiff.ch/klotzli](http://raiff.ch/klotzli)



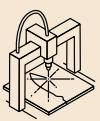
**380** francs, c'est le prix d'un couteau pliant Swiss Border Guard Knife (SBG 1) de la Klötzli Messerschmiede. Composé de 23 pièces, il est fabriqué à 100% en Suisse, assemblé à la main et vendu en ligne ou chez des revendeurs sélectionnés. La famille Klötzli s'est concentrée sur une niche: des couteaux de grande valeur pour les entreprises et les loisirs. Les produits exclusifs destinés à l'outdoor sont très tendance. A 72 ans, H.P. Klötzli dirige encore l'entreprise. La 6<sup>e</sup> génération, avec l'implication de Samuel et Nina Klötzli, est déjà dans les starting-blocks pour reprendre l'entreprise familiale. (atl) [klotzli.com](http://klotzli.com)

Pour finir, les **23 pièces du couteau** sont assemblées.

Au total, un coutelier prend le couteau plus de **40 fois entre ses mains** par étape de fabrication.



Les pièces sont découpées au laser en Italie dans des plaques d'acier allemand. Chaque pièce est faite **d'acier 72 grammes**. Au cours de cette étape de production, la charge de travail dépasse les coûts des matériaux.



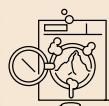
Les lames sont ensuite livrées à l'atelier de Berthoud (BE). Elles sont alors affûtées par machine à l'épaisseur exacte, au **centième de millimètre** près.



Ensuite, un ouvrier affûte le tranchant de la lame **à la main**. Au fil des étapes d'affûtage le tranchant devient de plus en plus fin, puis vient le temps du polissage pour une surface inoxydable.



Il faut **15 étapes de travail manuel de haute précision** pour faire une lame. Parmi elles, outre l'affûtage, il y a tous les perçages, l'alésage et le polissage des trous pour l'axe principal et l'arrêt.



La lame et la poignée reçoivent une finition Stonewash au cours de laquelle des particules de céramique polissent la surface par tribofinition. Cette étape dure près de **18 heures**, jusqu'à ce que la surface présente la finesse souhaitée.



La lame reçoit une inscription et la garde est montée **à la main**.



La poignée est fraisée par machine dans une plaque de titane. Le coût des matériaux pour un kilo de titane représentent environ **32 francs**. Après fraisage, chaque demi-poignée pèse **37,5 grammes**.



Le travail de précision commence: les arêtes sont polies une nouvelle fois, les trous pour la poignée percés, les surfaces poncées. Un ultime polissage Stonewash assure la dernière finition. Pour finir, la **croix suisse** est poinçonnée.

Illustration: Daniel Karrer; photos: Raisa Durandi



De haut en bas: la coutellerie Klötzli en 1846. Une partie des travaux de précision sont réalisés à la main encore aujourd'hui. Samuel, H. P. et Nina Klötzli.

## HISTOIRE DE COUTELLERIE

*Johann Ulrich Klötzli est le fondateur de la coutellerie. Né en 1820, il effectue à 15 ans son apprentissage auprès du maître coutelier Burri à Berthoud (BE). Il part ensuite travailler comme itinérant. A la mort de son maître en 1846, le jeune Klötzli est rappelé à Berthoud par la veuve Burri pour qu'il reprenne l'activité.*

*Au XIX<sup>e</sup> siècle, Solingen en Allemagne et les alentours de Laguiole en France sont les bastions de la coutellerie. Mais la société Elsener Messerschmied à Rapperswil (SG) est l'une des plus anciennes entreprises d'Europe. Fondée en 1761, cette entreprise familiale est aujourd'hui dirigée par la huitième génération.*

*Karl Elsener, un homonyme, a ouvert un atelier à Ibach-Schwyz (SZ) en 1884. Cette coutellerie a donné naissance à Victorinox, du nom de sa mère, Victoria. Victorinox est actuellement dirigée par la quatrième génération. (atl)*

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



# **UNE MAIN TENDUE, C'EST CE QU'IL MANQUE SOUVENT**

*Le suicide déjà un tabou dans la sphère privée. Au travail, le sujet est encore moins discuté. Or il est urgent d'en parler.*

Généralement, un suicide ne survient pas sans raison. Le mal-être de la personne concernée grandit progressivement et s'associe souvent à une souffrance psychique. Cette souffrance combinée au harcèlement, la peur de perdre son emploi, un divorce difficile ou encore une promotion qui n'arrive pas: il existe de nombreux facteurs déclenchants. Alors pourquoi aussi bien la famille que les collègues, c'est-à-dire les personnes avec lesquelles l'individu en souffrance passe le plus de temps, ne voient-ils pas les signaux d'alerte? Il en va de même pour le chef qui se retrouve sans voix après un passage à l'acte. Une réalité déroutante lorsque l'on sait que quatre suicides sur cinq sont annoncés!

**Admettre ses faiblesses.** Malheureusement, la culture de beaucoup d'entreprises n'incite pas les collaborateurs à confier leurs doutes. Prétendre que tout est sous contrôle et que rien ne nous affecte, sont souvent les règles de cette culture. Mais, surtout, ne montrer aucune faiblesse. Des larmes au travail: inconcevable. Les hommes en particulier se laissent piéger par ces concours de virilité. Il n'est donc pas étonnant que des managers bourreaux de travail ne trouvent soudain aucune échappatoire. On se rappelle encore, des années, des cas Schloter chez Swisscom, Wauthier chez Zurich Insurances, Kohler chez Ricola. Chaque fois le même débat public: qui est fautif? Supérieurs, conseil

d'administration, membres de la direction, où étaient-ils lorsque cette personne se sentait si isolée et si mal? Dans ces moments critiques, que faisaient les RH, dont l'une des missions est de gérer la santé au travail? Pourquoi personne n'a remarqué l'agitation, la déconcentration, les sautes d'humeur? Pourquoi ne pas avoir aidé cette personne aux cernes visibles, à la perte de poids significative, dont l'absence était percevable et les réponses évasives? Parce qu'il faut énormément de courage, que l'on soit le chef ou le collègue assis au bureau d'à côté, pour lui demander comment elle va vraiment.

**Particulièrement touchés: les hommes.** En Suisse, on compte environ 1'000 suicides par an. Dans un cas sur cinq, des facteurs professionnels jouent un rôle central. Ceux-ci sont souvent liés au chômage ou à du harcèlement. Chefs et responsables RH – soyez attentifs les jeunes hommes de 20 à 39 ans sont fortement touchés! Un tiers des décès chez les hommes qui ont entre 20 et 29 ans sont des suicides, entre 30 et 39 ans, cette proportion est encore d'un cinquième. Si ces collaborateurs ne peuvent pas se tourner vers quelqu'un, ou composer un numéro d'aide lorsqu'ils en ont besoin, l'irréparable risque d'arriver. Et ce n'est pas après qu'il faut se réveiller...

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

## **COMPORTEMENTS SUICIDAIRES TYPIQUES**

Attitude renfermée, indifférence, baisse de performance, apathie, irritabilité et soudaines réactions explosives, calme anormal, actes étranges (par ex., offre des objets personnels), boîte mail saturée et agitation formelle. A surveiller en particulier: verbalisation de pulsions suicidaires (l'idée selon laquelle «une personne qui parle de suicide n'en commet pas» est fausse) ou tentatives précédentes, situations difficiles (maladie dans la famille, séparation du couple, décès ou même suicide dans la famille, etc.)

