

# SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir

1'000 entreprises suisses affichent fièrement le SWISS LABEL sur leurs produits.  
L'arbalète protège la marque Suisse.



Un franc sur deux est gagné  
à l'étranger.

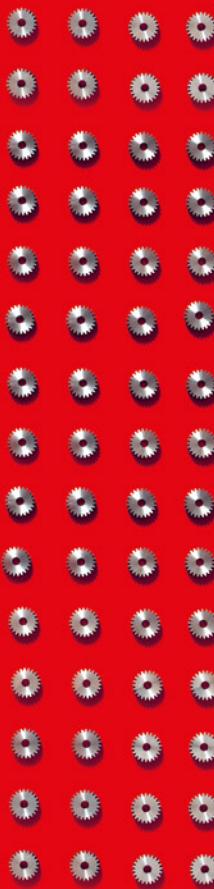
RAIFFEISEN

## Principaux importateurs de biens et services suisses

**Allemagne:** 45'166 millions de CHF



**Etats-Unis:** 36'274 millions de CHF



**Chine:** 23'964 millions de CHF



## PRINCIPAUX PARTENAIRES COMMERCIAUX DE LA SUISSE

Fin 2017, le produit intérieur brut de la Suisse s'élevait à 668,4 milliards de francs. Les exportations représentaient 47% de ce PIB. En intégrant les services, ce chiffre s'élève même à 65%. Les principaux partenaires commerciaux de la Suisse sont l'Allemagne, les Etats-Unis et la Chine. Les exportations de montres, de médicaments et de machines-outils vers la Chine sont actuellement en forte croissance. Dans la balance commerciale du pays, on constate par ailleurs un «effet zalando»: le renvoi de colis vers l'Allemagne fait artificiellement augmenter la part des textiles, vêtements et chaussures exportés.

«Je ne livre que contre prépaiement», affirme Andrea Trunz, propriétaire de Trunz Water Systems à Steinach, au bord du lac de Constance.

André Bernheim, copropriétaire de Mondaine Group, le sait bien: «Si un Chinois vous dit «maybe», ça ne veut pas dire peut-être, mais tout simplement «non».



«Je renonce à faire affaire avec les Russes. Ils souhaitaient envoyer une délégation pour soi-disant visiter mon entreprise. Mais je ne suis pas enclin à dévoiler mes cartes», dit Jean-Michel Rapin de la Fromagerie Le Maréchal.

## EXPORT

### EXPORT - REPORTAGE

- 06** Méconnaissance du marché, mauvais partenaire, absence d'objectifs: les PME qui cherchent à conquérir de nouveaux marchés devraient suivre les conseils des entrepreneurs que nous avons interviewés.

### EXPORT - SERVICE

- 18** Le «Made in Switzerland» se vend bien – à condition de savoir comment s'y prendre. Des experts vous disent comment bien aborder l'export et se protéger contre les risques.

### EXPORT - INTERVIEW

- 24** La fameuse horloge des CFF est exportée dans 50 pays. André Bernheim, copropriétaire de Mondaine Group, parle des relations commerciales avec les Chinois et les Japonais, et des défauts de la législation «Swissness».

## LE GÉNIE SUISSE

- 28** Le saint-gallois Markus Kobelt a remplacé son catalogue par une boutique en ligne. Depuis un an, il livre des plantes dans toute l'Europe et voit son chiffre d'affaires augmenter.

## TABOU

- 30** Divorcer, c'est douloureux. D'autant plus si le conjoint est associé en affaires.

## AVENIR

- 38** Des pionniers comme Swisscom misent sur l'intelligence artificielle pour le service à la clientèle: un programme d'IA à apprentissage autonome répond aux questions et réachemine les e-mails vers les bons destinataires.

## SUCCESSION

- 40** Erich Renggli voulait se réorienter; il a décidé de revendre son entreprise REWaG, à Waldkirch. Le RCE Gössau a trouvé le repreneur idéal: René Thoma.

### 05 Impressum

### 34 Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs

### 44 Nager en eaux claires

### 47 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



# 100%

«Made in Switzerland» est un excellent argument de vente: les études montrent qu'un tel label permet d'augmenter les prix de 20% – et jusqu'à 50% pour les articles de luxe. Il n'est donc pas étonnant que beaucoup de produits affichent en bonne place la croix helvétique ou la mention «Swiss».

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la législation règle l'utilisation de la marque Suisse. Afin d'identifier les produits de fabrication suisse, environ 1'000 entreprises utilisent le symbole de l'arbalète, attribué par l'association SWISS LABEL. Raiffeisen ne fait pas exception: la création de valeur de nos 246 Banques Raiffeisen se fait entièrement en Suisse.

La nouvelle législation «Swissness» ne protège pas que nos marques, elle génère aussi des avantages tarifaires au niveau international. Les produits suisses peuvent en effet être importés avec des droits de douane réduits ou une exonération de droits dans le cadre de nombreux accords de libre-échange. Si, en plus, on s'assure contre les risques à l'exportation et qu'on finance la transaction via Raiffeisen, on met toutes les chances de son côté. Apprenez-en davantage en lisant ce numéro de SAVOIR FAIRE!

Exportateurs, quels sont vos soucis et vos réussites?  
Vos expériences m'intéressent: [urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

Bien cordialement,  
Urs Gauch  
Responsable Clientèle entreprises Raiffeisen Suisse

## EXPORTER — MAIS COMMENT?

Raiffeisen et les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) disposent d'un vaste savoir-faire en matière de commerce international. Nous nous ferons un plaisir de faire avec vous un état de la situation et de développer des stratégies sur mesure.

[rce.ch/fr/entretien-entrepreneur](http://rce.ch/fr/entretien-entrepreneur)



**SAVOIR FAIRE #03/2018.** Editeur Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrado Lara (atl) **Production** Nicoletta Hermann **Rédaction** Sandra Bürkle (sab), Cordin Camenzind (cc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugi (dh), Petra Meier (pm), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Sonja Studer (sst), Nadine Stutz (stu), Philippe Thévoz (pt) **Auteurs** Corinne Amacher (ca), Domagoj Arapovic (da), Joel Bedetti (jb), Fabian Christ (fc), Martin Neff (mn), Pius Schärli (psi), Khalil Radi (kr), 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 rédaction** Raiffeisen Suisse, Publications, Case postale, 9001 St-Gall, [redaction@raiffeisen.ch](mailto:redaction@raiffeisen.ch) **Changements d'adresse et désabonnements** [raiffeisen.ch/f/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/f/savoir-faire) **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Annonces** Kômedia 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

**EXPORT**





# COMMERCER AVEC LE MONDE ENTIER

La petite Suisse face au vaste monde: ce qui fonctionne dans notre pays est souvent dans l'air du temps ailleurs. Générer de la croissance en exportant des produits et services «Made in Switzerland» est à la fois une opportunité et un défi.  
**SAVOIR FAIRE a mené l'enquête.**

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

Andrea Trunz (voir page 16), propriétaire de Trunz Water Systems à Steinach (SG), fabrique des produits dont quasi personne n'a besoin en Suisse: des installations solaires de traitement des eaux. Suivant le modèle, celles-ci coûtent entre 6'000 et 200'000 francs. Parmi les 1'000 installations qu'elle a vendues depuis la création de la société, il y a dix ans, la plupart ont été installées dans des régions reculées: Asie du sud-est, Amérique du Sud, Afrique – dans des déserts, des montagnes et des zones de conflit. L'entrepreneuse a de nombreuses anecdotes en lien avec la maxime «Autres pays, autres mœurs».

L'une d'elle tourne autour de l'argent: «Je ne livre mes produits que contre paiement», explique-t-elle, «c'est ce que l'expérience nous a appris». Dans les pays où il est de coutume de ne payer qu'une fois qu'on a quelque chose entre les mains, elle se couvre à l'aide d'un crédit documentaire à l'exportation ou d'autres produits de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV (voir page 20). «En Chine, par exemple, une partie du montant est réglée à l'arrivée au port, et le reste lors de la mise en service», raconte Andrea Trunz.

Elle exporte près de 100% de sa production, et le commerce international lui fait gagner près du double de ce qu'elle peut espérer ici. On estime qu'en Suisse, un franc sur deux est gagné à l'étranger.

**Les exportations sont florissantes, les records se succèdent. D'après les statistiques du commerce extérieur, le second trimestre 2018 a enregistré pour la cinquième fois d'affilée le record des ventes — grâce notamment au secteur pharmaceutique. En 2017, la Suisse a exporté des marchandises et services pour un montant de 295 milliards de francs, soit quatre fois plus qu'en 1990.**

Autre point intéressant: sans les exportations, l'économie suisse aurait décliné depuis 1990, comme le montre une étude de la Haute école d'économie de Fribourg. Le dynamisme des statistiques d'exportation s'explique facilement: au cours des 25 dernières années, les exportations sont devenues au moins aussi décisives pour les petites et moyennes entreprises, qu'elles l'ont toujours été pour les grands groupes tels que Nestlé et Roche.

**Savoir ce que l'on veut.** Un contact à l'étranger? Super! Mais... Qu'en est-il de votre secteur d'activité dans ce pays? Quelles sont les tendances? Quels seraient les coûts supplémentaires pour la distribution et la logistique? Le produit répond-il aux exigences? Exporter semble séduisant au premier abord, et ce qui fonctionne dans notre pays est souvent dans l'air du temps ailleurs. De plus: les risques de la pénétration d'un marché via des exportations sont mesurés par rapport aux stratégies impliquant la création de succursales, car le besoin d'investissement reste limité et il est simple de se retirer. Prendre pied dans un autre pays ne se fait toutefois pas sans son lot de difficultés et le chemin vers de nouveaux marchés est semé d'embûches, dans lesquelles on risque de foncer tête baissée, si on n'est pas suffisamment informé. «Lorsqu'on souhaite exporter, il faut commencer par définir des objectifs clairs et bien s'informer au sujet du pays d'exportation potentiel avant de faire son choix», explique York Meixner, responsable Produits spéciaux pour la clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse. Pour l'expert, il est important d'être conscient de la situation économique et politique, du cadre juridique, des us et coutumes, de la



A photograph of a modern industrial facility, likely a pharmaceutical or cosmetic plant. The room is filled with large stainless steel tanks and complex piping systems. A worker wearing a white lab coat and blue shoes is walking away from the camera along a clean, white-tiled floor. The ceiling is also white and features additional pipes and structural elements.

**Andreas Sommer, membre de la direction de Weleda, Arlesheim (BL)**

«Nous exportons nos produits dans plus de 50 pays sur tous les continents», déclare Andreas Sommer, responsable Export pour le leader international des produits cosmétiques naturels certifiés et des médicaments anthroposophiques. L'entreprise, forte de 2'400 collaborateurs, réalise 93% de son chiffre d'affaires — qui a atteint près de 430 millions de francs en 2017 — à l'étranger. Elle prend en charge 90% de la distribution via une succursale et 17 filiales dans 18 pays. Cela permet non seulement de garantir le respect du concept de durabilité de la marque partout dans le monde, mais également d'assurer la stabilité et les contrôles. En la matière, Internet donne bien du fil à retordre. Un fournisseur en ligne peut très bien acheter des produits Weleda en Angleterre et les revendre en Italie — à des prix inférieurs à ceux pratiqués par la filiale italienne de Weleda. Andreas Sommer est impuissant face à ce phénomène: «Nous pourrions très bien fixer un prix d'achat identique pour tous les distributeurs», dit-il, «mais il n'est pas en notre pouvoir de définir la marge qu'ils veulent réaliser.»

culture et de la mentalité ainsi que de nombreux autres aspects. Chez Raiffeisen, un tiers de la clientèle entreprises est orientée vers l'exportation. Raiffeisen aide les clients à se couvrir contre les risques liés au commerce avec l'étranger et à financer leurs exportations: «Pour trouver la solution de financement optimale (voir page 23) et profiter de l'expérience de nos spécialistes, nous conseillons de prendre contact avec Raiffeisen au plus tôt.»

**Comprendre les différences culturelles.** De nombreuses études ont prouvé que les connaissances sur le pays visé constituent un facteur de succès essentiel des activités d'exportation. Heimo Wabusseg, CEO de SMB Medical SA au Tessin (voir page 15) met en garde contre la «paralysie par l'analyse». Pour lui, «L'idéal, c'est encore de se rendre soi-même dans les pays concernés pour se faire une idée.» SMB fabrique des implants de genou et de hanche et la concurrence est rude, en particulier aux Etats-Unis et en France. Le logo «Swiss Made» des implants SMB leur permet d'acquérir des clients en Amérique latine. «Là-bas, on préfère commander en Europe plutôt qu'aux Etats-Unis». C'est un «atout majeur» dans les pays asiatiques, «où l'origine suisse compte pour beaucoup». Heimo Wabusseg voyage régulièrement et connaît personnellement ses marchés. Il considère que le Brésil est un pays intéressant, mais compliqué. «Il est un peu plus difficile de faire des affaires là-bas», explique-t-il, «les autorités ont tendance à bloquer les importations et le trafic des paiements, et les partenaires commerciaux sont moins fiables qu'ailleurs.» C'est pourquoi il ne conclut pas lui-même les transactions dans ce pays, mais par le biais «d'intermédiaires», des agents. A propos des clients chinois, il raconte qu'ils sont exigeants et rusés, «Là-bas, il ne faut pas trop en dire». L'éthique commerciale des Japonais correspond certes à celle des Suisses, mais les négociations sont parfois très complexes en raison des innombrables règles sociétales tacites. En ce qui concerne la Russie, où il coopère également avec des agents, il apprécie la moralité de paiement mais déplore les difficultés de la situation politique actuelle.

