

## Communiqué de presse

### «Raiffeisen Dialogue» – 10'000 collaborateurs pour discuter de la stratégie de base

**Bâle, le 26 septembre 2015. Depuis 2010, Raiffeisen s'est engagé dans un processus unique pour revoir sa stratégie de base et ses valeurs. «DialoguePlus», la grande manifestation qui se déroule aujourd'hui à la Foire de Bâle, est le point d'orgue de la phase d'ancrage: pour la première fois, quelque 10'000 collaborateurs et membres des conseils d'administration de Raiffeisen se retrouvent sur un même site pour discuter de la mise en œuvre de la stratégie de base et définir ce que chacun peut faire pour contribuer à sa réussite.**

Au début 2010, Raiffeisen était considéré comme un groupe bancaire prospère avec une forte croissance dans pratiquement tous les domaines. Néanmoins, l'environnement bancaire dynamique rendait nécessaire une évolution des mentalités pour assurer le succès futur. Raiffeisen s'est donc donné pour mission de revoir sa stratégie de base et d'ancrer ses valeurs, notamment auprès des nombreux nouveaux collaborateurs. Le principal défi venait du modèle coopératif: le service chargé d'élaborer la nouvelle stratégie devait-il imposer un consensus venant d'en haut alors que le principe fondamental d'une coopérative exige le dialogue avec chacune des Banques Raiffeisen? Les quelque 300 banques indépendantes agissent en toute autonomie avec près de quatre millions de clients, près de deux millions de sociétaires et 10'000 collaborateurs. Des valeurs comme la crédibilité, la durabilité, l'esprit d'entreprise et la proximité avec les clients donnent l'orientation du Groupe. Pas parce qu'elles ont été imposées «d'en haut» mais parce que les banques les ont choisies d'un commun accord.

«Les thèmes et les valeurs devaient venir d'en bas», expliquent Michael Auer et Gabriele Burn, responsables de la révision de la stratégie de base et membres de la Direction de Raiffeisen Suisse. «Nous n'y serions pas parvenus si nous avions «ordonné» une stratégie et ça ne correspond pas non plus à Raiffeisen en tant que coopérative. Notre modèle se base sur la coopération, la cogestion et la responsabilité propre. Nous sommes donc convaincus qu'il est nécessaire d'ancrer la stratégie par une collaboration active du plus grand nombre de collaborateurs possible. Ce n'est qu'ainsi que nous pouvons continuer à faire évoluer Raiffeisen ensemble.»

### **Un processus de dialogue à la place d'une approche top-down**

Le processus de révision de la stratégie de base est largement soutenu et inclut des phases d'élaboration, de discussion/révision, de finalisation et d'ancrage:

*Phase d'élaboration:* Après un travail préparatoire de Raiffeisen Suisse entre 2010 et 2012, un projet de stratégie de base et de valeurs a été développé en réunissant quelque 1'500 cadres. Tous les participants ont défini ensemble des valeurs, se sont exprimés sur les questions de commercialisation et de productivité et ont traité d'autres thèmes comme le sociétariat, la diversification, les formes de dialogue, la relève des cadres et la numérisation.

*Phase de discussion et de révision:* En 2013 et 2014, 3'000 remarques et 1'700 modifications sur le premier projet de nouvelle stratégie de base ont été étudiées au cours de la révision jusqu'à la finalisation. Elles ont été discutées, évaluées et en grande partie intégrées dans la stratégie. En mai 2014, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a adopté la stratégie de base.

*Phase d'ancrage:* En 2014, la phase d'ancrage a démarré. L'ensemble des collaborateurs des secteurs de Raiffeisen Suisse et de toutes les Banques Raiffeisen a pris part à une «randonnée Raiffeisen»: sur le chemin, dix stations interactives assistées par des applications virtuelles présentaient les principaux axes de la stratégie de base. Ainsi, des thèmes comme la dynamique de marché, le positionnement de la marque ou la stratégie de diversification des banques ont été discutés. Chacun a pu comprendre comment sa banque ou son secteur peut contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de base.

«DialoguePlus», la grande manifestation d'aujourd'hui à Bâle, est en quelque sorte la onzième station de cette randonnée et le point culminant du processus de dialogue. Quelque 10'000 participants discutent dans des forums de 200 à 400 personnes de la stratégie de base et des valeurs, de l'avenir de Raiffeisen et des clients de demain. L'objectif est que les collaborateurs connaissent l'ensemble des valeurs et leur contribution individuelle à la réussite de la stratégie de base pour pouvoir répondre également à l'avenir aux besoins des clients.

«Une stratégie d'entreprise coopérative ne réussit que si elle est comprise et vécue», souligne Patrik Gisel, successeur désigné de Pierin Vincenz à la tête du Groupe Raiffeisen. «Avec la manifestation d'aujourd'hui, nous mettons d'une part un point final à la révision de la stratégie de base et en même temps nous donnons le coup d'envoi d'une mise en œuvre commune de la stratégie. Nous pouvons ainsi intégrer la nouvelle stratégie avec ses valeurs et les différents aspects de la coopérative dans un modèle économique et de croissance adapté aux évolutions futures.»

**Informations:** Philippe Thévoz, attaché de presse  
021 612 50 71, [philippe.thevoz@raiffeisen.ch](mailto:philippe.thevoz@raiffeisen.ch)

Sylvie Pidoux, attachée de presse  
021 612 50 39, [sylvie.pidoux@raiffeisen.ch](mailto:sylvie.pidoux@raiffeisen.ch)

**Raiffeisen: troisième groupe bancaire de Suisse**

Le Groupe Raiffeisen est la première banque retail en Suisse. Le troisième acteur du marché bancaire suisse compte 3,7 millions de clients dont 1,9 million de sociétaires et donc de copropriétaires de leur Banque Raiffeisen. Le Groupe Raiffeisen est présent sur 1'004 sites en Suisse. Les 292 Banques Raiffeisen, qui sont des coopératives juridiquement autonomes, sont regroupées au sein de Raiffeisen Suisse société coopérative. Celle-ci dirige l'ensemble du Groupe Raiffeisen à l'échelle stratégique. Notenstein Banque Privée SA et Vescore SA (anciennement Notenstein Asset Management SA) sont des filiales de Raiffeisen Suisse société coopérative. Au 30.06.2015, le Groupe Raiffeisen affichait 200 milliards de francs de fortune de la clientèle gérée et 162 milliards de francs de prêts et crédits à la clientèle. La part de marché est de 16,7% dans le domaine hypothécaire et de 18,5% dans celui de l'épargne. Le total du bilan se monte à 201 milliards de francs.