## **CRÉER DES ESPACES DE PAROLE**

Une personne neutre est ce qui aide le plus à se confier. Une oreille attentive, engagée officiellement par l'entreprise, accessible gratuitement par tous les collaborateurs: coachs, médiateurs, médecins de confiance, travailleurs sociaux. Dans ces moments décisifs, nous pouvons tous être la main tendue que cherche toute personne en danger.

[carelink.ch/fr/home/](http://carelink.ch/fr/home/)  
[notfallseelsorge.ch/intro-f](http://notfallseelsorge.ch/intro-f)

## **QUE FAIRE DEVANT L'IRRÉPARABLE**

- Agir rapidement, prévenir les bruits de couloir
- Informer de façon transparente, impliquer les proches
- Réagir avec sincérité, partager sa propre détresse
- Ne pas prendre la colère personnellement
- Equipe de soutien professionnelle
- Numéro d'aide aux collaborateurs
- Bougies, livre de condoléances
- Cérémonie d'adieu et rituels (par ex., boîte avec mots d'adieu)
- Surveiller les comportements similaires dans les groupes à risque
- Organiser des séances sur ce thème
- Se souvenir du jour de la mort, deuil partagé et actif

## BON POUR LE MARCHÉ?

**Pour rester compétitif sur le marché, il est parfois bon d'obtenir un point de vue extérieur, estime Ibi Bertschi, cheffe d'entreprise et accompagnante au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE).**

Ibi Bertschi, quels sont les défis auxquels les entreprises de 20 à 50 salariés sont aujourd'hui le plus souvent confrontées? Ibi Bertschi: Un défi important est l'augmentation de la complexité. Je n'entends pas ici le côté opérationnel, qui est le lot quotidien de chaque PME. C'est l'environnement dans son ensemble qui devient toujours plus complexe. Bien sûr la digitalisation joue un rôle: dois-je être présent sur Facebook, suis-je concerné par le nouveau trafic des paiements? Les facteurs extérieurs qui influencent les entrepreneurs, notamment réglementaires, se sont multipliés ces dernières années. Dans cette «jungle», il n'est pas facile de garder une vue d'ensemble, cela prend du temps et exige des efforts.

Mais où trouver ce temps? Les entrepreneurs sous pression économisent en général sur les tâches périphériques comme le marketing, la formation professionnelle ou la vente. Par exemple, un projet comme la mise à jour du site web est repoussé à plus tard. Ce qui n'est jamais bon à long terme.

Dans quelles situations ces tergiversations se font-elles sentir? La plupart du temps, lorsque survient un changement conséquent: la perte d'un client important, ou le remplacement d'un collaborateur en urgence. Subitement, l'entreprise vacille, et c'est là qu'on remarque que les précautions n'ont pas été prises et la situation devient intenable.

Peut-on reprendre les rênes du jour au lendemain? Malheureusement pas. Les PME doivent compter entre six et douze mois environ. Il s'agit en effet, très souvent, de changer certaines habitudes et attitudes, et de montrer l'exemple à ses collaborateurs. Ce qui ne se fait généralement pas d'un coup et concerne d'ailleurs plutôt les entreprises qui prospèrent que celles qui végètent.

Vous avez un exemple? Oui, un cas concret et plutôt positif. Un entrepreneur est venu nous voir, ses affaires marchent très bien, il est en pleine croissance, n'arrête

pas d'embaucher. Or au cours de la discussion, on se rend compte que sa trésorerie est un peu trop faible. Pourquoi? Parce qu'à force de répondre aux commandes de clients toujours plus nombreux, il oubliait de facturer régulièrement les travaux effectués!

Interview: Robert Wildi

### ON S'Y MET! MAIS COMMENT?

- Quelles sont les zones d'ombre de ma société? Que pensent mes amis, mes proches, ou mes confrères de la santé de mon entreprise?
- Où en suis-je, vers quoi je veux aller? Comment y parvenir?
- Où trouver le temps pour m'attaquer aux changements nécessaires?
- Y arriverai-je seul, ou dois-je demander une aide extérieure?
- Un partenariat (par exemple en dehors de mon rayon d'activité) serait-il judicieux?
- Quelles sont les premières mesures à prendre? Lesquelles prendront plus de temps?
- Voulons-nous vraiment nous étendre sur ce marché? Quelles sont les autres possibilités?

rce.ch



**IBI BERTSCHI**

Depuis février 2016, Ibi Bertschi est accompagnante au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) et conseille les entrepreneurs lors d'importantes décisions stratégiques et opérationnelles. Auparavant, cette Thurgovienne dirigeait une société de marketing-distribution.



## **OUVERTURE D'UN RCE À YVERDON-LES-BAINS**

Après le succès des Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) de Gossau, Baar et Aarau-West, le quatrième RCE ouvrira ses portes le 31 octobre dans le bâtiment de la société Herren Frères et Cie à Yverdon-les-Bains (VD). C'est la Vaudoise Nicole Conrad, 47 ans, qui dirige le développement du nouveau RCE. Un autre site ouvrira à Berthoud (BE) l'année prochaine. Dans ces régions, les entreprises pourront rencontrer des interlocuteurs avec qui discuter d'égal à égal et qui les aideront à relever les défis stratégiques et opérationnels grâce à une approche orientée vers la pratique.

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



## **LE RCE À HANOVRE**

Du 24 au 25 avril dernier, une douzaine d'entrepreneurs se sont rendu à la grande foire industrielle de Hanovre, afin de découvrir les dernières tendances et technologies en matière d'automatisation, d'énergie ou d'informatique. Il s'agit d'un nouveau type de voyages proposé par le RCE aux entrepreneurs. Les participants présentent sur [raiff.ch/hannover](http://raiff.ch/hannover) les innovations qui les ont enthousiasmés et comment ils vont les mettre en œuvre dans leur propre entreprise. Le RCE organisera d'autres voyages de ce genre. Un programme figurera sous peu sur notre site web.

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

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

**2 OCTOBRE, GENÈVE**

### **CHANGEMENTS É EVOLUTION: LES 7 DÉFIS DES MANAGERS**

Viellissement de la population active, génération Y avec ses propres valeurs professionnelles... les chefs d'entreprises sont confrontés à des changements qui exigent de revoir leurs pratiques managériales. L'objectif de cette conférence organisée par le FER Genève est de passer en revue les défis majeurs que les managers auront à relever. Un séminaire de 2 jours a également lieu sur le même thème.

[fer-ge.ch](http://fer-ge.ch) > Formations et événements

**3 OCTOBRE – 2 ET 16 OU 23 NOVEMBRE  
NEUCHÂTEL**

### **L'ÉVALUATION, OUTIL DE MANAGEMENT**

L'entretien d'évaluation est un moment d'échange privilégié entre un collaborateur et son manager. Savoir aborder tous les sujets, poser les bonnes questions, faire le point sur les résultats et définir de nouveaux objectifs en sont autant d'éléments essentiels. Le FER Neuchâtel organise des séminaires d'une journée pour familiariser les chefs d'entreprises et les cadres à cet exercice.