**Rester déterminé.** En parlant de la Russie, Jean-Michel Rapin, un fromager primé du canton de Vaud (voir page 17) a suspendu ses livraisons vers ce pays après que le président Vladimir Poutine ait durci les exigences appliquées aux producteurs de fromage étrangers afin de favoriser la production de fromage nationale. «Les normes de qualité, ce n'était pas un problème», raconte Jean-Michel Rapin. Le problème, c'est qu'il aurait dû recevoir une délégation russe venue inspecter sa fromagerie. «J'ai décidé que je préférerais renoncer à ce marché», confesse le fromager. Il était contrarié à l'idée de devoir dévoiler ses méthodes de production, «dans ce cas, je préfère passer mon chemin».

Il existe plusieurs façons d'exporter ses produits. Andrea Trunz livre ses installations exclusivement par le biais de partenaires locaux. Pouvoir compter sur quelqu'un de fiable sur place est crucial pour elle, puisque dans son cas, le concept de Swissness ne s'arrête pas à la livraison d'une installation irréprochable. Elle doit aussi assurer la formation et l'entretien. De plus, les barrières linguistiques, culturelles et religieuses sont souvent importantes et un entremetteur est la clé d'une activité florissante. Les réalisateurs de vidéos aériennes par drone, Dionys Frei et Davide Tiraboschi de Dedicam, tiennent en revanche eux-mêmes les rênes. Ils comptent parmi les meilleurs au monde. Des géants tels que Red Bull et BMW recourent régulièrement à leurs services. Leur chiffre d'affaires provient à plus de 80% des films tournés à l'étranger. «Les fluctuations des taux de change ou les guerres commerciales ne nous affectent pas», explique Dionys Frei, «en revanche les formalités et les directives sont toujours plus nombreuses et plus contraignantes». Leur travail les emmène surtout en Europe et en Asie, mais pas aux Etats-Unis, où il est très difficile d'obtenir des



**Carmen et Markus Bär, propriétaires de  
Tiefbohrbär, Rothrist (AG)**

Nomen est omen: la PME installée à Rothrist et à Albstadt (Bade-Wurtemberg) réalise les perçages de précision les plus petits, profonds et précis au monde, dans des barres et pièces d'usinage. Ils sont parfois si petits qu'on ne peut les déceler qu'avec une loupe. Les commandes proviennent des secteurs les plus variés, parmi lesquels l'aérospatial, la technique médicale ainsi que les industries de la chimie, du gaz, du pétrole, de l'électricité et de l'électronique. La clientèle de Markus Bär comprend près de 2'000 entreprises dont 1'300 situées en Suisse. Pour se prémunir contre les fluctuations monétaires, la modification des réglementations douanières et les nouveaux concurrents, il n'y a qu'un seul secret pour le couple d'entrepreneurs: la supériorité technologique. Cela les constraint donc à développer sans cesse leurs propres compétences et à être prêts à investir dans les progrès technologiques. La PME aux 24 collaborateurs réalise «encore» la majeure partie de son chiffre d'affaires en Suisse. La succursale allemande, qui appartient à Tiefbohrbär depuis 2009, gagne du terrain.

permis de travail. Lorsqu'il prévoit un voyage professionnel, désormais, Dionys Frei réserve toujours suffisamment de temps pour régler toutes les formalités douanières et s'occuper des documents d'assurance de leur équipement coûteux.

**Les contrats d'exclusivité appartiennent au passé.** Weleda, le fabricant de produits cosmétiques naturels et de médicaments suit une toute autre évolution sur le marché mondial. Cette grande entreprise employant 2'400 collaborateurs réalise 93% de son chiffre d'affaires en dehors de la Suisse. Weleda gère elle-même ses activités. D'après Andreas Sommer, membre de la direction (voir page 9), l'entreprise a notamment opté pour cette stratégie afin d'être fidèle à sa philosophie en matière de développement durable, non seulement avec ses produits, mais également vis à vis de ses collaborateurs, des fournisseurs, des clients et de l'environnement sur les marchés étrangers. «A l'étranger aussi, nous devons notre succès aux personnes qui travaillent sur place», explique Andreas Sommer. Il considère que trouver des acheteurs qui connaissent leur marché et correspondent aux valeurs de la marque est un immense défi. Le développement de l'e-commerce ne simplifie pas les choses. «A l'époque d'Amazon et d'Alibaba, les contrats d'exclusivité ne sont clairement plus à l'ordre du jour», regrette-t-il. Sa stratégie: dès que le chiffre d'affaires atteint un certain montant sur un marché, il crée une succursale.

**Le principal partenaire commercial de la Suisse est et reste l'Allemagne, suivie des Etats-Unis et de la Chine. L'Asie gagne en importance. En 2017, les exportations vers la Chine ont atteint 24 milliards de francs. Ce qui équivaut à 8,1% des exportations suisses.**

La Suisse a conclu des traités de libre-échange avec la Chine et 32 autres espaces économiques, huit autres sont en cours de négociation. Ils facilitent grandement le commerce international, mais leurs avantages ne sont pas gravés dans le marbre. En 2018, le Japon a conclu un accord de libre-échange avec l'UE plus avantageux que celui qu'il avait signé avec la Suisse, il y a neuf ans. Cela signifie qu'à l'avenir, les exportateurs suisses seront discriminés face à leurs concurrents européens. Si le CETA conclu entre le Canada et l'UE entre définitivement en vigueur (il l'est à titre provisoire depuis 2017) et fait tomber toutes les barrières douanières, l'UE pourra s'en réjouir. Les pays non membres de l'UE, en revanche, seront préterités. «Pour la Suisse, le contingent sera réduit», déclare le fromager vaudois Jean-Michel Rapin, qui exporte vers le Canada depuis 15 ans, «cela va se faire sentir.» Il est livré à la merci des forces qui s'exercent dans ce contexte et entend bien compenser cette perte «en se concentrant encore davantage sur les marchés européens et en y devenant plus actif».

**Rien à craindre des différends commerciaux.** L'exemple le montre: les PME exportatrices sont fortement dépendantes de la situation sur le marché mondial et ont tout intérêt à ce que celle-ci reste stable. Si les taux de change – ou les dirigeants politiques – jouent de mauvais tours, une affaire fructueuse peut vite se transformer en cauchemar. Les derniers évènements auxquels on pense en la matière sont sans doute le «choc du franc» et la «guerre commerciale Chine-Etats-Unis». L'abandon du taux plancher par la Banque nationale suisse en 2015 a ébranlé de nombreuses PME exportatrices. «Heureusement, nous avions alors déjà ouvert un site sur notre marché principal, en Allemagne», raconte Markus Bär, propriétaire de

A photograph of a professional drone rig setup in a desert. A large quadcopter drone with a camera mounted underneath is positioned on a tripod. A smaller drone is flying in the background. To the left, a remote control unit sits on a concrete ledge. The background shows rolling sand dunes under a clear blue sky.

**Davide Tiraboschi et Dionys Frei,  
propriétaires de Dedicam, Meiringen (BE)**

Dionys Frei (à droite) et Davide Tiraboschi font figure de pionniers en matière de vidéos aériennes par drone. Ils comptent parmi les meilleurs au monde dans leur discipline. Ils ont déjà travaillé avec des groupes tels que Volvo et Mercedes pour tourner des spots publicitaires, de même qu'avec Red Bull et Mammut. Et n'oublions pas Hollywood! Ils ont passé deux mois en Angleterre sur le plateau du film d'action «Transformers 5», tourné des scènes à Dubaï pour «Star Trek», ou encore des séquences à Malte pour «13 Hours». 80% de leur chiffre d'affaires est généré par des commandes provenant de l'étranger ou réalisées à l'étranger. Leurs voyages sur les plateaux de tournage sont éprouvants. «Toute cette paperasse, c'est parfois un vrai cauchemar», se désole Dionys Frei. Les nombreuses nouvelles lois sur les drones compliquent leur travail. «Pour chaque pays, nous devons d'abord contrôler si nous avons le droit d'y travailler», poursuit-il. Le fait qu'aujourd'hui, chacun puisse acheter un drone et travailler avec, ne lui fait ni chaud ni froid. «Nous disposons aujourd'hui d'une immense expérience», déclare Dionys Frei, «elle garantit notre avance sur la concurrence. Et puis, nous cherchons toujours à nous améliorer.»

13

Tiefbohrbär (voir page 11). Markus Bär possède un atout intéressant en temps de crise: il fabrique des produits, qui certes coûtent un petit peu plus cher qu'à la concurrence, mais qui sont supérieurs en qualité. «Il m'est déjà arrivé de perdre une commande à cause du prix», explique-t-il, «mais peu de temps après, le client est revenu vers moi pour des raisons de qualité.» La guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis autour de l'acier et de l'aluminium fait les gros titres. Mais aucun des six entrepreneuses et entrepreneurs interrogés par SAVOIR FAIRE ne considère cette actualité comme une menace pour ses activités. Pourtant, les choses pourraient vite changer si les différends autour des droits de douane et autres barrières commerciales venaient à se propager – sur les plans géographiques, monétaires ou en termes de contenu. Les économistes donnent déjà l'alerte: un commerce international plus difficile affaiblit l'économie mondiale, entraîne une hausse des prix et une diminution du nombre d'emplois.

*Ces entrepreneurs courageux livrent leurs conseils et nous en apprennent plus sur leur concept de réussite dans la vidéo: [raiff.ch/exportation](http://raiff.ch/exportation)*



**ANDREA TRUNZ,  
TRUNZ WATER SYSTEMS**

«Ne livrer que ce qui a été payé ou au moins couvert financièrement.»



**MARKUS BÄR, TIEFBOHRBÄR**

«Pour réussir à l'étranger en tant que PME suisse, il faut clairement être meilleur que la concurrence.»



**ANDREAS SOMMER, WELEDA**

«Ne pas faire de compromis dans le choix des partenaires et ne pas vouloir trop en faire à la fois.»



**JEAN-MICHEL RAPIN,  
LE MARÉCHAL**

«Les réseaux sociaux sont idéaux pour raconter soi-même son histoire au monde – et gagner de nouveaux clients.»



**HEIMO WABUSSEG, SMB MEDICAL**

«Dans les pays où les affaires se déroulent autrement qu'en Suisse, on ne peut décrocher des contrats qu'en travaillant avec des partenaires locaux.»



**DIONYS FREI, DEDICAM**

«Etre un Suisse sur le marché européen, n'est pas toujours un avantage. Dans de nombreux domaines, le Swissness ne suffit pas pour justifier des prix plus élevés.»



**Heimo Wabusseg, CEO de  
SMB Medical, Sant'Antonino (TI)**

SMB Medical fabrique des produits de haute précision tels que des implants de genou et de hanche pour les entreprises orthopédiques du monde entier. Elle réalise 60% de son chiffre d'affaires grâce à ses exportations directes, voire 95% si l'on compte aussi les commandes provenant d'entreprises internationales dont le siège se situe en Suisse. La concurrence est rude dans le domaine des implants. «Le Swiss Made nous aide sur certains marchés», concède Heimo Wabusseg. Sur d'autres en revanche, il doit lutter contre l'idée de «la Suisse, îlot de cherté». Il y a un an, SMB Medical a été rachetée par un concurrent. Cela a permis à la PME d'accéder au marché américain. «Avec nos 90 collaborateurs, nous étions bien trop petits pour nous attaquer à ce marché avec succès.» «Parfois, il faut aussi oser se lancer», affirme Markus Wabusseg. Et de confier qu'il a dû faire marche arrière à plusieurs reprises, ici à cause d'une chute du taux de change, là parce que le marché local ne respectait pas les dispositions régissant le commerce international.



**Andrea Trunz, propriétaire de  
Trunz Water Systems, Steinach (SG)**

Andrea Trunz produit des installations solaires, décentralisées et mobiles de traitement des eaux. Elle vend ses produits principalement dans les pays pauvres, où l'eau potable est un luxe. Pour ce faire, elle collabore avec des partenaires locaux. Dès les débuts de l'entreprise il y a dix ans, elle a appris que la parole donnée n'a pas beaucoup de valeur selon les pays et qu'il vaut parfois mieux interrompre immédiatement les négociations face à certaines promesses. «Si l'on me promet de vendre rapidement de nombreuses installations, les choses sont claires», explique-t-elle, «dans notre cas, c'est une illusion de penser pouvoir conclure des marchés rapidement». Pour elle, la promesse d'une coopération solide serait, par contre, que son interlocuteur soit disposé à investir lui-même dans du personnel ou des appareils. Trouver des alliés locaux fiables constitue la plus grande difficulté de son activité — mais également une condition sine qua non: «Dans les pays où nous n'avons personne, nous refusons simplement les projets».