[fer-ne.ch](http://fer-ne.ch) > Formations

**3 OCTOBRE, LAUSANNE**

### **MINDMAPPING: CAPTER L'ESSENTIEL**

Très simple à utiliser, le mindmapping est une méthode d'organisation des idées qui permet de représenter schématiquement le cheminement des pensées. Les liens existants entre des concepts et les informations qui leur sont associées sont ainsi mis en lumière. Clarifier des situations complexes, structurer sa pensée et prendre des décisions devient un jeu d'enfant. La Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie vous invite à découvrir cette technique sur une matinée.

[cvcv.ch](http://cvcv.ch) > Événements

**11 OCTOBRE 2018**

### **«VENDRE SON ENTREPRISE AVEC SUCCÈS»**

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

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

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

### **Business Broker AG**

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

## CRYPTOMONNAIES: L'ÂGE DE RAISON?

Les commerces qui acceptent les cryptomonnaies, bitcoins en premier, sont encore rares. Pourtant, celles-ci modifieront tôt ou tard notre relation à la «valeur» (argent, devises). Et cela peut être une opportunité pour les PME.

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



J'ai un petit portefeuille de cryptomonnaies depuis des années. Comme beaucoup, j'ai été bien frustré l'an dernier de ne pas avoir acheté plus de bitcoins! Leur cours a explosé, multiplié par quinze en quelques mois. Mais j'aurais aussi dû revendre à temps: début 2018, il a chuté de plus de moitié. Les cryptomonnaies, semblent arrivées à maturité. Il sera intéressant de voir si ces fluctuations, causées par la spéculation à court terme, pré-sagent un bouleversement du système monétaire.

**A l'épreuve des contrefaçons.** Outre le bitcoin, il existe près de 1'500 cryptomonnaies et leur nombre ne cesse de croître. Toutes ont en commun une technologie révolutionnaire: la blockchain, une sorte de livre de compte infalsifiable. Chaque opération est enregistrée au sein d'une chaîne de transactions (les «blocs»). Elle est ensuite visible par tous les participants au réseau, et ne peut plus être modifiée. La contrefaçon et la falsification des flux monétaires sont ainsi impossibles. C'est pourquoi les cryptomonnaies n'ont pas besoin de banques pour garantir la sécurité des transactions. La sphère privée reste protégée: chaque paiement se fait à une adresse électronique anonyme, générée aléatoirement.

Jusqu'à récemment, les cryptomonnaies n'étaient guère plus qu'un jouet pour les techno-freaks. Or ces dernières années, d'après le site spécialisé Coinsschedule, leur volume s'est multiplié pour dépas-

ser 2'000 milliards de dollars. Ce chiffre n'est pas le reflet de la réalité, car il est essentiellement le fruit de spéculations, mais les bitcoins et consorts commencent à prendre pied dans l'économie réelle (voir exemples ci-dessous). Pour les PME, cela peut s'avérer intéressant. Car les cryptomonnaies permettent de payer dans le monde entier, à toute heure, du moins en théorie.

**Impact écologique.** En pratique, les blockchains sont encore lents. Le bitcoin, par exemple, ne parvient à effectuer que quelques opérations par seconde, contre des dizaines de milliers pour les systèmes de cartes de crédit actuels. De plus, les paiements effectués ne peuvent pas être annulés, le bénéficiaire restant en principe anonyme. Une des principales critiques adressées aux cryptomonnaies tient à leur consommation massive de puissance de calcul, nécessaire aux opérations de chiffrage/cryptage pour valider la blockchain. Enfin, un talon d'Achille majeur de ce système est la conservation des avoirs monétaires. La blockchain garantit certes les transactions, mais si l'on perd la clé électronique donnant accès à son avoir (à cause d'un virus ou d'un piratage), on perd tout. C'est pourquoi la confiance et la protection des avoirs sont tout aussi nécessaires dans la cryptosphère. Ici les banques pourraient avoir une opportunité en devenant des coffres-forts digitaux. Stefan Jeker, responsable RAI Lab

## **CRYPTOMONNAIES SEMBLENT ÊTRE ARRIVÉES**

RAI Lab, le laboratoire d'innovation de Raiffeisen, teste actuellement un «portemonnaie virtuel» pour les cryptomonnaies. Celui-ci doit informer les clients sur leurs transactions et leur solde en compte, à la manière de l'e-banking. Il permettra surtout de conserver en sécurité la clé électronique et les données d'accès aux avoirs du client dans la blockchain de la cryptomonnaie.

## **DES BITCOINS POUR SON CAFÉ**

Le site [bitcoinbusiness.ch](http://bitcoinbusiness.ch) est le principal répertoire d'entreprises suisses qui acceptent déjà les bitcoins en guise de paiement. Parmi elles figurent les CFF, mais aussi un coiffeur, des cafés, des hôtels et même des cabinets de consulting. Bien entendu, les plus nombreuses sont les boutiques en ligne. Signalons que depuis 2016, la ville de Zoug (ZG) est la première autorité publique de Suisse à accepter des bitcoins, jusqu'à concurrence de 200 francs.

## **BITCOINS ET COMPTABILITÉ**

En coopération avec Raiffeisen, la société informatique Abacus a développé AbaNinja, un logiciel gratuit pour startups et petits entrepreneurs. Il permet de rédiger et d'envoyer des offres, des factures et des rappels, de façon automatisée. Et les clients peuvent payer avec AbaNinja, pas seulement par carte de crédit ou virement bancaire, mais aussi avec des bitcoins! [abaninja.ch](http://abaninja.ch)

# Cultivés dans un bunker



**Hier mécanicien en avionique, Alex Lussi cultive aujourd'hui des champignons dans des bunkers militaires désaffectés. Malgré une forte concurrence étrangère, il gagne bien sa vie.**

**Texte** Reto Wilhelm **Photos** Marco Zanoni



## UN ESPRIT RATIONNEL

Alex Lussi (35 ans) a grandi avec cinq frères et sœurs à Oberdorf (NW). La famille Lussi s'est lancée dans la production de champignons dès 1993 avec la mise en place d'une culture de pleurotes à l'époque où la Suisse importait la totalité de sa consommation. Alex Lussi est mécanicien en avionique de formation. En 2006, il a changé de carrière pour intégrer l'entreprise de son père. Il s'est alors rendu aux Pays-Bas, où il a appris ce difficile métier artisanal. Il y retourne chaque année en voyage d'étude. Alex Lussi a trois enfants. Il ne cueille des champignons sauvages que rarement pendant ses loisirs. Il préfère faire griller les pleurotes de sa production.



«Ça pousse comme des champignons». Cette phrase est une source d'inspiration pour Alex Lussi. Nous déjeunons à sa table, dans son restaurant habituel à Oberdorf (NW). Au menu, émincé de veau accompagné de champignons et de pâtes. Avons-nous un échantillon de sa production dans nos assiettes? «Non, ces champignons de Paris proviennent peut-être de Wauwil (LU), où se trouve notre entreprise partenaire. Quant aux chanterelles, nous n'en produisons pas. Elles viennent peut-être d'Europe de l'Est.» Les champignons nobles, c'est son métier. Alex Lussi cultive des pleurotes, des pleurotes du panicaut et des shiitake en grande quantité, dans un milieu austère. Plus exactement, dans d'anciens bunkers de l'armée, au cœur du massif du Saint-Gothard et dans deux autres sites du canton de Nidwald. Nous partons sur place, à la recherche de ces champignons qui ne poussent pas en forêt.