Jean-Michel Rapin, propriétaire de  
**la Fromagerie Le Maréchal,**  
**Granges-Marnand (VD)**

Dans sa fromagerie, Jean-Michel Rapin produit un fromage unique en son genre depuis les années 1990: le Maréchal. Pour sa production de 360 tonnes par an, 13 agriculteurs de la région lui livrent quotidiennement leur lait, qu'il transforme le jour même en fromage — primé à plusieurs reprises. Avec sa recette particulière, sa méthode de fabrication et sa grande qualité, le Maréchal a fait prendre le large à Jean-Michel Rapin, qui exporte un tiers de sa production dans le monde entier. Grâce au grand groupe Emmi, qui a intégré le Maréchal à sa gamme, il en vend même jusqu'aux Etats-Unis. «On ne se serait jamais tournés vers ce marché de nous-mêmes», explique Jean-Michel Rapin, «nous sommes bien trop petits. Par contre Emmi connaît ce marché et dispose de la logistique nécessaire.» Une opportunité pour lui, qui réalise 50% de son chiffre d'affaires avec ce groupe, mais qui comporte bien sûr également un risque. C'est pourquoi il tâche de prendre soin et de renforcer en permanence l'autre moitié de son chiffre d'affaires, réalisée auprès de la Coop, de la Migros et de différents autres acheteurs en Allemagne, en Angleterre et en France.

## LE FRANC FORT RESTE UN DÉFI DE TAILLE.



Economiste chez Raiffeisen, Domagoj Arapovic analyse régulièrement les marchés et évalue chaque mois la situation économique des PME suisses à l'aide de l'indice PME PMI (Purchasing Managers' Index). [raiff.ch/pmemi](http://raiff.ch/pmemi)

Depuis longtemps déjà, les exportations suisses sont confrontées à une monnaie toujours plus forte. Dès 1973 et le passage aux taux de change flottants, la valeur extérieure nominale du franc a augmenté en moyenne de 3% par an. Mais l'énorme pression que les entreprises exportatrices ont subie au cours des dernières années reste unique dans l'histoire. Avec l'abandon inattendu du taux plancher par rapport à l'euro le 15 janvier 2015, le franc s'est renchéri de 20%, entraînant bon nombre d'exportateurs au bord de la faillite.

**Regagner en compétitivité.** S'en sont suivies de drastiques mesures de rationalisation. Il aura fallu plus de trois ans pour que le cours EUR / CHF remonte, au moins provisoirement, à 1.20. Trois années durant lesquelles les exportations n'ont repris que très lentement. Pendant ce temps, les entreprises ont perdu des parts de marché face à la concurrence mondiale, et les piliers de l'industrie suisse ont vacillé. Mais au prix d'efforts considérables et grâce à la reprise de l'économie mondiale, l'industrie exportatrice a renoué avec la voie de la croissance. Les défis restent grands, notamment parce que le franc demeure surévalué. Avec des points forts comme la capacité d'innovation et la spécialisation dans des produits de niche complexes à marges élevées, la Suisse garde toutefois de bonnes chances de préserver sa solide base industrielle. Rapport complet à lire sur [raiff.ch/domaarapovic](http://raiff.ch/domaarapovic)

## EXPORT — LES PIÈGES

**Alberto Silini, responsable du service Conseil chez Switzerland Global Enterprise (S-GE), nous cite les quatre erreurs les plus fréquentes que font les entreprises suisses à la conquête de l'étranger.**

### ■ ERREUR 1: SOUS-ESTIMER LA CONCURRENCE

Le choix d'un pays d'exportation dépend souvent d'un réseau de contacts: qui n'a pas rencontré quelqu'un sur un salon ou reçu une recommandation? La sélection sérieuse du pays d'exportation et du partenaire avec lequel on souhaite faire affaire ne devrait pourtant pas être prise à la légère. Une analyse de marché offre une base sur laquelle se fonder. On peut consulter les dernières informations concernant la situation politique et économique des pays, les accords de libre-échange ou la situation fiscale sur [s-ge.com](http://s-ge.com) et [seco.admin.ch](http://seco.admin.ch)

### ■ ERREUR 2: SE TOURNER VERS LE MAUVAIS PARTENAIRE

**PARTENAIRE** On fait vite confiance à une personne qui connaît bien le pays d'exportation. De nombreuses PME font cependant l'erreur de ne pas suffisamment s'informer sur le cadre juridique applicable au marché étranger. Peut-on acquérir une propriété en tant qu'entreprise étrangère? A-t-on besoin d'un partenaire local pour exploiter une activité? Doit-on faire homologuer ses produits? S-GE offre un conseil concernant les différents pays et évalue les partenaires de distribution sur place.

### ■ ERREUR 3: NÉGLIGER L'ASPECT PERSONNEL

Il est indispensable de vous rendre sur place pour faire connaissance avec vos partenaires, mais aussi pour vous imprégner de la culture locale. Dans des pays comme la Chine, le Brésil ou en Europe de l'Est, il est important de faire connaissance en personne, mais aussi de passer du temps ensemble sur un terrain de golf ou au restaurant. Et ce, non seulement au début du partenariat, mais aussi régulièrement ensuite!

### ■ ERREUR 4: SOUS-ESTIMER L'ASPECT CULTUREL

Ne sous-estimez pas les différences culturelles et suivez aussi votre intuition. Si par exemple, vous n'arrivez pas à cerner la mentalité de vos interlocuteurs ou que vous n'appréciez pas le pays de manière générale (méthodes de travail, pollution atmosphérique, nourriture, climat), réfléchissez-y à deux fois puisque vous serez amené à passer beaucoup de temps sur place avec vos partenaires (atl).

Autres conseils:

[s-ge.com/fr/les-erreurs-les-plus-frequentes-lexport](http://s-ge.com/fr/les-erreurs-les-plus-frequentes-lexport)

**EXPORT — UN PETIT GUIDE CULTUREL**

**«Autres pays, autres mœurs». Nous avons rédigé un petit guide commercial et culturel pour les principaux partenaires commerciaux de la Suisse.**

**LES ALLEMANDS**

- Sont sensibles aux prix. Les caractéristiques spécifiques doivent être communiquées au mieux pour justifier un prix plus élevé.
- Apprécient les produits suisses de qualité supérieure. Il est important de positionner ses produits en conséquence et de communiquer autour du label «Suisse».
- Sont très directs et très carrés.
- Accordent moins d'importance au suivi de la relation que dans d'autres pays. Pour des raisons de temps, les rendez-vous sont parfois annulés ou se tiennent par téléphone.

**LES AMÉRICAINS**

- Négocient durement les contrats, ces derniers faisant plusieurs allers-retours entre les différentes parties. Le recours à un avocat est impératif.
- Sont de très bons vendeurs. Pour se démarquer de la concurrence, il faut convaincre les autres des avantages de ses produits.
- Demandent de l'opiniâtreté. N'hésitez pas à relancer vos clients par téléphone. Et si vous échouez, faites tout simplement comme eux: essayez une autre méthode.

**LES CHINOIS**

- Vivent dans un marché similaire au marché européen: il est immense et il faut plusieurs partenaires de distribution pour le couvrir dans son intégralité.
- Accordent de l'importance à la confiance et au contact personnel. Voyagez régulièrement en Chine et passez du temps avec vos partenaires pour bien faire leur connaissance.
- Ne font pas de distinction aussi marquée entre vie professionnelle et vie privée. Invitez votre partenaire chinois en Suisse, allez vous-même le chercher à l'aéroport et visitez quelques sites touristiques avec lui. Cette touche personnelle vous aidera à renforcer votre relation (atl).

**POUR BIEN COMPRENDRE LA CULTURE, IL FAUT AUSSI CONNAÎTRE LA LANGUE**

Max Wey, directeur de Boa Lingua Business Class, nous explique dans une interview pourquoi les PME devraient promouvoir les compétences linguistiques de leurs collaborateurs.  
[raiff.ch/boalingua](http://raiff.ch/boalingua)

## EXPORTATIONS — PROMUES PAR L'ÉTAT AU TRAVERS DE L'ASSURANCE CONTRE LES RISQUES À L'EXPORTATION

**L'export reste un thème délicat pour de nombreuses PME, les financements et garanties étant souvent insuffisants. Ce n'est pas le cas des sociétés de Paul A. Truttmann, qui peut compter sur de solides partenaires.**

SAVOIR FAIRE: Monsieur Truttmann, qu'exportez-vous?

Avec Heppenstall Technology AG, nous exportons depuis longtemps des engins de manutention de l'acier et d'autre part avec Serbot AG, des robots pour le nettoyage automatique d'installations photovoltaïques et de façades de bâtiments.

De nombreuses PME aimeraient bien exporter, mais les risques leur font trop peur. Comment y êtes-vous parvenu?  
Beaucoup de PME ignorent que nous bénéficions en Suisse d'un instrument très performant soutenu par l'Etat, l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV). Les projets d'exportation peuvent non seulement être pré-financés par la SERV, mais également couverts dans leur intégralité et même être soutenus par une garantie de restitution d'acompte ou une assurance de garanties. De nombreux concurrents étrangers nous envient cet instrument.

Dans quel cas vous adressez-vous à la SERV? Nous n'aurions pas pu accepter des commandes venant d'Inde, du Sri Lanka ou du Mexique si nous n'avions pas eu la possibilité de contracter un crédit de fabrication avec couverture de la SERV. Il est très difficile de passer par un crédit bancaire ou du factoring sur ce genre de marchés car la solvabilité de ces pays est tout simplement trop faible. Les banques demandent alors des garanties supplémentaires qui sont soit très chères, soit impossibles à apporter. Mais grâce à la SERV, ce n'est plus un problème.

Comment financez-vous les exportations? Nous travaillons en bonne collaboration avec Raiffeisen. Pour nos projets d'envergure, nous avons besoin de financements conséquents. Depuis plusieurs années, mon sentiment personnel est que les grandes banques freinent des quatre fers. A cela s'ajoutent les exigences en fonds propres plus strictes liées à la réglementation bancaire Bâle III,



Paul A. Truttmann est le cofondateur et président du CA de Heppenstall Technology AG, trifact AG, tt-toeff AG, Serbot AG et WOKO GmbH. Il est également conseiller en entreprise et forme des cadres dirigeants à la Haute école de Lucerne et à l'Académie professionnelle de l'Association des employés de commerce de Lucerne.

qui ont également laissé des traces dans ma propre PME. C'est dans de telles circonstances que nous sommes d'autant plus reconnaissants envers la SERV. Et depuis, une étroite coopération est née entre la SERV et Raiffeisen, ce qui nous aide encore davantage pour nos financements.

Pour vous, quels sont les facteurs de réussite en matière d'exportations? Pour nous, c'est avant tout de bénéficier avec Raiffeisen et la SERV d'une équipe idéale pour le financement des exportations et la couverture des risques, mais aussi d'avoir trouvé un partenaire dynamique, fiable et tourné vers l'avenir en la personne de Daniel With de la Banque Raiffeisen Rohrdorferberg-Fislisbach.

*Interview: Robert Wildi*

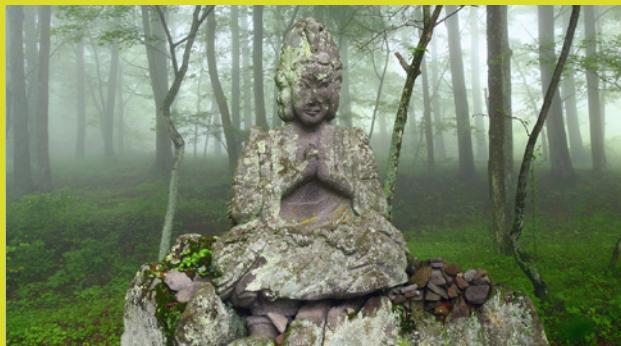
### «NOUS POUVONS VOUS AIDER»

«Adressez-vous à Raiffeisen aussi tôt que possible pour discuter du financement de votre projet d'exportation. Nous pouvons vous aider à préserver vos liquidités durant la coûteuse phase de production. Et nous vous indiquerons des pistes pour exporter aussi vers des pays présentant des risques politiques ou économiques.»

**DANIEL WITH, PRÉSIDENT DE LA DIRECTION,  
BANQUE RAIFFEISEN ROHRDORFERBERG-FISLISBACH**

*«Swiss Made» –  
Un label qui permet de vendre ses produits de 20 à 50% plus cher.*

## **EXPORT — LA CHINE, DESTINATION FAVORITE**



**Les principaux marchés d'exportation des PME suisses sont la Chine, les Etats-Unis, la Corée du Sud, Singapour, le Royaume-Uni, les Emirats arabes unis, le Canada, la Pologne, le Japon et l'Allemagne. C'est la Chine qui offre le plus grand potentiel pour les PME:**

- Grâce à l'accord de libre-échange avec la Chine, les PME suisses bénéficient d'avantages concurrentiels puisque de nombreuses marchandises peuvent y être importées en réglant peu – voire en étant exemptées – de droits de douane.
- Le marché est si grand que même les acteurs de niche peuvent s'y faire une place. Amberg Technologies, Bühler AG ou Titoni AG exportent massivement vers la Chine et ouvrent même de nouveaux sites sur place.
- Outre Alibaba, WeChat est un canal de vente important en Chine: la communication et la consommation dépendent largement de cette app. Avec l'augmentation des salaires en Chine, le désir d'acheter des produits suisses augmente lui aussi.
- Il existe un fort potentiel à exploiter en matière de soins aux personnes âgées. En raison de la forte augmentation du nombre de séniors, le gouvernement chinois favorise les investissements étrangers. Les opportunités résident notamment dans la formation du personnel soignant, les soins ambulatoires, l'informatique et la construction d'établissements de soins.