**L'audace, une vertu familiale.** L'idée de l'entreprise Gotthard-Bio-Pilze AG vient du père d'Alex. Lui qui exploitait une ferme à Stansstad (NW) a senti dès le début des années 1990 que l'agriculture ne fournirait bientôt plus un revenu suffisant. En tant que producteur laitier visionnaire, il est parti en quête d'une alternative. Bientôt, il s'est intéressé aux champignons de Paris. Il allait se lancer dans la production quand un confrère de Wauwil, aujourd'hui leader dans ce domaine, l'a mis en garde. Il l'encourage à cultiver des champignons nobles, une filière alors nouvelle en Suisse. «C'est un coup de chance que mon père ait étudié le marché aussi précisément. Sinon, c'était la faillite assurée. C'est mon conseil à tous ceux qui débutent: étudier méticuleusement le secteur d'activité et les canaux de vente.» A 35 ans, Alex Lussi marche dans les traces de son père après avoir travaillé huit ans pour un patron. Une démarche délibérée, comme il l'explique, pour voir comment on dirige une entreprise et comment on obtient le respect nécessaire pour ce travail. Bien qu'il ait grandi dans une ferme, ses pro-

jets l'ont entraîné dans une toute autre direction. Il a appris le métier de mécanicien chez Pilatus et nourrisait le projet de travailler sur de nouveaux avions et de devenir un jour responsable de service.

**Des ambitions dans l'air du temps.** C'est alors qu'arrive l'appel de l'entreprise paternelle. «Il y a eu deux aspects: l'obligation de reprendre l'entreprise familiale, mais aussi et surtout l'envie de développer cette activité. Car je vois un grand potentiel encore inexploité dans ce bien de consommation.» L'évolution des habitudes alimentaires pourrait donner raison à Alex Lussi.

Moins de viande, plus de légumes et de champignons en compensation, telle est la tendance actuelle dans les assiettes. Et avec son équipe de 12 personnes, Alex Lussi produit près de 130 tonnes par an. Les récoltes ont lieu toute l'année, de 6h30 à 12h00. Les camions transportent les champignons le soir même aux centres de distribution, pour que les produits arrivent frais sur les étalages des magasins. Le reste part dans la restauration. Alex Lussi vend aussi de petites quantités directement sur les

## UNE ACTIVITÉ PASSIONNANTE

**Les champignons bio d'Alex Lussi poussent sur trois sites. L'entreprise d'origine qu'il a reprise à ses parents en 2014 est située à Oberdorf (NW). La matière première y est conditionnée pour la production et des pleurotes y sont cultivés. Sur le site d'Erstfeld (UR), 12 anciens bunkers à munitions abritent la production de shiitake. Le troisième site de production se trouve à Stansstad (NW), siège de Gotthard-Bio-Pilze AG, entreprise fondée par Alex Lussi en 2016. Trois bunkers y abritent la culture de pleurotes, de pleurotes du panicaut et de shiitake. Alex Lussi emploie 12 collaborateurs, dont un grand nombre à temps partiel. L'entreprise réalise près de 1,5 million de francs de chiffre d'affaires par an.**

marchés hebdomadaires.

Tout est fait à la main, et ce dans des conditions pas toujours faciles, comme on peut s'en assurer de visu. Si un pauvre camion n'était pas garé devant la paroi bétonnée, on n'imaginerait pas que des denrées alimentaires sont cultivées dans ce lieu hostile. Un escalier entraîne dans les cavernes réparties sur trois étages. La température n'est que de dix degrés, l'eau suinte des parois, la ventilation bourdonne. Des sacs en plastique remplis de paille et de calcaire ensemencé de spores sont posés sur des châssis métalliques. Les pleurotes et les shiitake poussent sur ce substrat reconstitué. La récolte effectuée par deux employés a un côté grotesque. Dans des conditions d'hygiène draconiennes, ils coupent les exemplaires arrivés à maturité et les déposent dans des conteneurs verts. «Tout l'art, c'est d'avoir la bonne quantité de champignons dispo-

nible pour le marché au bon moment. Ce n'est pas si facile à planifier», explique Alex Lussi. La consommation de champignons dépend de la météo. «Nous enregistrons plus de ventes quand il fait mauvais temps. Les gens prennent alors le temps de cuisiner.» Et puis, il y a la haute saison en automne. A Pâques, la demande est aussi forte, par expérience.

**De grands rêves.** Alex Lussi n'a encore jamais eu à déplorer de pertes importantes ou totales. Il est déjà arrivé que la paille livrée ne soit pas de bonne qualité, ou encore que le blé d'importation qui sert de substrat ne fonctionne pas de façon optimale. Mais Alex Lussi sait comment résoudre ces situations délicates. En outre, il a son cercle international de producteurs de champignons, et plus particulièrement ses amis aux Pays-Bas, auprès desquels il a appris l'art de cultiver les champignons nobles. «Les Néerlandais sont de véritables modèles. Leur pays vit pour 90% des exportations. Ils entretiennent ce parfait mélange du bricoleur, qui fait des essais juste pour voir et de l'aventurier expérimenté», s'enthousiasme Alex Lussi. Aujourd'hui, la concurrence vient plutôt de Pologne, et surtout des producteurs asiatiques à bas coûts. Pour le moment, le rapport est encore de 60/40 en faveur des importateurs. Mais il évolue. D'ici 2020, Alex Lussi compte détenir la moitié du marché des champignons nobles avec sa production du site du Saint-Gothard, 100% bio, et bientôt produite de façon totalement neutre en CO<sub>2</sub>. Le «Swiss made» progresse, du moins pour le moment.

Et l'entrepreneur a encore d'autres idées pour son marché de niche. Il a déjà planté des chênes mycorhizés sur un terrain pour obtenir des truffes. Les premières récoltes sont prévues d'ici huit ans. Il travaille aussi à optimiser et à investir, toujours par des moyens qu'il a créés lui-même. Il a tendance à ne pas croire dans la compensation des coûts de main d'œuvre – facteur déterminant par rapport à la concurrence – par des machines. Mais il estime qu'il peut continuer d'imposer les prix suisses élevés, d'alimenter d'autres canaux de distribution et de produire plus. Avec son épouse, qui se charge de la partie commerciale, et son frère, il s'implique à fond dans son activité. Il est question de créer une boutique en ligne pour la clientèle directe. Même les géants comme Amazon Pantry ne lui font pas peur. «Ils n'auront qu'à livrer nos pleurotes aux clients avec leurs drones.» Une idée pas si saugrenue pour quelqu'un qui a appris à réparer des avions et dont la ferme domine la piste d'atterrissage de Buochs (NW).

## **CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE**

Les champignons d'Alex Lussi sont une denrée précieuse. En moyenne, Alex Lussi compte 20% de pertes chaque année. Sur la totalité de la production, seuls 35% sont effectivement consommés. Une valeur comparable à celle des autres légumes et biens de consommation analogues, et qui dépend étroitement du comportement des consommateurs. La lutte contre le gaspillage alimentaire est une priorité majeure d'Alex Lussi. Par exemple, il transforme la marchandise invendable en ingrédients pour les sauces. Ou encore, il collecte systématiquement les déchets de préparation des champignons à la vente et les réutilise pour nourrir ses 64 bêtes.