Switzerland Global Enterprise offre des informations complètes sur de nombreux pays d'exportation: [s-ge.com](http://s-ge.com)

## **MEILLEURE PROTECTION DU «SWISS MADE»**

### **UTILISATION DU LABEL «SWISS MADE»**

Les études le prouvent: les produits portant le label «Swiss Made» peuvent se vendre 20 à 50% plus cher que les produits comparables. Depuis janvier 2017, une loi réglemente l'utilisation du label:

- 80% des produits alimentaires (lait: 100%) doivent provenir de Suisse. Les principales étapes de transformation doivent se faire en Suisse.
- Pour les autres produits, 60% de la création de valeur doit être réalisée en Suisse.
- Pour les services, le siège de l'entreprise doit se trouver en Suisse et la société doit être administrée depuis la Suisse.
- Pour les montres et les produits cosmétiques, des dispositions particulières sont prévues; elles sont régies par les ordonnances spécifiques aux branches.

### **UTILISATION DE LA CROIX SUISSE**

- Les produits et services respectant les critères d'indication de provenance «Suisse» peuvent être identifiés par la croix suisse. Cependant, en particulier pour les produits médicaux, aucune confusion avec l'emblème de la Croix-Rouge ne doit être possible.
- L'usage des armoiries de la Confédération est réservé à la collectivité publique.

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



### **UTILISATION DU LABEL DE L'ARBALÈTE**

SWISS LABEL est une association réunissant 1'000 membres qui s'engage pour la promotion des produits et services suisses. Le label de l'arbalète est protégé en Suisse et dans les principaux pays d'exportation. Elle représente un complément ou une alternative à la croix suisse pour afficher la marque Suisse.

- Le label de l'arbalète peut être utilisé par les membres de l'association SWISS LABEL après signature d'un contrat d'utilisation.
- La part suisse à la valeur d'un produit doit atteindre au moins 70% pour les produits industriels et 90% pour les denrées alimentaires.
- Les entreprises de services doivent fournir leurs prestations depuis la Suisse.

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

## «CELA PEUT PARAÎTRE ÉTRANGE À UN SUISSE.»

**L'entrepreneur appenzellois Daniel Breitenmoser connaît l'Amérique latine comme sa poche et assiste les sociétés qui souhaitent se lancer sur les marchés colombien, chilien et péruvien.**

SAVOIR FAIRE: Vous menez vos activités depuis la Colombie. En quoi ce pays est-il si intéressant? Avec le Mexique, le Pérou et le Chili, la Colombie est membre de l'Alliance du Pacifique, la communauté économique la plus importante d'Amérique du Sud, à qui la région doit 40% de ses performances économiques. Tous les pays membres ont conclu un accord de libre-échange avec la Suisse, l'UE et les Etats-Unis. Pour de nombreuses entreprises, ces marchés sont donc bien plus attractifs que le Brésil aux penchants protectionnistes ou l'Argentine, à nouveau au bord de la récession.

Dans quels secteurs les entreprises suisses peuvent-elles trouver un potentiel d'exportation? Cela dépend grandement du marché concerné. Au Mexique, les secteurs de l'industrie et de l'automobile sont très développés alors qu'au Pérou et au Chili, c'est l'industrie minière qui reste dominante. Le Chili présente également un fort potentiel en matière d'énergies renouvelables. Malheureusement, les Chiliens sont encore trop peu conscients du savoir-faire suisse, alors que les entreprises suisses ont compris que le Chili offrait des conditions idéales pour leurs technologies. En Colombie, depuis quelques années, ce sont les secteurs du tourisme et de la construction qui sont en plein boom.

Quelles erreurs les entreprises commettent-elles? Ceux qui ne connaissent pas les spécificités locales font facilement des erreurs. Un lancement sur le marché doit être mûrement réfléchi. Parfois, les entreprises viennent nous voir avec des attentes irréalistes. Elles espèrent connaître rapidement le succès, veulent démarrer sur les chapeaux de roue et nous demandent de l'aide pour la mise en œuvre. A ces clients, nous proposons une analyse concrète de leur situation initiale et les aidons à élaborer et à mettre en œuvre un business plan sur le long terme.

Partenaires de distribution ou succursale? Pour les petites entreprises, les partenaires de distribution sont sans doute l'option la plus avantageuse. L'inconvénient, c'est



L'entrepreneur appenzellois Daniel Breitenmoser a créé la société Ongresso en Colombie il y a huit ans. Avec une équipe composée d'avocats, de comptables, de conseillers fiscaux et d'économistes, il aide les entreprises étrangères à se lancer sur le marché en Amérique latine.

qu'on ne peut pas complètement les contrôler. L'implantation d'une succursale est plus coûteuse. Une troisième option s'offre en alternative: nous embauchons une personne sur place en exclusivité pour notre client et prenons en charge la partie administrative.

Faire des affaires en Amérique latine, c'est comment? On attendra de vous que vous construisez d'abord une relation personnelle avant d'en venir aux affaires. Lors des réunions, on vous demande des nouvelles de votre famille ou d'autres détails personnels. Cela peut paraître étrange à un suisse. Ces conversations informelles ont pourtant pour but de faire connaissance et d'installer un climat de confiance.

Quels conseils donnez-vous à vos clients? Il faut un moment avant d'être bien établi en Amérique latine, généralement deux à trois ans. De nombreuses PME investissent de manière précipitée ou sans réfléchir, échouent et quittent le pays déçues, peu de temps après. Les locaux le savent bien, aussi pour l'achat de biens d'investissement comme une machine suisse, ils sont prudents s'ils ne peuvent pas être sûrs que le vendeur sera encore là dans un an pour assurer l'assistance technique promise.

*Interview: Anina Torrado Lara*

Plus d'infos sur [ongresso.com](http://ongresso.com)

## **EXPORT — PRINCIPES DU FINANCEMENT**

**Raiffeisen vous aide pour toutes les questions liées aux exportations. Saisissez les opportunités offertes par le commerce international, minimisez vos risques et concentrez-vous pleinement sur votre cœur de métier.**

### **GARANTIES BANCAIRES**

Raiffeisen se porte garant de vos engagements vis-à-vis de vos partenaires commerciaux. Vous disposez dans chaque situation du bon instrument pour prouver votre crédibilité.

### **OPÉRATIONS DOCUMENTAIRES**

- Crédit documentaire à l'exportation:** avec le crédit documentaire à l'exportation, vous pouvez garantir le paiement du montant convenu contre remise de documents (notamment des documents de transport) par le biais de Raiffeisen et de la banque de votre client. Les banques assument ainsi une obligation de paiement.
- Encaissement documentaire à l'exportation:** dans le cadre de l'encaissement documentaire à l'exportation, les documents nécessaires à l'obtention des marchandises ne sont remis à votre partenaire qu'après le paiement du montant convenu. Dans ce cas, les banques n'assument pas d'obligation de paiement, mais jouent uniquement un rôle de fiduciaire.

### **FINANCEMENT D'EXPORTATIONS**

Grâce à la collaboration avec la SERV et d'autres assurances d'Etat européennes du crédit d'exportation (ECA), vous pouvez par exemple vous couvrir contre les risques politiques et économiques liés à l'exportation de marchandises:

- Crédit de fabrication:** avec le crédit de fabrication, Raiffeisen finance pour vous les coûts de fabrication des produits destinés à l'exportation. Les paiements de l'acheteur étranger sont utilisés pour rembourser le crédit. Vous n'engagez pas de liquidités avant la vente des produits.
- Crédit acheteur:** grâce au crédit acheteur, vous pouvez proposer un financement à votre acheteur à l'étranger afin qu'il puisse acheter vos produits. Vous augmentez votre compétitivité puisque vous proposez en même temps les moyens financiers à l'acheteur.

*Plus d'infos sur [raiffeisen.ch/exports](http://raiffeisen.ch/exports)*

## **EXPORT — PRINCIPE DE LA DISTRIBUTION**

**Quelles sont les règles applicables au commerce en ligne international? Comment déclarer mes marchandises? Quels accords de libre-échange et quelles restrictions commerciales existe-t-il? Un bref aperçu.**

### **E-COMMERCE**

L'e-commerce international offre aux PME l'opportunité d'exporter leurs produits et services à l'étranger. Ce à quoi il faut veiller:

- Vous trouverez un aperçu des lois régissant l'e-commerce sur le portail PME de la Confédération.
- En Suisse il n'existe en principe aucun droit de révocation, mais il est recommandé de s'adapter aux réglementations de l'UE et de garantir un droit de retour de 14 jours aux clients.
- Les produits et services exportés à l'étranger sont généralement soumis à la TVA. Cette taxe doit être intégrée au prix de vente.

*Plus d'infos sur [pme-admin.ch](http://pme-admin.ch)*

### **FORMALITÉS DOUANIÈRES**

- Toutes les marchandises exportées doivent être déclarées en douane. Elles sont exonérées de droits de douane et de taxe sur la valeur ajoutée. La plupart du temps, c'est le transporteur qui s'en charge.
- La Suisse a signé des accords de libre-échange avec plus de 70 pays. Afin que le partenaire à l'étranger puisse importer les marchandises sans payer de droits de douane ou en bénéficiant d'un taux réduit, un certificat d'origine est nécessaire.
- Les exportateurs qui délivrent régulièrement des marchandises et des services à l'étranger peuvent obtenir le statut d'expéditeur agréé (Ea). Vous pouvez déclarer les marchandises en douane sans être présent sur place.
- Les produits médicaux, les denrées alimentaires et d'autres types de marchandises requièrent souvent une autorisation dans le pays d'importation. Des embargos peuvent exister à l'encontre de personnes, d'organisations et de navires. Une liste des entités concernées est publiée sur [seco.admin.ch](http://seco.admin.ch).

*Plus d'infos sur [ezv.admin.ch](http://ezv.admin.ch)*



**«IL NE FAUT PAS PENSER  
QUE LES ÉTRANGERS  
FONCTIONNENT  
COMME NOUS.»**

Interview Iris Kuhn-Spogat Photos Marco Zanoni

**Propriétaire, avec son frère Ronnie, de la fabrique de montres Mondaine, André Bernheim nous livre les clés de leur réussite, leurs stratégies et leurs expériences faites dans l'export.**

**Monsieur Bernheim, dans quelle mesure Mondaine est-elle dépendante de l'étranger?** Elle en dépend beaucoup. Nous exportons dans près de 50 pays et générerons près de 85% de notre chiffre d'affaires en dehors de la Suisse.

**Quel est le plus grand défi pour vous?** Celui de rester indépendant. Il n'y a qu'ainsi qu'on peut faire les choses à notre manière, du moins pour celles sur lesquelles nous pouvons avoir une certaine influence. Puis, il y a les choses face auxquelles nous ne pouvons rien faire, comme les taux de change par exemple.

**Comment procédez-vous et quels risques couvrez-vous?** Nous discutons une à deux fois par an avec des analystes par rapport à leurs prévisions en matière d'évolution des taux de change et nous nous couvrons ensuite contre d'éventuelles fluctuations monétaires.

**Et à part cela?** Nous sommes à la merci de nombreux éléments. Sur le marché suisse par exemple, nous sommes dépendants des touristes. Lors du choc de l'euro, au beau milieu de la saison hivernale, la chute a été brutale. Les distributeurs nationaux nous ont demandé une baisse des prix en Suisse comme mesure d'urgence. Nous y avons réfléchi et avons décidé de ne pas le faire car ce n'était pas une solution. Si le franc doit librement fluctuer vis à vis de l'euro, nous devons faire avec et non prendre des mesures provisoires précipitées. Au lieu de baisser les prix en Suisse, nous avons augmenté les prix dans la zone euro puisque la marge de nos distributeurs sur place avait fondu.

**Quelles erreurs une entreprise doit-elle éviter pour se développer à l'étranger?** Il ne faut pas penser que les étrangers fonctionnent comme les Suisses. Les Asiatiques, par exemple, possèdent une culture totalement différente de la nôtre. Il faut être ouvert et savoir comment communiquer, ce qui inclut également le langage corporel.

**Vous êtes présents dans 50 pays. Pour lequel d'entre eux avez-vous dû le plus apprendre?** J'ai toujours pensé que la culture et le mode de vie japonais étaient très différents des nôtres. Et j'avais raison, beaucoup de choses sont différentes et il est important de se familiariser avec ces différences. Mais il reste toujours difficile de s'y établir pour nouer des relations. Si nous avons eu du succès là-bas, c'est avant tout parce que les Japonais admiraient notre montre de gare CFF, simple et épurée, qui s'inscrit parfaitement dans l'esthétique japonaise. Vu comme cela, c'est notre pro-

duit qui nous a ouvert les portes de ce marché. Par contre, nous partageons bien quelque chose avec les Japonais: lorsqu'ils vous disent quelque chose, ils tiennent parole, comme chez nous.