Regardez la vidéo pour en savoir plus sur la production de champignons d'Alex Lussi:  
[raiff.ch/alexlussi](http://raiff.ch/alexlussi)



## **INTRODUCTION À LA CULTURE DE CHAMPIGNONS**

Alex Lussi obtient le meilleur substrat pour la culture de champignons à partir de paille de blé qu'il mélange à du gypse et des céréales, essentiellement des grains de blé, du colza ou des restes de riz. Cette masse est pasteurisée dans d'anciens conteneurs et fermente pendant six jours pour éliminer les éventuels germes. Ensuite, la masse refroidie est ensemencée avec du mycélium et compressée dans des blocs enveloppés de plastique. Les champignons se développent sur ce substrat dans des espaces climatisés. Ce n'est qu'au bout d'environ trois semaines que les paquets rejoignent le cœur de la montagne où les champignons arrivent à maturité et peuvent être récoltés.



## **UN BON DÉPART**

**Il y a plus d'un an, Jean-Bernard Deluz et Mina Maiwand ont cédé leur centre de formation à Cédric Millioud. L'intermédiaire de chez Business Broker, entreprise du Groupe Raiffeisen, a eu du flair: le courant est immédiatement passé entre l'acheteur et le vendeur.**

A les voir ensemble, on pourrait croire que ce trio d'entrepreneurs se connaît depuis le jardin d'enfant. En réalité, le couple Deluz-Maiwand et Cédric Millioud se sont rencontrés il y a seulement 18 mois, lors de la recherche d'un repreneur pour Cadschool à Genève. Pendant 20 ans, Mina Maiwand et Jean-Bernard Deluz ont développé leur centre de formation continue avec passion.

**Une séparation chargée d'émotions.** Il était temps pour le couple de sexagénaires de remettre l'œuvre de leur vie en d'autres mains. Ils ont trouvé en Cédric Millioud, selon leurs propres termes, le parfait acheteur pour poursuivre la gestion de leur institut. La cession n'a pas été simple, car comme l'explique Jean-Bernard Deluz, elle a été précédée d'un processus de séparation long et complexe. En 2013 déjà, il songeait à vendre sa société, après avoir lu un article sur le sujet. Il s'en souvient encore: «A l'époque, je ne me sentais pas concerné. Mais un jour, j'ai cessé de me voiler la face et je me suis inscrit à un séminaire sur le règlement de la succession.»

Son épouse Mina Maiwand n'était pas encore prête pour s'engager dans cette voie. Elle tenait trop à son centre de formation. Il lui a fallu quelques semaines pour «être à l'aise avec la question». Le couple en a d'abord discuté avec ses deux enfants, mais ceux-ci n'étaient pas intéressés par l'idée de reprendre l'entreprise. Le cœur lourd, ils se sont donc informés sur les autres possibilités. «Notre objectif, insiste Mina Maiwand, c'était de mettre Cadschool entre de bonnes mains. Il n'a jamais été question de se débarrasser de l'entreprise le plus vite possible.» Tant qu'aucune décision n'était prise, le couple n'a rien dit à sa vingtaine de collaborateurs. Les deux chefs d'entreprise se sont adressés à Aurélie Bovigny de Business Broker pour qu'elle les aide à trouver le bon acheteur.

**Il y a toujours des divergences.** «Pendant l'ensemble du processus, je veille à tempérer les échanges et apaiser l'émotionnel.», raconte Aurélie Bovigny. Et Jean-Bernard Deluz de résumer: «Même lorsqu'on s'entend bien, il y a toujours des divergences. Ce serait de la folie de s'engager dans ces négociations sans intermédiaire.» Cédric Millioud approuve son point de vue: «Si l'on avait commencé à s'écharper sur les moindres détails, ma collaboration future avec Mina aurait été compromise.»

Les parties ont finalisé la transaction financière auprès de la Banque Raiffeisen Lausanne-Haute-Broye-Jorat. Joël Smadja et Grégoire Udry, conseillers à la clientèle,

**Jean-Bernard Deluz**

**Cédant et membre de la direction**

«Depuis que nous avons cédé l'entreprise à Cédric, je n'interviens plus dans la stratégie. Je sais où est ma place. Quant à Cédric, il sait où me trouver s'il a besoin de moi.»



**Mina Maiwand**

**cédante et co-directrice**

«Notre objectif, c'était de mettre Cadschool entre de bonnes mains. Il n'a jamais été question de se débarrasser de l'entreprise le plus vite possible.»

**Cédric Milliouad**

**nouveau propriétaire**

**et co-directeur**

«Les rencontres ont été très bien organisées par Business Broker et aucune émotion n'est venue perturber les négociations. Quand Mina Maiwand a exprimé le souhait de rester directrice de l'entreprise, j'ai été soulagé. Le fait qu'elle connaisse Cadschool et son secteur d'activité m'a donné une certaine assurance.»



# SUCCESSION

se souviennent: «Il était très important pour nous de connaître les motivations de l'acheteur et de nous assurer qu'il comprenne parfaitement les activités de sa future entreprise ainsi que les risques qui y sont liés.» Bien entendu, la Banque voulait aussi savoir si Cécric Milliouud avait une vision et une stratégie claire pour Cadschool, ainsi qu'une organisation efficace.

Depuis plus d'un an, Cédric Milliouud est son propre chef. Il est content d'avoir franchi le pas et d'être devenu indépendant. «Je suis reconnaissant envers Mina, toujours directrice, de me soutenir dans l'activité opérationnelle, et envers Jean-Bernard d'être resté membre de la direction». L'ancien patron n'intervient plus dans la stratégie du nouveau duo: «Je sais où est ma place. Quant à Cédric, il sait où me trouver s'il a besoin de moi.»

Reportage: Mehdi Atmani

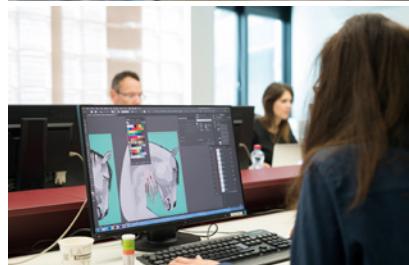
## SUCCESSION EXTRA-FAMILIALE

«Jean-Bernard Deluz a d'abord essayé de trouver le bon acheteur par lui-même. Mais ce n'est pas si facile. Je l'ai donc aidé à constituer son dossier de vente et j'ai commencé à rechercher des candidats dans notre base de données.

Tout s'est déroulé assez vite, parce que les vendeurs s'étaient très bien préparés psychologiquement et que la situation initiale était transparente.

Le prix de vente - très raisonnable - nous a permis de présenter des candidats sérieux aux profils variés. Cédric Milliouud s'est distingué par le fait qu'il ne visait pas seulement son intérêt personnel mais qu'il apportait une réelle vision pour l'entreprise.» Aurélie Bovigny, Business Broker AG

Témoignage d'Aurélie Bovigny sur le processus de cession  
[raiff.ch/aureliebovigny](http://raiff.ch/aureliebovigny)



**Cadschool à Genève.** Cadschool à Genève est spécialisé dans les formations destinées aux infographistes, aux architectes, aux réalisateurs de films ou aux webdesigners. Mina Maiwand et Jean-Bernard Deluz ont fondé leur centre de formation en 1998. Aujourd'hui, le nouveau propriétaire Cédric Milliouud et la cédaute Mina Maiwand gèrent ensemble l'entreprise qui emploie 20 collaborateurs. [cadschool.ch](http://cadschool.ch)



Une entreprise du Groupe Raiffeisen

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

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

info@businessbroker.ch

| www.businessbroker.ch



**www.businessbroker.ch**

## **ECHEC, MODE D'EMPLOI**

Bouleversements, nouveaux acteurs, nouveaux marchés, nouveaux clients; tout change, tout le temps. Le neuf, le nouveau et l'avant-garde, se succèdent à un rythme effréné. Les technologies ouvrent des possibilités vertigineuses, qui semblent illimitées. Les entreprises sont sous pression, surtout de ne pas manquer le coche! Une pression qui se fait sentir tous les jours, se reposer c'est s'enliser. Cela rend notre quotidien encore plus tumultueux et éprouvant. Dans un contexte d'évolutions exponentielles, où seul compte le succès, l'échec est inenvisageable.

Pourtant nombreux sont ceux qui semblent dépassés par cette frénésie.

En 2017, 4'709 entreprises en Suisse ont fait faillite, un record jamais inégalé auparavant. Ce n'est certes pas un chiffre réjouissant, mais il fait pâle figure face aux 43'000 entreprises créées la même année! Ainsi, dix fois plus d'entreprises entrent sur le marché qu'il n'en sort. A première vue, cela pourrait refléter l'accélération de notre économie. Les fluctuations s'accentuent en même temps que les cycles des produits se raccourcissent, les besoins changent plus rapidement et si l'on ne parvient pas à innover au même rythme, on a vite fait d'être éjecté de la course. Et la digitalisation ne fait qu'accélérer la dynamique.

**Perdre fait partie du jeu.** Les évolutions dans le paysage des entreprises ont toujours existé: en effet, le rapport entre les créations et les faillites est relativement constant à long terme. L'économie s'est toujours nourrie du changement, la nôtre tout particulièrement. L'habillement, le textile? Des industries jadis très importantes en Suisse. Les machines à tisser, à broder? Les fabricants suisses étaient leader mondiaux. Aujourd'hui, ces acteurs se cantonnent à des niches, ou ont disparu depuis longtemps. Papier, cellulose, acier, des pans entiers de l'économie malmenés par la mondialisation ont dû se réinventer, ou relocaliser leur production.

En effet, dans la concurrence internationale, la taille des acteurs permet de réaliser des économies

d'échelle sans commune mesure avec nos producteurs nationaux, beaucoup de ces derniers sont forcés de jeter l'éponge. Le secteur des services lui aussi vit d'intenses bouleversements. Rien que la finance, ne ressemble guère plus à ce qu'elle était il y a trente ans. Or malgré ces changements incessants, ou grâce à eux, la Suisse peut s'enorgueillir d'une base industrielle relativement forte, et d'un certain équilibre entre les secteurs. Dans tous les classements internationaux de compétitivité, la Suisse est en tête.

**L'échec est un élément constitutif de la concurrence, tout comme perdre fait partie du jeu. Trébucher, soit... Mais aussi se relever pour recommencer, faire mieux.**

**Alors, où est le problème?**

L'échec est un élément constitutif de la concurrence, tout comme perdre fait partie du jeu. Trébucher, soit... Mais aussi se relever pour recommencer, faire mieux. Alors, où est le problème? C'est que dans notre société, la notion d'échec a une connotation très négative. Peu importe à quoi l'on échoue, ce sera toujours vu comme une défaite personnelle. La reconnaissance sociale, l'admiration, sont réservées à ceux qui réussissent. Il en va de même dans les affaires. Or ce que l'on oublie souvent, c'est que tout le monde ne peut pas réussir, car dans toute compétition il y a des gagnants et des perdants. Aussi, au lieu de suivre un énième séminaire sur le succès entrepreneurial, ou de collectionner les modes d'emploi pour devenir Steve Jobs ou Elon Musk, les entrepreneurs feraient bien de réfléchir sur la notion d'échec. Car pour réussir, il est toujours bon de savoir ce qu'il ne faut pas faire.



Martin Neff  
Chef économiste  
Raiffeisen Suisse

## PARTICIPEZ ET GAGNEZ 5'000 FRANCS!

Vous êtes une petite ou moyenne entreprise du secteur industriel?  
Nous cherchons des PME pour répondre chaque mois à un bref sondage.  
Les participants pourront peut-être remporter la somme de  
5'000 francs mise en jeu. Vous recevrez aussi les résultats et analyses du  
sondage avant leur publication.  
Ecrivez à [economic-research@raiffeisen.ch](mailto:economic-research@raiffeisen.ch).

## BAROMÈTRE DE LA CONFiance



**Raiffeisen vient d'introduire son propre indice des directeurs d'achat. Ce PMI (Purchasing Managers' Index) des PME est un baromètre de la situation économique des petites et moyennes entreprises suisses. Domagoj Arapovic, économiste chez Raiffeisen, nous explique de quoi il en retourne.**

**Que mesure cet indice?** Domagoj Arapovic: Le PMI PME mesure chaque mois le moral des PME du secteur industriel. Plus de 200 entreprises donnent leur avis sur divers aspects de leur activité, comme par exemple l'évolution du carnet de commandes ou de leurs effectifs. Les réponses sont agrégées en un indice global, qui montre si la confiance s'est améliorée (indice supérieur à 50) ou dégradée (inférieur à 50). Du fait du grand nombre de clients entreprises du Groupe Raiffeisen, le PMI PME repose sur un échantillon vaste et représentatif.

**Qu'est-ce qui distingue le PMI PME de Raiffeisen?** L'indicateur repose sur une structure simple, et ne se fonde pas sur des modèles opaques et abscons. Il est publié le premier jour ouvré de chaque mois. Il est donc très actuel, contrairement à d'autres indicateurs conjoncturels. Mais le plus original, c'est qu'il comprend exclusivement des PME; il n'existe jusqu'ici aucun PMI consacré uniquement aux PME en Suisse.

**Quel est l'objectif de Raiffeisen avec la publication de cet indice?** C'est un outil important pour identifier au plus tôt les tendances positives ou négatives qui traversent le marché. Nous accroissons ainsi la transparence et contribuons à sensibiliser le public aux problématiques qui affectent les PME. [raiff.ch/pmepmi](http://raiff.ch/pmepmi)





**FABIAN CHRIST** est responsable des médias sociaux chez Raiffeisen Suisse. Auparavant, il était joueur de handball dans la Bundesliga allemande et dans la Swiss Handball League. Dans cette chronique, il expliquera dorénavant le b.a.-ba des médias sociaux, avec cette franchise caractéristique des habitants du Nord de l'Allemagne où il a grandi.

[socialmedia@raiffeisen.ch](mailto:socialmedia@raiffeisen.ch)

[facebook.com/RaiffeisenSuisse](http://facebook.com/RaiffeisenSuisse)

# **FACEBOOK, C'EST GÉNIAL!**

... à condition de savoir comment ça marche.