**Et qu'en est-il de votre arrivée en Chine?**

Nous possédons une filiale à Hong-Kong depuis le début des années 1960. Mais la Chine, c'est encore autre chose. Tous vivent à un rythme effréné, aussi bien en termes d'apprentissage, d'essais, mais aussi de corrections suivies de nouveaux essais. Avec Luminox, nous travaillons depuis environ 15 ans en Chine avec succès. Avec Mondaine, nous avons commencé très lentement il y a cinq ans, avec beaucoup de respect et de considération, et avons depuis trouvé des partenariats qui s'annoncent prometteurs.

**Quelle est la différence entre Japonais et Chinois en tant que partenaires commerciaux?**

Les Chinois sont beaucoup plus accessibles, tout va beaucoup plus vite. Ils réfléchissent et agissent vite. En cas d'erreur, les choses sont simples: je vous présente mes plus sincères excuses pour ces désagréments, je tâcherai de faire mieux la prochaine fois. Terminé, on n'en parle plus. Les Chinois ont aussi parfois tendance à être un peu sournois. La prudence est de mise.

**Dans quelle circonstance devenez-vous prudent?** Nous sommes par exemple très vigilants en ce qui concerne les prix. La négociation fait partie des traditions en Chine, et on ne peut faire face que si on possède les connaissances techniques nécessaires, sinon on est un peu à la merci des histoires qu'ils racontent. Et attention: si un Chinois vous dit «maybe», ça ne veut pas dire peut-être, mais tout simplement «non».

**La croissance grâce à de nouveaux marchés et de nouveaux produits. Qu'en pensez-vous?** J'appartiens à une génération qui suit beaucoup son intuition, avec finesse et opportunisme. Chez nous, rien n'est planifié ni calculé en détails. Il nous faut de l'espace, de la flexibilité, pour pouvoir agir. Un exemple: lorsqu'Apple avait annoncé la sortie de son Apple Watch, un journaliste m'a demandé si nous comptions nous aussi sortir une montre connectée. Je lui ai répondu que non. Six mois plus tard, nous en avons lancé une avant même Apple, et le journaliste m'a demandé pourquoi je lui avais menti. J'ai répondu: «Je ne vous ai menti à aucun moment. J'étais convaincu qu'une montre connectée devait impérativement être digitale et je n'avais pas pensé qu'il pouvait s'agir d'une montre analogique.» Un de nos concurrents a fini par le faire, et

mon frère et moi avons immédiatement su que nous souhaitions prendre part au phénomène. Six mois plus tard, nous avons livré notre première montre connectée avec un temps de conception record.

**D'après vous, Internet rend-il les choses plus simples ou plus compliquées pour commercer avec l'étranger?** C'est un sujet passionnant, nous suivons les progrès de près et concentrerons nos efforts aussi dans ce domaine.

**Quelle est l'importance du commerce en ligne pour votre activité?** Il devient de plus en plus important. Récemment, nous avons mis en place une équipe de marketing digital en Suisse, et allons encore développer nos forces de vente en ligne. Aujourd'hui, grâce à Internet, le consommateur est parfaitement informé; on peut en tirer profit et maîtriser l'information et la promotion. Nous pouvons raconter notre histoire avec des textes, des photos et des vidéos sur différents canaux et vendre nous-mêmes nos produits. Malgré cela, le commerce stationnaire demeure essentiel pour nous.

**Quels sont les pièges que les entrepreneurs doivent éviter sur ce canal?** Internet a changé beaucoup de choses, en particulier le comportement des consommateurs. Les informations sont librement accessibles à tout un chacun. Les gens se sont habitués à faire leurs achats sur les grandes plateformes comme Amazon et Alibaba. On y trouve souvent l'offre la plus large et les prix les moins chers, mais aussi de nombreuses informations sur les produits et les avis de clients. Toute la question consiste à savoir comment, en tant que petit fournisseur suisse, on peut d'une part se positionner au sein de cette nouvelle structure mondiale, et d'autre part s'en protéger. Pour nous, il s'agit d'opérer une recherche méticuleuse de nos partenaires et de réfléchir et d'agir sur le long terme, de manière globale et en étant ouvert aux nouveautés.

**Comment intégrer ces plateformes?** Il faut plutôt se demander comment ne pas finir sur celles-ci, ou en tout cas comment en sortir. Aux Etats-Unis, nous vendons quelques-unes de nos montres sur Amazon au prix habituel. Mais en parallèle, il existe de nombreux tiers qui proposent eux aussi nos montres à prix cassés. Nous avons certes pris certains de ces distributeurs sur le fait et arrêté de collaborer avec eux, mais c'est comme un mouvement perpétuel – des montres issues du marché gris apparaissent sans cesse, on a l'impression qu'elles se multiplient. Ainsi, chez nous, Internet a clairement eu pour conséquence que nous devons veiller en permanence à sélectionner des distributeurs fiables et à les convaincre de ne pas mener de guerre des prix avec nos montres.

**Quelle est l'importance du «Swiss Made» pour vos activités à l'étranger?** Le label est très important naturellement, comme pour toutes les montres suisses.

**Vous vous êtes pourtant battu bec et ongles contre la législation «Swissness» entrée en vigueur depuis 2017...** Oui, il est vrai que je ne trouve pas la loi très adéquate dans sa forme actuelle. Elle n'apporte pas de valeur ajoutée aux clients, uniquement des frais supplémentaires pour nous. Pour être «Made in Switzerland», 60% des composants, rapportés à la valeur d'une montre, doivent être «Swiss Made». Ces 60% ont été choisis au hasard, ils ne tiennent pas compte des coûts du loyer du siège, des frais administratifs, de ceux liés à la stratégie, au marketing et à la planification, au management ou à l'informatique. Il s'agit pourtant de prestations effectuées en Suisse et qui apportent, elles aussi, une contribution significative au succès des montres suisses.

**Autrement dit, cette loi est bonne pour les fabricants de montres de luxe, qui fabriquent beaucoup en Suisse, et mauvaise pour les petits fabricants comme Mondaine, qui fabriquent des montres meilleur marché à partir de composants achetés à l'étranger?** Exactement. Mon frère l'a surnommée la «lex luxus», à juste titre. En signe de protestation contre cette loi déraisonnable, de nombreux fabricants horlogers suisses ont rejoint IG Swiss Made pour lutter contre la législation «Swissness». Mais presque aucun n'a osé s'exprimer en public au sujet de la loi.

**Pourquoi?** Parce que les fabricants de montres sont dépendants des grands fournisseurs locaux.

**Ce n'est pas votre cas?** Heureusement non. Si on voulait en faire plus pour le Swissness, il aurait fallu être plus intelligents, de façon à rendre le label plus compréhensible pour les clients et leur apporter une véritable plus-value.

**C'est-à-dire?** Du point de vue des consommateurs, la loi est presque paradoxale. Par exemple, si nous utilisons aujourd'hui un verre saphir venu d'Asie, on pourrait le remplacer par un verre saphir d'origine suisse. Cela amènerait une différence de prix d'environ 200 francs, soit un bon prodigieux pour les montres de notre gamme de prix. Pour une montre de luxe, ce n'est pas un problème, mais pour une montre bon marché, c'est autre chose. Le client voit-il mieux à travers un verre saphir suisse? Absolument pas. Le client n'a rien à y gagner.

**Cela vous énerve toujours?** M'énerver? Non, je réponds juste à votre question. Depuis que la loi est entrée en vigueur, il n'y a plus à débattre autour de faits qui sont une réalité, nos montres répondent à la nouvelle loi «Swiss Made». Aujourd'hui, la loi a été inscrite dans l'ordonnance fédérale et les choses sont simplement ainsi.

*mondaine.ch*



## **MONDAINE GROUP**

Avec son frère Ronnie, André Bernheim est propriétaire de la fabrique de montres Mondaine Group, créée par leur père Erwin Bernheim en 1951. La maison mère Mondaine réunit trois entreprises: Mondaine et sa montre de gare CFF connue dans le monde entier, Luminox et Marlox. Ces dernières produisent et commercialisent des montres sous licence pour des marques comme Puma, Esprit et Givenchy.

André Bernheim a dirigé l'entreprise en qualité de CEO pendant 15 ans. Début juin, il a confié cette fonction à Bernd Stadlwieser. Depuis, en tant que président du conseil d'administration dont son frère fait également partie, le sexagénaire est responsable de l'orientation stratégique de l'entreprise familiale qui compte 130 collaborateurs.

# LE GÉNIE SUISSE

Les arbres sont ensuite mis en pot et y seront cultivés pendant une année supplémentaire, ce qui revient à **8 francs**.



La culture d'un arbre fruitier en extérieur dure un an. Sur la base d'une production annuelle de 120'000 unités, cela revient à **6.50 francs** par pommier.



La recherche et le développement ont leur prix: pour chaque nouvelle variété, Markus Kobelt compte 15 années de culture pour 10'000 plants par an, ce qui représente un coût de **2.50 francs** par unité vendue.



## YOUTUBEUR STAR

Avec sa succursale à Bad Zwischenahn, dans le nord de l'Allemagne, Lubera AG compte déjà parmi les dix plus importants pépiniéristes en ligne dans l'espace germanophone. Les leçons de jardinage de Markus Kobelt, largement visionnées sur Youtube et sur son blog ([gartenvideo.com](http://gartenvideo.com)), ont certainement contribué à ce succès. Cet ingénieur de formation a déjà mis en ligne plus de 2'000 vidéos. Rares sont les clients qui n'y ont pas déjà eu recours pour résoudre un problème de jardinage.

Ecoutez Markus Kobelt parler du commerce en ligne:  
[raiff.ch/markuskobelt](http://raiff.ch/markuskobelt)



# 49.90

francs: c'est ce que paie un jardinier amateur pour un pommier Redlove® à basses tiges de 2 ans, livré en pot de 10 litres, chez Lubera, spécialiste des arbres fruitiers et des baies basé à Buchs (SG). Après déduction de tous les coûts, il reste un gain de 4.80 francs au pépiniériste, par arbuste vendu. «Grâce à notre plateforme de vente en ligne, nous contrôlons toute la chaîne de création de valeur, de la production au client final. Cela accroît notre sécurité: le client nous est acquis», explique Markus Kobelt (55 ans), fondateur et propriétaire de Lubera. En rajoutant le site au nord de l'Allemagne, son entreprise génère chaque année un chiffre d'affaires de 5 à 6 millions de francs ([psi](http://psi)). [lubera.com](http://lubera.com)



Après déduction de tous les coûts, il reste un gain de **4.80 francs** par arbuste vendu.

Il faut tenir compte des pertes (mort de plants) et des fluctuations de vente. En effet, près de 30% des plants finissent invendables, ce qui représente en moyenne **5.10 francs** par unité.



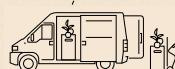
Pour l'acquisition de clients et le marketing en ligne, Markus Kobelt compte **7 francs** par arbuste vendu.



Lubera mise sur la vente en ligne. Les frais de développement et de maintenance de la plateforme web ne représentent que **1.50 franc** par arbuste vendu.



La création de contenus en ligne, la rédaction et l'envoi de newsletters et la production de vidéos représentent **2.50 francs** par unité.



Pour le subventionnement croisé, l'emballage et l'envoi par le prestataire DPD sous 3 à 10 jours, Markus Kobelt compte **9 francs**.



Lubera mise sur un conseil personnalisé, assuré par son propre service clientèle. Cela représente **3 francs** par unité vendue.



## LUBERA S'ÉPANOUIL EN LIGNE

*La plupart des concurrents de Lubera misent encore sur l'envoi de catalogues papier, que Markus Kobelt (ci-dessus) a abandonné il y a un an. Mais cela n'a en rien préjudice sa croissance, bien au contraire: le Saint-Gallois est convaincu qu'à long terme, 70% des ventes se feront en ligne. Il ajoute: «Nous vendons aussi sur Amazon, mais ce n'est qu'une petite fraction de notre chiffre d'affaires. Amazon est pour nous un filet de sécurité dans les périodes de faible activité.» Son but est de devenir le leader en Europe des arbres fruitiers et baies.*

*Le commerce en ligne explose: d'après l'E-Commerce Report 2018 de la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest, les ménages suisses dépensent plus de 8 milliards de francs en ligne chaque année. La concurrence internationale est particulièrement féroce dans le commerce de détail. Apprenez-en plus sur l'e-commerce sur [raiffeisen.ch/e-commerce](http://raiffeisen.ch/e-commerce)*

Nous posons les questions  
que personne n'ose poser.



# **FIN DE L'AMOUR, FIN DE L'ENTREPRISE?**

*Divorcer, c'est toujours douloureux et d'autant plus si les conjoints sont associés en affaires. Car alors, les problèmes ne laissent plus aucune place à l'amour.*

C'est ainsi depuis des siècles: le boucher s'occupe de son échoppe, sa femme tient la comptabilité. L'hôtelier s'occupe des clients et du restaurant, son épouse du personnel et de l'intendance. Les deux partenaires sont mariés depuis longtemps et partagent non seulement les tâches de l'entreprise, mais aussi une vie conjugale et peut-être des enfants. On estime qu'une PME sur neuf est tenue par un couple. La répartition des rôles est souvent très traditionnelle; et pendant longtemps, ça marche très bien. Mais soudain un grain de sable pénètre dans les rouages. La tempête couve dans le ménage. Et cela se ressent: l'ambiance est tendue, les patrons sont sur les nerfs, et la gêne gagne les collaborateurs, qui assistent en direct à la séparation du couple.

**Une cage dorée?** D'un mois à l'autre, tout bascule: les vœux du mariage deviennent une cage dorée – les époux n'ont plus rien en commun. Des questions difficiles finissent par se poser: peut-on chacun suivre sa voie? Le divorce ruinerait-il l'entreprise? Littéralement, l'existence même de la maison est en jeu. Lorsqu'un partenariat d'affaires se disloque, il est rare que l'entreprise lui survive. Trop de choses sont en jeu: les emprunts, les dividendes non versés, les soldes de vacances accumulés, les heures supplémentaires... Si «le pire» n'a pas été soigneusement réglé à l'avance, la discorde se mue souvent en naufrage. Le mieux, avant la création de l'entreprise, est de conclure un contrat de mariage ou d'actionnariat clair et précis. Ou alors, lors de l'entrée du conjoint dans l'entreprise, de rédiger un accord qui servira de base en cas de crise. Sans ces dispositions, les choses risquent fort de s'envenimer.

**Maîtriser ses émotions** Dans la plupart des cas, l'homme possède la majorité de l'entreprise et sa femme une petite portion, voire rien du tout. Lui est bien connu dans le village, tandis qu'elle existe et travaille dans l'ombre de son mari. Des peurs existentielles surgissent, surtout chez les épouses, qui se sont souvent dévouées toute leur vie, travaillant tout en s'occupant des enfants, souvent mal ou peu payées, insuffisamment assurées, et désavantagées auprès de la caisse de pension, du fait de leur statut d'employée à temps partiel.

Les émotions s'en mêlent, ce qui n'arrange rien. Tout d'un coup, la rupture est une question de prestige, de déception, d'intérêt personnel, voire d'héritage – le sien et celui de ses enfants. Or, les prétentions à postériori et les exigences morales sont difficilement quantifiables. Le tout peut devenir très cher si les parties s'engagent dans la voie juridique. La meilleure chose à faire est de prendre un peu de recul, et de laisser un médiateur professionnel régler les modalités du divorce. Car si le mariage est voué à l'échec, il s'agit de sauver, au moins, l'entreprise.

## **La meilleure solution: la séparation des biens**

La morale de l'histoire: c'est lorsque tout va bien qu'il faut penser au pire. Si les deux conjoints travaillent ensemble, il est indispensable de signer un contrat de mariage. Du point de vue de l'entreprise, la séparation (radicale) des biens est la meilleure option: comme chacun administre son propre patrimoine, en cas de divorce, il n'y a pas de dispute sur la plus-value de l'entreprise ou la croissance des actifs durant le mariage.

## **La version douce: la participation aux acquêts**

On peut aussi opter pour le régime de la participation aux acquêts. Important: le partage égal des biens acquis durant le mariage et de la plus-value de l'entreprise prévu par la loi doit être réglé précisément, ou alors rejeté de façon claire. Dans le régime de la participation aux acquêts, le revenu du travail de l'entrepreneur n'est pas un bien propre, et reste donc partie des acquêts à partager. On peut aussi penser à fournir des avantages complémentaires généreux (assurances, caisse de pension) en faveur du conjoint minoritaire. Mais toujours avec un train d'avance!

Reto Wilhelm, chroniqueur et entrepreneur

*Lisez sur la page suivante nos conseils aux couples d'entrepreneurs!*

# PLUS DE RAISONS D'HÉSITER !

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

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

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

Des dispositions prises à l'avance peuvent éviter le naufrage total, en cas de litige.



## **CONSEILS POUR LES COUPLES D'ENTREPRENEURS**

- Ne pas diviser moitié-moitié les parts de l'entreprise, afin d'éviter une situation de blocage
- Désigner contractuellement l'entreprise comme bien propre de l'un des deux conjoints: le patrimoine est partagé, pas l'entreprise
- Pour les sociétés anonymes: régler le mode de revente des parts (si un conjoint doit recevoir sa part en liquidités), pour permettre des versements échelonnés au lieu d'une vente précipitée
- Calculer équitablement le salaire de l'actionnaire minoritaire / du conjoint, y compris les prestations sociales et de retraite
- Garder les liquidités élevées: les paiements en cas de crise nécessitent beaucoup de liquidités
- Faire appel à un médiateur ou à un coach pour éviter l'épuisement: l'associé principal doit pouvoir continuer à travailler

## **PRINCIPAUX INTERLOCUTEURS**

Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs est à l'écoute des problèmes personnels des entrepreneurs. Lors d'un premier entretien gratuit, vous pouvez les aborder dans un cadre discret et discuter de la marche à suivre. N'hésitez pas:  
[rce.ch/entretien-entrepreneur](http://rce.ch/entretien-entrepreneur)

La Fédération suisse des avocats vous dirigera vers des avocats spécialisés de votre région.  
[sav-fsa.ch](http://sav-fsa.ch)

La médiation est une méthode de résolution de conflits qui implique l'intervention d'un tiers impartial, afin de régler les différends à l'amiable. La Fédération Suisse des Associations de Médiation vous aidera à trouver un intervenant approprié:  
[www.mediation-ch.org](http://www.mediation-ch.org)

## **RÉFÉRENCES SUR CE THÈME**

- Informations générales sur les implications juridiques du divorce en Suisse: [www.ch.ch/fr/divorce](http://www.ch.ch/fr/divorce)
- Le portail PME de la Confédération donne des conseils sur les facteurs à prendre en compte lorsqu'un couple marié crée une entreprise:  
[raiff.ch/divorce](http://raiff.ch/divorce)
- Modèles de contrats pour différentes formes juridiques:  
[www.contracts-suisses.ch](http://www.contracts-suisses.ch)

# **UN NOUVEAU RCE À YVERDON-LES-BAINS**

**C'est à Yverdon-les-Bains que Raiffeisen ouvrira son premier Centre des Entrepreneurs en Suisse romande. Il accueillera les patrons de PME dans une ambiance conviviale, pour des échanges d'égal à égal.**

Il suffit de quitter l'autoroute, sortie Yverdon-Sud, pour arriver à Y-PARC, le très animé technopôle d'Yverdon-les-Bains, qui abrite près de 160 entreprises et emploie plus de 1'400 personnes. Créé au début des années 1990, il fut le premier grand parc technologique en Suisse. Il n'a d'ailleurs rien perdu de son dynamisme.

L'esprit de la Silicon Valley souffle à Y-PARC: start-ups, laboratoires et installations de production viennent régulièrement s'y établir. Dès la fin octobre, le parc accueillera un acteur supplémentaire. Raiffeisen a en effet choisi d'y installer son premier Centre des Entrepreneurs en Suisse romande, après trois sites déjà ouverts à Gossau, Baar et Aarau-Ouest. «Nous sommes très heureux de nous implanter dans l'un des centres économiques les plus animés de Suisse romande», déclare Nicole Conrad, qui a mis sur pied et dirigera le dernier né des RCE.

La grande place accordée à la lumière naturelle et au bois contribue à créer une atmosphère chaleureuse et détendue. Le RCE compte un lobby accueillant et un foyer convivial, aménagé avec une cheminée. Il est doté d'une belle terrasse donnant sur des espaces verts et des salles de réunion. Ces dernières accueilleront bientôt des conférences, des formations et des ateliers sur des thèmes variés répondant directement aux préoccupations des propriétaires et gérants d'entreprise. Ce lieu de rencontre, de plus de 730 mètres carrés, a été créé pour les soutenir. Ils pourront y bénéficier d'un suivi d'entrepreneur à entrepreneur, d'égal à égal, et de réponses à toutes leurs questions opérationnelles ou stratégiques telles que: «Comment aborder la transfor-

mation digitale? Comment régler efficacement la transmission de mon entreprise? A quoi dois-je veiller avant de m'implanter à l'étranger?» Sans négliger tout l'aspect émotionnel de l'entrepreneuriat: «Je me sens débordé, comment m'organiser pour prendre de la distance? J'ai un différend avec mon partenaire commercial, comment le résoudre?»

Le RCE est un centre spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs, de la création d'une société à sa succession. Il réunit de larges connaissances en matière de nouveaux modèles d'affaires, de stratégies, d'innovation produit ou de nouveaux procédés, de transformation digitale, de gestion de la productivité dans l'exploitation et de transmission d'entreprise.

**Un havre de paix dans le quotidien d'un entrepreneur, qui lui permet de «sortir la tête du guidon»** Le RCE est ouvert à tous les patrons de PME. Ceux-ci sont accueillis au RCE pour une première visite gratuite et une rencontre informelle autour d'un café. Un «Entretien Entrepreneur» (de deux heures, gratuit, avec un Accompagnant du RCE) peut leur être proposé. C'est l'occasion de faire un état des lieux de la situation ainsi qu'un tour d'horizon des possibilités. Ils peuvent ensuite choisir de participer à un atelier, pour se pencher plus en détail sur certaines problématiques en compagnie d'un Accompagnant RCE, lui-même entrepreneur expérimenté, parfaitement au fait des satisfactions et des déceptions quotidiennes d'un patron. Au besoin, des Experts RCE, spécialistes chevronnés dans leur domaine, interviendront pour aider les en-



**NICOLE CONRAD** dirige le nouveau Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) à Yverdon-les-Bains, et se réjouit d'y accueillir les PME romandes et leurs patrons.

trepreneurs à relever les défis qui les attendent. Outre des événements réguliers, les sessions de formation sont également très appréciées. Toute la palette d'offres est axée sur la pratique et individualisée, conformément à la devise du RCE: «des entrepreneurs au service des entrepreneurs.»

A ce jour, avec un team composé de cinq personnes, auquel s'ajoutent les premiers Experts RCE certifiés, Nicole Conrad garantit une solide expérience et beaucoup d'empathie au sein du nouveau RCE. «C'est une occasion unique d'accompagner les entreprises dans un cadre plus informel», explique-t-elle, «un havre de paix pour des rencontres d'égal à égal, où l'entrepreneur sait qu'on le comprend.»

**Apprendre de ses erreurs** Licenciée HEC en gestion d'entreprise, Nicole Conrad a débuté sa carrière chez Kodak à Lausanne. Après dix ans d'activité dans le domaine du marketing et de la vente, elle se lance en 2005 dans la création d'une société active dans le domaine photographique. Cette première expérience lui fait découvrir le parcours caractéristique et semé d'embûches de l'entrepreneur: «j'ai souffert des symptômes classiques tels que la solitude, avoir la tête dans le guidon et ne pas échanger avec d'autres entrepreneurs. J'ai commis des erreurs que j'aurais sans doute pu éviter si j'avais eu un interlocuteur auquel m'adresser comme le RCE.»

Durant les sept années qu'elle passe ensuite au Centre Patronal, en tant que responsable du soutien aux PME, elle va accompagner de nombreux entrepre-

neurs sur des thématiques allant de la création à la transmission d'entreprises. Ses activités au sein de diverses organisations de PME lui ont permis de se constituer un solide réseau en Suisse romande. Nicole Conrad a également repris en 2013 les rênes du vignoble familial situé en Lavaux, qui marie avec succès tradition et innovation, avec la volonté d'y ajouter une touche personnelle et émotionnelle.

Ses relations et ses compétences, Nicole Conrad les met désormais au service du nouveau RCE d'Yverdon-les-Bains. Réseau d'entrepreneurs actif dans toute la Suisse, le RCE est organisé au niveau local et dispose d'une grande expertise dans de nombreuses branches, disciplines et régions. Le Club des entrepreneurs RCE – dont l'adhésion est réservée exclusivement aux patrons de PME – compte déjà à ce jour près de 1'700 adhérents. Il est à ce titre le plus grand réseau d'entrepreneurs de Suisse. Nicole Conrad se fixe pour objectif de développer le Club du RCE d'Yverdon-les-Bains pour passer rapidement la barre des 400 membres. (ca)

**RCE**

**UN NOUVEAU LIEU DE RENCONTRE**

Le RCE est ouvert à tous les patrons de PME, quel que soit leur établissement bancaire. Poussez la porte du RCE: c'est gratuit et sans engagement.

info@rce.ch, rce.ch



**Industrie 4.0 –  
Identifier et exploiter  
les opportunités de la  
transformation numé-  
rique. Construire l'avenir  
avec sa propre  
«Smart Factory».**

## Comprendre et mettre en œuvre l'industrie 4.0. Le workshop intensif destiné aux entrepreneurs.

Quels changements fondamentaux la transformation numérique apportera-t-elle aux entreprises industrielles? Où se trouvent les opportunités technologiques de l'industrie 4.0? A quoi ressembleront le financement, la gestion des collaborateurs ou l'organisation à l'ère numérique? Dans quels domaines les autres ont-ils réussi? Notre workshop intensif sur la «Transformation numérique dans l'industrie 4.0» propose des points de vue passionnants et des solutions pratiques.

La matinée sera consacrée aux principales informations afin que, l'après-midi, vous puissiez concevoir votre propre vision d'une «Smart Factory» dans votre entreprise ainsi que de la stratégie à mettre en œuvre pour maîtriser la transformation numérique et ses opportunités.