Le propriétaire d'une petite entreprise me demandait récemment: «Facebook, c'est bien ou c'est pas bien, finalement?» «C'est comme la plupart des choses dans la vie», ai-je répondu, «il faut savoir comment ça marche!»

Malgré toutes les critiques des défenseurs de la vie privée: Facebook reste le plus vaste réseau social de Suisse, avec 3,8 millions d'utilisateurs, dont 2,7 actifs tous les jours. Ça fait beaucoup de monde... Tous des clients potentiels?! Non, mais Facebook offre des outils remarquables pour repérer et atteindre vos clients potentiels. Et ce, quelle que soit la taille de votre entreprise! Les PME ont même un petit avantage: «Les nouvelles locales sont les plus intéressantes», affirme Mark Zuckerberg, créateur de Facebook.

**Attention aux mythes!** Facebook c'est gratuit! En principe oui, mais pas si vous voulez cibler vos messages. Les coûts Mais il faut avoir des «fans»! En théo-

rie, la page Facebook de votre entreprise n'a pas besoin d'un seul fan pour atteindre tous les utilisateurs suisses de Facebook. On peut en effet acheter de la présence en ligne, c'est un pilier du modèle d'affaires de Facebook et des médias sociaux. Facebook met les données des utilisateurs à la disposition des publicitaires, afin qu'ils puissent atteindre précisément les publics qui seraient intéressés par leurs contenus.

**Faire de l'audience!** Ah, non! Mieux vaut vous concentrer sur les utilisateurs concernés par votre entreprise, car au bout du compte, les campagnes Facebook doivent soutenir vos objectifs commerciaux. Pensez-vous que Swiss Lachs (voir page 8) veut montrer une image d'un saumon fraîchement pêché à des gens qui ne mangent pas de poisson?

Et maintenant, nageons en eaux claires, voyons comment ça marche:

## **QUOI, À QUI ET POURQUOI — ÉTABLISSEZ UN BREF CONCEPT**

- Planifiez les contenus.** Etablissez un calendrier rédactionnel en prévoyant quels contenus vous souhaitez publier et à quel moment. Pensez aussi à d'autres mesures en ligne, par ex. une newsletter. Vos contenus devraient être:
  - personnels;
  - authentiques;
  - généreux;
  - cohérents;
  - visibles;
  - pertinents.
- Déterminez vos groupes-cibles.** A qui voulez-vous montrer vos contenus? Qu'est-ce qui intéresse vos clients potentiels? A quels publics (âge, sexe, domicile, état civil, intérêts personnels, etc.) s'adresse votre produit?
- Définissez vos objectifs.** Précisez pourquoi vous souhaitez montrer les différents contenus à vos groupes cibles (par ex. fidélisation, service à la clientèle, acquisition de clients, soutien à d'autres mesures de marketing en ligne ou augmentation de votre notoriété).

↓ Félicitations! Si vous avez pris toutes ces mesures, vous êtes plus avancé que 90% des PME suisses qui pensent utiliser Facebook de façon «professionnelle». N'attendez pas: les opportunités vont et viennent. Et celles-ci n'attendent que d'être cueillies!

## **FACEBOOK BUSINESS MANAGER — POUR UNE GESTION PROFESSIONNELLE**

Pour exploiter Facebook de façon sérieuse, il est souvent préférable de faire appel à un «Facebook Business Manager». Quatre arguments en sa faveur:

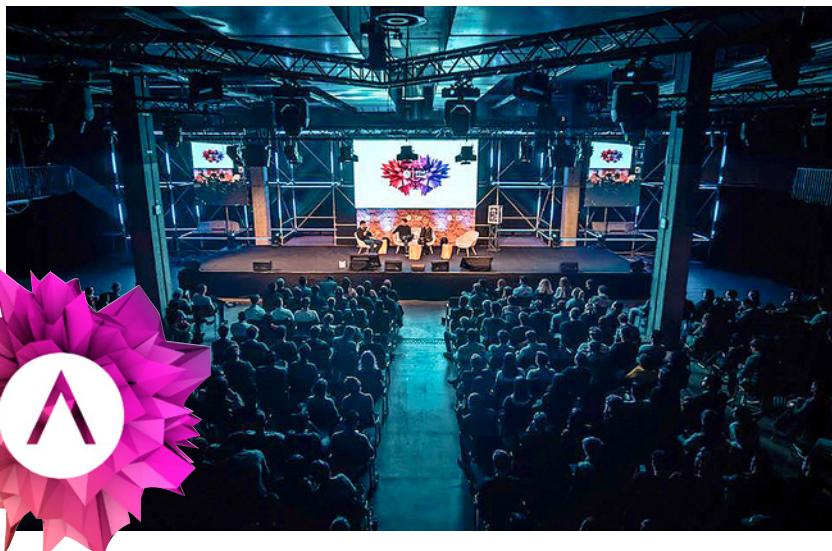
- vous souhaitez séparer vie privée et vie professionnelle;
- plus d'une personne contribuent à vos contenus Facebook;
- vous souhaitez gérer Facebook de façon claire et centralisée;
- vous vous faites aider par des agences externes pour vos campagnes Facebook.

Pour mettre en place le Business Manager, il vous faut:

- un compte Facebook privé;
- une page Facebook pour votre entreprise.

«Done is better than perfect», pourrait-on dire: lancez-vous tôt, le reste viendra plus tard. L'installation du Business Manager est simple; Facebook vous guide pas à pas.

**business.facebook.com**



## CONCENTRÉ DE CRÉATIVITÉ

450 startups et 200 investisseurs internationaux étaient présents lors du START SUMMIT, qui s'est tenu mi-mars à Saint-Gall. De brasseurs innovants aux chaussures de sport suisses ON, en passant par le revendeur d'appareils électroniques revendo.ch, les jeunes pousses étaient présentes en grand nombre. Et pour la première fois, notre RAI Lab, en qualité de Gold Partner. Son représentant, Fabian Schmid, conseille aux PME de ne pas manquer les manifestations de ce genre: «Elles permettent de se familiariser avec la mentalité agile et ambitieuse des startups, et de rencontrer de jeunes talents.» [startsummit.ch](http://startsummit.ch)



## RÉAGIR RAPIDEMENT: NOUVELLE LOI SUR LA PRO- TECTION DES DONNÉES

Les directives du nouveau Règlement européen sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur fin mai, concernent la plupart des entreprises: exportateurs suisses, vendeurs par correspondance, plateformes de commerce en ligne, et tout prestataire ayant des clients dans l'UE. Un exemple qui illustre la portée du RGPD: en cas d'infraction à la réglementation sur la sécurité des données (par ex. piratage), les entreprises devront réagir rapidement et déclarer l'incident aux autorités compétentes dans les 72 heures.