Nos intervenants:

Des innovateurs et des professionnels du numérique au service d'entreprises industrielles et disposant d'expériences dans le domaine des bonnes pratiques

**Roland Anderegg**  
FHNW

**Matthias Weibel**  
Responsable du RCE et  
membre de la direction de Swissmem



Workshop intensif et pratique:  
**TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**  
**Industrie 4.0**

**Mercredi 14 novembre**  
RCE Aarau-West  
Muhenstrasse 48  
8h00 – 17h00

Inscriptions et informations:  
[www.rce.ch](http://www.rce.ch)

Le Centre des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen  
Il centro imprenditoriale del Gruppo Raiffeisen  
Das Unternehmerzentrum der Raiffeisen Gruppe



# POUR LES ENTREPRENEURS, PAR LES ENTREPRENEURS

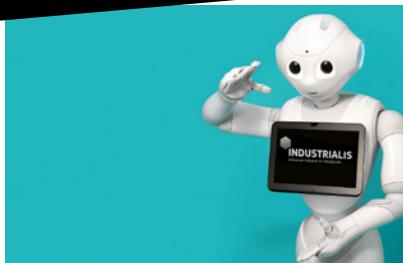


## UN CAS POUR LE RCE: STREULE + ALDER AG

Comment placer une ferblanterie et une entreprise de charpente sous le même toit? C'est la question qu'a dû se poser Karl Streule, propriétaire de Streule + Alder AG, spécialisée dans les enveloppes de bâtiment et qui emploie 36 salariés et trois apprentis. Cet entrepreneur de Rorschach a été subitement confronté à des questions liées aux processus, interfaces et formalités administratives. Dans cette vidéo, il raconte ce qui l'a longtemps empêché de dormir, et comment le RCE l'a aidé à trouver des solutions. [raiff.ch/streule](http://raiff.ch/streule)

## ATELIER DIGITAL — INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT!

Toutes les PME qui envisagent de créer leur boutique en ligne ou s'interrogent sur la digitalisation trouveront des idées et des solutions lors de notre atelier RCE de deux jours. Les 13 et 21 novembre 2018 à Coire.  
[ruz.ch/digitalworkshop](http://ruz.ch/digitalworkshop)



## INDUSTRIALIS — VIVRE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le nouveau salon professionnel industrialis se tiendra du 11 au 14 décembre 2018 au parc d'exposition BERNEXPO. C'est l'occasion idéale de découvrir les dernières tendances, innovations et technologies qui bouleversent l'industrie. Le RCE vous attend à son stand et vous invite à assister le 12 décembre à la présentation «Pepper s'y connaît. L'industrie 4.0 vue par un robot». Pour s'inscrire: [raiff.ch/industrialisberne](http://raiff.ch/industrialisberne)



RCE

## ILS SAVENT CE QU'ILS FONT

Des femmes et des hommes de terrain, qui vous parlent d'égal à égal, travaillent au RCE. Tous ont personnellement connu des réussites et des échecs. Dans notre Club des entrepreneurs, on apprend beaucoup les uns des autres et on noue des contacts précieux. En outre, les ateliers et formations du RCE transmettent un savoir-faire spécifique. Voici quelques thèmes proposés: «Nouveaux modèles d'affaires et stratégies», «Innover dans les produits et les procédures», «Digitalisation et transformation digitale», «Efficacité et productivité» ou encore «Relève et succession à la tête de l'entreprise». [rce.ch](http://rce.ch)

## **DES MACHINES QUI PENSENT**

**L'intelligence artificielle effectue des tâches toujours plus complexes. Beaucoup d'entreprises l'exploitent déjà, par exemple dans l'interaction avec les clients.**

**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.





L'idée de machines intelligentes n'est pas nouvelle: dans la Chine ancienne déjà, un conte populaire parlait d'un automate humanoïde, et Léonard de Vinci imagina pendant la Renaissance un «chevalier mécanique». Mais l'intelligence artificielle (IA) n'est une réalité que depuis peu. C'est en 2014 que le premier programme d'IA a passé le «test de Turing»: un homme n'a pas su reconnaître, dans une conversation écrite, qu'il communiquait avec une machine. En 2016, l'ordinateur «Alpha Go» a battu le champion du monde du jeu de go. Ce jeu traditionnel chinois étant encore bien plus complexe que les échecs, sa victoire a marqué une étape cruciale dans l'histoire de l'IA.

L'intelligence artificielle tente de reproduire le réseau neuronal du cerveau humain, qui relie d'innombrables informations de façon très complexe. Contrairement aux ordinateurs conventionnels, les logiciels d'IA n'exécutent pas seulement des ordres, mais apprennent et assimilent à chaque occasion – comme les êtres humains.

**Quel niveau d'intelligence les machines peuvent-elles atteindre?** L'intelligence artificielle nous aidera à gérer les quantités astronomiques de données générées par la digitalisation. Aujourd'hui déjà, les programmes avancés d'IA identifient les informations importantes dans cet océan de données et les préparent à

notre intention, par exemple, pour les entreprises, des prévisions sur les commandes. D'autres applications décèlent les traces de cancer sur les radiographies, ou conduisent des véhicules. Presque chacun de nous est quotidiennement en contact avec l'IA, ne serait-ce que lorsque Netflix nous recommande une série en fonction de nos préférences.

Les chercheurs prédisent que dans quelques années, les applications d'IA pourront exécuter plusieurs tâches à la fois, se rapprochant toujours plus du cerveau humain. Cela soulève naturellement des questions: quel niveau d'intelligence les machines peuvent-elles ou doivent-elles atteindre? Le milliardaire visionnaire Elon Musk, inventeur des voitures Tesla, appelle déjà à poser des limites.

Mais on n'y est pas encore – l'IA n'en est qu'à ses premiers balbutiements. Elle effectue déjà des tâches simples de façon fiable – par exemple dans l'interaction avec la clientèle. D'après une étude américaine, d'ici deux ans, 85% de tous ces échanges seront traités par une IA. Pour les PME, les «chatbots» sont un début: des concierges virtuels sur Internet, capables de répondre 24h/24 aux demandes standards des visiteurs, déchargent ainsi les employés.

Stefan Jeker, responsable RAI Lab

## TRI DES E-MAILS ET RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Les entreprises suisses ne font pas exception, et exploitent déjà l'intelligence artificielle. Chez Swisscom par exemple, les e-mails des clients sont triés par une IA afin d'être acheminés à la bonne personne. Le taux de réussite est de 90%, alors qu'auparavant, les employés de l'assistance à la clientèle devaient parfois chercher pendant des jours le bon interlocuteur. Les agents des centres d'appels sont eux aussi assistés par l'IA: sur la base de mots-clés, le logiciel recherche la solution adaptée à tel ou tel problème technique.

## GOOGLE À LA MAISON

«Hey Google!» – c'est ainsi qu'on active Google Home, le nouvel assistant domestique. Il s'agit d'un boîtier comportant des micros et une reconnaissance vocale. Sur demande, Google joue votre chanson préférée ou vous informe sur la météo. De plus en plus de systèmes intègrent la commande vocale, comme le nouveau service «Talk to Books», qui effectue des recherches dans des millions de livres.  
[books.google.com/talktobooks](http://books.google.com/talktobooks)

## RAIFFI — CONCIERGE D'UN NOUVEAU GENRE

Depuis le début de l'année, les visiteurs qui se présentent au siège de Raiffeisen à St-Gall sont accueillis par «RAIfi». Ce concierge d'un nouveau genre est un «humanoïde», c'est-à-dire un robot conçu pour interagir avec des êtres humains. Il suffit de lui caresser la tête pour qu'il se mette à bavarder. RAIfi peut ainsi présenter aux visiteurs l'exposition artistique qui décore le foyer, ou leur indiquer le chemin vers les salles de réunion. A des fins expérimentales, il est prévu de placer RAIfi à un guichet.  
[raiff.ch/raiffi](http://raiff.ch/raiffi)

# «UNE AFFAIRE FANTASTIQUE»

**Texte** Pius Schärli **Photos** Anna-Tina Eberhard

René Thoma, nouveau CEO et propriétaire de  
Rewag Feinmechanik AG



**A l'origine, Erich Renggli entendait développer et agrandir son entreprise.  
En pleine discussion avec Raimund Staubli, Accompagnant au RCE,  
il évoqua la possibilité d'une revente. Raimund Staubli s'est alors mis à la  
recherche d'un repreneur adéquat et n'a pas tardé à le trouver.  
Ensuite, tout s'est passé très vite.**

Raimund Staubli,  
Accompagnant RCE à Gossau

Mon  
objectif:  
financer tout  
en restant  
flexible.

Jean-Paul Friderici  
Directeur général  
Friderici Spécial SA



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

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

RAIFFEISEN

(bb) business broker

Une entreprise du Groupe Raiffeisen

	Référence:	Chiffre d'affaires:	Prix:
<b>Boutique en ligne de renom avec un assortiment unique</b>	CH0100870	CHF 4'100'000.–	CHF 980'000.–
<b>Imprimeries actives dans des marchés à forte valeur ajoutée</b>	CH0100876	CHF 12'000'000.–	CHF 7'500'000.–
<b>Cuisiniste de plus de 35 ans d'existence</b>	CH0100926	CHF 1'315'000.–	CHF 900'000.–
<b>Entreprise de nettoyage innovante</b>	CH0100795	CHF 657'000.–	CHF 300'000.–
<b>Spécialiste rentable du traitement des transactions</b>	CH0100788	CHF 1'982'000.–	CHF 1'970'000.–
<b>Fournisseur du secteur pharmaceutique et chimique</b>	CH0100906	CHF 722'000.–	CHF 270'000.–
<b>Entreprise dans le domaine de l'automation</b>	CH0100875	CHF 1'000'000.–	CHF 500'000.–
<b>Entreprise innovante de transformation des métaux</b>	CH0100746	CHF 4'700'000.–	CHF 600'000.–
<b>Garage automobile avec bâtiment mixte</b>	CH0100881	CHF 3'400'000.–	CHF 2'400'000.–
<b>Entreprise de commerce de gros pour les boissons</b>	CH0100591	CHF 1'664'000.–	CHF 625'000.–
<b>Fabricant de composants de précision</b>	CH0100640	CHF 396'000.–	CHF 550'000.–
<b>Entreprise spécialisée en installations électriques</b>	CH0100709	CHF 1'874'000.–	CHF 1'600'000.–
<b>Société attrayante dans le domaine des relevés de bâtiments</b>	CH0100737	CHF 751'000.–	CHF 790'000.–
<b>Fabricant de consommables dans le domaine de la sécurité</b>	CH0100869	CHF 808'000.–	CHF 1'400'000.–
<b>Entreprise de recyclage innovante</b>	CH0100729	CHF 1'200'000.–	CHF 1'300'000.–
<b>Librairie indépendante située au cœur d'une ville dynamique</b>	CH0100857	CHF 250'000.–	CHF 98'000.–
<b>Entreprise dans le domaine de la protection contre l'incendie</b>	CH0100640	CHF 894'000.–	CHF 540'000.–
<b>Société commerciale forte de traditions</b>	CH0100837	CHF 541'000.–	CHF 250'000.–
<b>Entreprise de rénovation bien établie en Suisse Romande</b>	CH0100799	CHF 1'074'000.–	CHF 480'000.–
<b>Site de fabrication rentable avec immeuble</b>	CH0100720	CHF 4'588'000.–	CHF 11'000'000.–

Business Broker AG  
Voie du Chariot 7 | CH-1003 Lausanne  
T +41 (0)21 823 06 06 | [info@businessbroker.ch](mailto:info@businessbroker.ch)

www.businessbroker.ch

Accompagnant RCE, Raimund Staubli est un praticien hors pair. Ancien directeur général d'une entreprise de l'industrie et responsable des ventes, ce fier moustachu connaît bien l'entrepreneuriat, ce qui l'aide énormément dans le coaching et le conseil aux PME. Plus un problème est complexe, plus il se sent mis au défi – comme dans le cas de l'entreprise d'usinage Rewag Feinmechanik AG, sise à Waldkirch dans le canton de St-Gall. Avec le fondateur Erich Renggli et le repreneur René Thoma (tous deux âgés de 49 ans) ainsi que le soutien d'autres Experts RCE, Raimund Staubli est parvenu à régler la cession de l'entreprise en seulement trois mois: un véritable record!

**Un revirement inattendu.** Commençons par le début: au printemps 2017, l'ancien propriétaire et fondateur, Erich Renggli, s'était adressé à Raimund Staubli pour dresser un bilan et discuter d'une expansion de son entreprise, créée il y a 19 ans. Ensemble, ils ont analysé les tenants et aboutissants, et se sont mis d'accord sur les premières mesures à prendre. Par la suite, Erich mentionna au cours d'un entretien avec Raimund qu'il pourrait bien s'imaginer revendre son entreprise et «passer à autre chose».

Ce revirement soudain n'a pas pris son coach au dépourvu: dès lors, Raimund s'engagea dans deux directions parallèles. Avec l'aide de Business Broker, filiale de Raiffeisen, il se mit à la recherche d'un repreneur qualifié, tout en continuant de travailler à la réorganisation de Rewag. Chance, providence, hasard ou destin? Il s'est trouvé que peu de temps après, Raimund Staubli a eu un entretien conseil avec une personne qui cherchait, elle aussi, à se réorienter. Au fil de la discussion, Raimund nourrissait la conviction d'avoir trouvé le repreneur idéal.