[edoeb.admin.ch](http://edoeb.admin.ch)



## JEUNES ET AMBITIEUX: CONAKO À BERNE

Ce congrès national annuel, organisé sous l'égide de la Junior Chamber International (JCI) Switzerland, accueille près de 1'000 cadres d'entreprises et jeunes entrepreneurs de 18 à 40 ans. Le clou de l'édition 2018, qui se tiendra du 12 au 14 octobre à Berne, sera les ateliers et exposés consacrés à la présentation, la direction, la gestion de projets et le networking. En arrivant vendredi déjà, vous aurez droit à une visite guidée du Palais fédéral et à une mini-Oktoberfest au somptueux Kurzaal. Raiffeisen sera bien sûr de la partie! [conako2018.ch](http://conako2018.ch)



## GRAVEMENT SOUS-ESTIMÉES: LES CYBERATTAQUES

Une PME sur trois a déjà été victime de la cybercriminalité. Une étude de l'institut gfs-zurich révèle que 209'000 PME ont déjà été touchées par un logiciel malveillant, virus ou cheval de Troie. Dans 6% (35'000) des cas, les entreprises ont perdu des données, 4% (23'000) ont subi un chantage, et 2% (12'000) se sont fait voler des données. Pour les auteurs de l'étude, les PME sous-estiment dangereusement les risques et ne se protègent pas assez: seuls 60% d'entre elles sont équipées d'une protection élémentaire (anti-virus, pare-feu, «patch management», backup). [ictswitzerland.ch](http://ictswitzerland.ch)

Augmentez vos chances de succès.



**ECOLE LEMANIA**  
FONDÉE EN 1908



- Maturité Suisse
- Etudes secondaires

- Baccalaureat
- Français

Rentrée possible  
en cours d'année

021 320 15 01  
[admissions@Lemania.ch](mailto:admissions@Lemania.ch)

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

**brother**  
at your side

## IMPRESSIONNANT

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

BROTHER.CH



«Moins d'administra-  
tion, plus de temps  
pour mes clients.»

Maurizio Arametti, Senior Consultant,  
Avenir Consulting SA, Lausanne

Businesstravel CFF –  
vos voyages d'affaires à portée de main.  
[cff.ch/pme](http://cff.ch/pme)



# Pour que votre main verte ne vire pas au bleu.

*Suivez nos conseils pour éviter  
les accidents de jardinage.*

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

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



Commandez le nouveau  
SafetyKit «Jardinage»  
avec support pour gants  
(dans la limite des stocks disponibles)





**Nicole Fröhlich travaille avec des chiens depuis vingt ans. En 2016, cette entrepreneuse a ouvert à Bad Ragaz (SG) «NF dogshome», un «hôtel canin» doublé d'un refuge de la protection des animaux pour les chiens abandonnés.**

**Votre modèle d'affaires fait-il de vous une pionnière?** Nicole Fröhlich: Je dirais que oui, NF dogshome est assez unique en son genre! J'ai créé un endroit accueillant, où les chiens peuvent séjourner un jour, une nuit, durant toutes les vacances où jusqu'à ce qu'ils trouvent une nouvelle famille. Nous traitons les chiens avec respect et de façon adaptée à leur caractère.

**Outre les «clients» de l'hôtel, jusqu'à 12 chiens abandonnés vivent au NF dogshome. Combien coûte un chien par an?** Un chien de la protection des animaux coûte environ 40'000 francs par an. Hypothèque, salaires, eau, nourriture et frais de vétérinaire, ça finit par faire beaucoup! Loger son chien à l'hôtel, la nuitée, repas inclus, coûte 55 francs.

**Comment faites-vous pour assurer un revenu constant?** L'hôtel pour chiens doit devenir autosuffisant à terme. Ma «foundation for happy dogs and people» me permet de recueillir des dons. Si 800 personnes donnent un franc par jour pendant un an, j'arriverai à supporter les coûts des chiens abandonnés. Les trois-quatre premières années sont très difficiles.

**Que recherchez-vous chez vos collaborateurs?** J'ai onze salariés, soit sept équivalents temps plein. A cela s'ajoutent de nombreux bénévoles, sans eux, je n'y arriverais pas. Mes employés doivent faire preuve de sensibilité et de patience, pour pouvoir s'occuper correctement des animaux, parfois gravement traumatisés, qu'on nous confie.

**Comment décririez-vous votre rapport avec les animaux?** Je suis incroyablement reconnaissante de ce que chaque chien m'apprend chaque jour. Je sais qu'ils m'écoutent, si je les écoute! (atl)

*nf-dogshome.ch*



**En 1995, Lek Chailert a créé l'Elephant Nature Park, un refuge pour éléphants, buffles et petits animaux dans le nord de la Thaïlande. Cette femme de 57 ans héberge aussi 400 chiens errants, dont beaucoup proviennent de Bangkok.**

**Votre modèle d'affaires fait-il de vous une pionnière?** Lek Chailert: Oui, j'étais une des premières à avoir ouvert en Thaïlande un refuge pour héberger les éléphants maltraités ou négligés. Ces dernières années, des projets similaires ont vu le jour autour de l'Elephant Nature Park, qui visent à améliorer le sort des animaux.

**Vous avez sauvé 400 chiens de rue. Combien coûte un chien par an?**

Le refuge pour chiens coûte cher: de la nourriture aux soins vétérinaires en passant par le personnel. Nous avons même quelques chiens handicapés, qui nécessitent des soins particuliers. Heureusement, il y a des bénévoles qui nous aident. Nous comptons environ 200 dollars par chien et par an.

**Comment faites-vous pour assurer un revenu constant?**

Le parc est essentiellement financé par les visiteurs. Heureusement, nous bénéficions d'une audience médiatique internationale, et sommes souvent complets! En outre, nous recevons des dons du monde entier et des parrainages, qui nous aident à faire vivre le projet.

**Comment gérez-vous votre équipe?** Nous avons plus de 100 employés, et de plus en plus de bénévoles. Je fais confiance à mes assistants, mais j'essaie autant que possible de former les nouvelles recrues moi-même.

**Comment décririez-vous votre rapport avec les animaux?** Je passe autant de temps que possible avec eux, je connais l'histoire de chacun d'eux, et ils me font confiance. La plupart du temps, je suis dans le parc, à aider ici et là. Car pour mes animaux, je fais partie du troupeau. (atl)

*saveelephant.org/dogproject*

	Suisse	Thaïlande
<b>Part de la population qui fait des dons</b>	51%	68%
<b>Part de la population qui fait du bénévolat (2016)</b>	33%	19%
<b>Nombre de chiens abandonnés</b>	2'589	Estimation: 700'000 chiens errants
<b>Coût de la castration d'une chienne (ovariectomie)</b>	CHF 800	THB 1'500 (= CHF 46.50)
<b>Coût d'un toilettage (chien de taille moyenne)</b>	CHF 150	THB 400 (= CHF 12.30)
<b>Introduction d'une loi pour la protection des animaux</b>	1978	2014

## **#02/2018: NOUVEAU DÉPART**

Il y a de fortes chances pour qu'une idée s'enlise si elle n'est pas prise à bras le corps dans les 72 heures. **Page 8**

S'arrêter est souvent la décision la plus difficile d'un entrepreneur. Un patron raconte. **Page 27**

Une erreur dont on tire les leçons nous évite d'en faire de plus graves. **Page 28**

Se lancer sur une intuition peut réserver de mauvaises surprises. Etudier méticuleusement le secteur d'activité et les canaux de vente permet d'éviter la faillite. **Page 38**

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



Plus de 70'000 entreprises suisses recherchent actuellement un repreneur. Racheter une société vaut parfois mieux que repartir à zéro! La preuve: découvrez le nouveau départ du Genevois Cédric Milliou. **Page 44**

A propos: la reprise s'est effectuée grâce à l'intermédiation de Business Broker.