**Et l'Accompagnant RCE avait su viser dans le mille!** Il demanda à René Thoma s'il pouvait envisager de se mettre à son compte en achetant une entreprise bien établie. René Thoma a tout d'abord souri, un peu dubitatif... pour ajouter dans la foulée que l'idée le tentait. Alors pourquoi pas? Mais quand il apprit que l'entreprise en vente était Rewag Feinmechanik AG avec qui il avait déjà eu à faire professionnellement parlant et dont il connaissait le propriétaire et le directeur des ventes, tout est allé très vite. Vendeur et acheteur se sont rencontrés pour régler les questions de due diligence, d'impôts, de modèle d'affaires, etc. – assistés par les Experts RCE – et pour établir les contrats. «En trois mois à peine, la vente était conclue», affirme René Thoma, «c'était une affaire fantastique!»

Un an plus tard, Raimund Staubli parcourt avec René Thoma cette entreprise qui compte désormais 15 salariés: la fierté et la joie se lisent sur son visage. Il inspecte quelques composants de précision fraîchement fabriqués, aborde ensuite l'un des collaborateurs, le responsable de la production, et s'entretient avec lui de son poste de travail que le nouveau propriétaire vient de créer. Raimund Staubli est heureux d'avoir ouvert la voie aux premiers changements organisationnels. Et les résultats du premier semestre sont rassurants, eux aussi. Tout est bien qui finit bien!

#### REWAG FEINMECHANIK AG

Rewag Feinmechanik AG a été créée en 1999 comme entreprise individuelle, mutée en SA en 2002 et revendue le 1<sup>er</sup> janvier 2018 par son fondateur Erich Renggli au propriétaire actuel, René Thoma. L'entreprise emploie 15 salariés sur le principe des trois huit et dispose d'une imprimante 3D métal pour les microcomposants de très fine épaisseur. Elle s'est spécialisée dans l'usinage CNC-CAM de composants de précision à géométrie complexe: elle en produit jusqu'à 500'000 unités (par an) et travaille des matériaux hautement spécialisés, comme le tungstène, le molybdène et le titane. Elle fournit diverses industries comme l'aérospatiale, les appareils médicaux, l'optique et l'horlogerie. Rewag réalise environ 20% de son chiffre d'affaires à l'étranger, notamment en Allemagne, au Mexique et en Chine. Jetons un œil dans la fabrique: [raiff.ch/videorewag](http://raiff.ch/videorewag)

#### COMMENT TROUVER UN REPRENEUR?

Si l'on cherche soi-même à vendre son entreprise, on se voit souvent confronté à l'arbre qui cache la forêt. Combien vaut mon entreprise? Comment assurer ma prévoyance? Comment trouver un repreneur? Vous êtes propriétaire d'une PME? Alors venez au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) rencontrer des interlocuteurs compétents et leur parler d'égal à égal. Ils vous épauleront. Ensemble, vous pourrez mettre en place la solution successorale qui répond le mieux à vos besoins, grâce au pack de succession Raiffeisen. [raiffeisen.ch/succession](http://raiffeisen.ch/succession)

# NAGER EN EAUX CLAIRES



**FABIAN CHRIST** est responsable des médias sociaux chez Raiffeisen Suisse. Auparavant, il était joueur professionnel de handball dans la Bundesliga allemande et dans la Swiss Handball League. Dans cette chronique, il vous explique 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)

# LE POST FACEBOOK PARFAIT

Jour après jour, les entreprises du monde entier (tout comme le responsable des médias sociaux de Raiffeisen) rivalisent pour attirer l'attention sur le plus grand des réseaux sociaux. Tous essayent de créer le post Facebook parfait, le tweet optimal.

**Acheter, «liker», partager.** «Psst! Salut, c'est moi! NOOONNN – ne va pas voir plus loin, lis-moi d'abord! Mais pourquoi personne ne s'intéresse à moi? S'il vous plaît, messieurs-dames, juste un peu d'attention pour ma photo, mon message, ma vidéo...»

Pas si simple de sortir du lot sur Facebook, le plus vaste réseau social de la planète... Ou peut-être que si, après tout?

A la base, il y a l'algorithme newsfeed de Facebook: il décide de ce qui est suffisamment important pour être mis à l'honneur parmi les informations et les articles. Ensuite, il y a l'utilisateur – ou son subconscient – qui fait sa propre sélection.

Chez la plupart des gens, une partie des informations sensorielles sont automatiquement ignorées. Mais pas de panique: seulement les moins importantes! C'est-à-dire que le cerveau «zappe» les choses insignifiantes pour se concentrer sur les impressions jugées déterminantes.

## VOICI MES 5 CONSEILS

quintly, le cabinet d'analyse des médias sociaux situé à Cologne, a évalué plus de 10 millions de posts Facebook du monde entier selon des critères quantitatifs pour savoir ce qui influe le plus sur l'interaction. Sur la base de cette étude et de ma propre expérience, voici quelques astuces faciles à appliquer:

1. Limitez votre texte à 50 caractères.
2. Utilisez des images ou des vidéos.
3. Utilisez entre 1 et 3 émoticônes  
(attention: pas de symboles ambigus, comme les fruits).
4. Publiez vos posts le week-end.
5. N'utilisez pas de #hashtags.

Que votre post sur Facebook soit professionnel ou non, mes conseils vous garantiront une meilleure visibilité et plus d'intérêt! Et, leçon primordiale à retenir: veillez à ce que vos contenus soient le plus déterminant possibles pour votre public cible! En effet, un post Facebook, même techniquement parfait, n'aura aucune utilité s'il n'intéresse personne. Enfin: osez essayer de nouvelles formules... et peut-être produirez-vous bientôt le post parfait!

*Vous est-il déjà arrivé de lire un post Facebook qui ne vous intéressait pas du tout? Pas moi!*

L'ensemble des contenus d'un feed Facebook passe donc à travers le «filtre» de notre cerveau qui les trie en une fraction de seconde et les écarte en fonction de leur pertinence, nous permettant ainsi de les IGNORER tout simplement, inconsciemment.

...et c'est pourquoi, je n'ai encore jamais lu un article qui ne m'aît pas intéressé.

**«Take the best, ignore the rest».** A chaque titre, article ou autre post retenu dans notre filet, nous consacrons en moyenne 1,7 seconde d'attention. C'est le temps qu'il faut pour attirer notre attention et qui fait toute la différence: «Bof, c'est nul» ou «Ouais, génial!» – c'est cette dernière réaction que l'on veut susciter pour entrer en matière.

Toute interaction de celui qui surfe à travers les images, vidéos et articles publiés constitue un important facteur favorisant l'algorithme de Facebook. En d'autres termes: plus il y a de monde qui lit votre post sur Facebook, plus sa pertinence pour le groupe cible est jugée supérieure, et plus sa diffusion est favorisée. Bref, la portée augmente avec un nombre croissant d'interactions.

Cela paraît évident, non?

Alors, appliquez mes conseils et créez le post Facebook parfait!

## QUE VOIT LE CLIENT?

L'algorithme newsfeed de Facebook (appelé «Edge-Rank») détermine les contenus qui s'affichent dans le fil d'actualité. Ce que voient les utilisateurs dépend essentiellement de trois facteurs:

- Affinité: la qualité de la «relation» entre le destinataire et l'expéditeur. Quel est l'intérêt que l'utilisateur porte à votre page Facebook?
- Importance: combien de réactions votre article déclenche-t-il?
- Durée: combien de temps s'est écoulé entre la dernière connexion de l'utilisateur et la publication du post sur Facebook? Les anciens articles apparaissent moins souvent.

Et si vous croyez pouvoir tromper l'algorithme Facebook par des annonces payées, vous êtes mal parti! En effet, même dans ses activités publicitaires, Facebook tient à présenter à ses utilisateurs des contenus appropriés. La formule «plus d'argent = plus d'adéquation» ne s'applique pas en l'occurrence. Encore heureux!

# publish creative. print different.



**VOGT-SCHILD / DRUCK**

print- & publishing-services [www.vsdruk.ch](http://www.vsdruk.ch)

Ein Unternehmen der  ch media



**Andreas Zollinger (39 ans), de Riedikon (ZH), est le seul pêcheur professionnel du Greifensee. Pisciculteur de formation, il est à son compte depuis 13 ans et aime par-dessus tout prendre son bateau, qu'il vente ou qu'il pleuve.**

**Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier?** J'aime la nature et travailler au grand air. Neige ou soleil, chaque saison a son attrait! ..... **Quel est le poisson le plus demandé?** Je pêche la féra toute l'année, et selon la saison le brochet, la perche et le silure. En général, j'attrape plus de dix kilos de feras par jour, mais à trois on arrive à faire de 50 à 100 kilos. En tout cas, je pourrais en vendre plus. Parfois, je dois refuser des commandes. ..... **Combien coûte le poisson?** Les particuliers paient 30 francs le kilo de filet de fera. ..... **Quels sont vos revenus mensuels?** Comme je dis toujours: à la fin de la journée, on a toujours assez pour vivre (rires). ..... **Qu'est-ce qui vous embête le plus dans votre métier?** L'été, les températures élevées font du mal aux poissons, car les eaux profondes contiennent moins d'oxygène. Les poissons se rapprochent alors de la surface, et ne supportent pas la chaleur. Et il y a toujours plus de cormorans, qui déciment les poissons. ..... **Quelles règles devez-vous respecter?** Les mailles du filet doivent faire au moins 32 mm. Et la féra est protégée de mi-novembre à fin décembre. ..... **Comment respectez-vous la chaîne du froid?** L'été, j'ai suffisamment de glace sur mon bateau. ..... **Quel est l'état du lac?** L'eau du Greifensee est de bonne qualité, elle contient assez de phosphore - par rapport aux autres lacs. Si je vois des détritus flotter, je les récupère et les emporte (atl). [fischerei-greifensee.ch](http://fischerei-greifensee.ch)



**Marlo Rodriguez a 33 ans et travaille depuis dix ans comme pêcheur à San Juan del Sur. La population de cette bourgade sur la côte sud-ouest du Nicaragua vit principalement de la pêche et du tourisme.**

**Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier?** J'aime pêcher, tout simplement. Etre en mer, au large face à un horizon infini. ..... **Quel est le poisson le plus demandé?** La dorade. Mais j'attrape aussi beaucoup de seiches, de concombres de mer et de langoustes. ..... **Combien coûte le poisson?** Le poisson le plus rentable est le thon jaune (albacore), qui peut faire jusqu'à 200 kilos. Pour la dorade, je reçois 180 córdobas (5.60 francs) le kilo. ..... **Quels sont vos revenus mensuels?** Personne ne reçoit un salaire ici! (rires) Je gagne ce que je pêche et je vends. En moyenne, 8'000 à 10'000 córdobas (250 à 310 francs) par mois. ..... **Qu'est-ce qui vous embête le plus dans votre métier?** Le soleil, qui me tape chaque jour sur la tête (rires). Et lorsque l'eau est plus froide, les dorades se font plus rares. ..... **Quelles règles devez-vous respecter?** D'août à octobre, la pêche de certains poissons est interdite, afin que les populations puissent se renouveler. ..... **Comment respectez-vous la chaîne du froid?** C'est quoi? ..... **A qui vendez-vous votre poisson?** Il y a un marchand qui m'achète mes prises dès que je reviens au port. Illes exporte pour la plupart à l'étranger. ..... **Quel est l'état des eaux?** La mer est remplie de déchets plastiques, mais nous essayons de les ramasser autant que possible. Pour dix bouteilles en PET, je reçois un repas\*. Mais les stocks de poissons ont diminué ces dernières années. (kr)

\*Le Suisse Khalil Radi, auteur de cette interview, a lancé un projet d'aide au développement au Nicaragua. La population locale ramasse les déchets plastiques et reçoit en retour un repas: [buyfoodwithplastic.org](http://buyfoodwithplastic.org)

	Suisse	Nicaragua
<b>Chiffre d'affaires (poissons et crustacés)</b>	CHF 539,5 mio	USD 282 mio
<b>Quantité pêchée (poissons et crustacés)</b>	22'689 tonnes	18'000 tonnes
<b>Consommation de poisson par habitant</b>	8,6 kg	4,2 kg
<b>Produits de la mer préférés</b>	Saumon, bâtonnets de poisson et crevettes	Crevettes, homard et poissons frais
<b>Revenu mensuel d'un pêcheur</b>	Pas de salaire minimal	8'000 à 10'000 córdobas (250 à 310 francs)
<b>Prix d'un plat de poisson au restaurant</b>	30 francs	500 córdobas (15 francs)



## **#03/2018: EXPORT**

«Swiss made», un atout précieux pour les exportations. Mais les accords de libre-échange rebattent sans cesse les cartes. **Page 06**

Autres pays, autres mœurs: les Allemands apprécient l'efficacité, les Chinois se laissent convaincre par des expériences partagées et travailler avec les Américains nécessite de l'opiniâtreté. **Page 19**

Payer avant ou après la livraison? Si la confiance n'est pas au rendez-vous, la banque peut assurer les cocontractants contre les risques politiques et économiques. **Page 23**

Bénédiction ou corvée? Toutes les PME ne voient pas les règles du «Swissness» comme une bénédiction. Souvent, elles sont sources de frustration. Interview d'André Bernheim, copropriétaire de Mondaine Group. **Page 24**

Grâce au commerce en ligne, de plus en plus de PME conquièrent de nouveaux marchés à l'étranger, et ne cessent de grandir. **Page 28**

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

