

Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Suisse société coopérative
Band: - (2017)
Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 03.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

SAVOIR FAIRE

Comment les entrepreneurs façonnent l'avenir

ENTREPRISES FAMILIALES

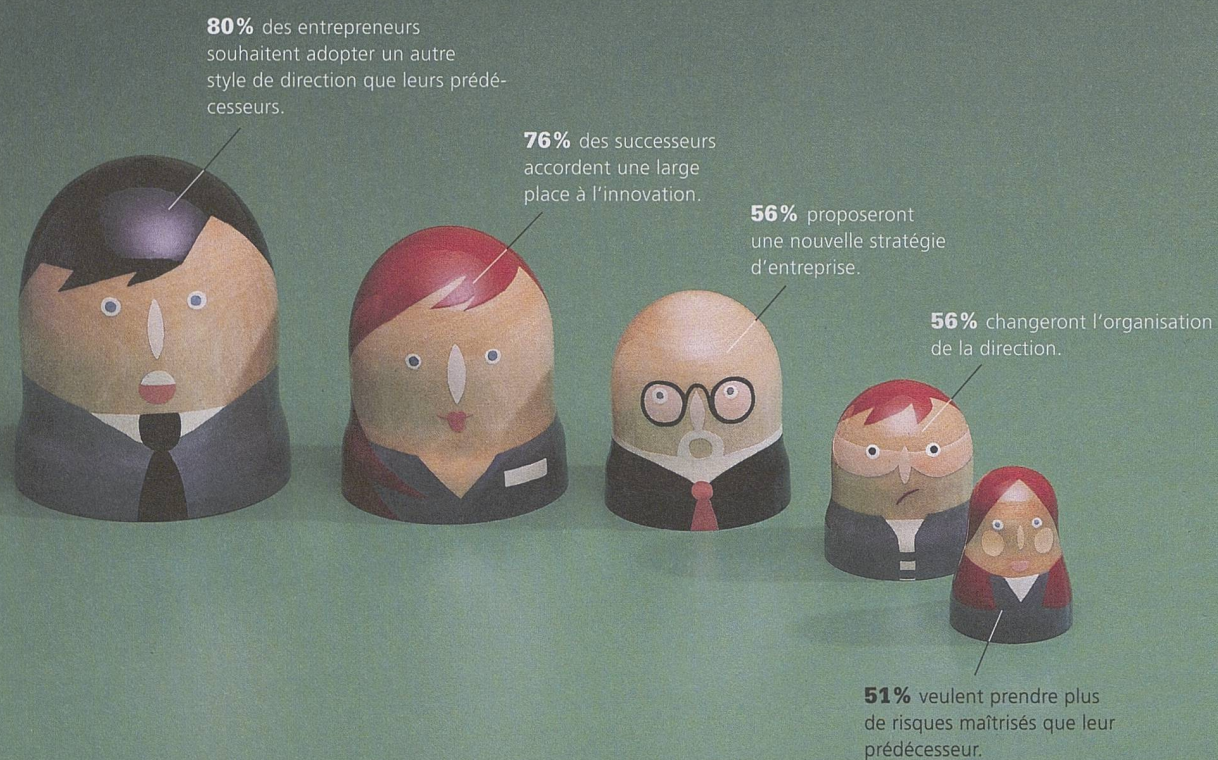


578'121 entreprises
en Suisse.



88% de ces entreprises,
c'est-à-dire plus d'un demi-million,
sont des entreprises familiales.

RAIFFEISEN



PRÊTS POUR LE CHANGEMENT

88% des entreprises suisses sont des entreprises familiales. Ces prochaines années, des dizaines de milliers d'entrepreneurs transmettront leur entreprise à la génération suivante. Les jeunes repreneurs devront réaliser le grand écart entre un nouveau style de direction et le maintien des valeurs familiales.

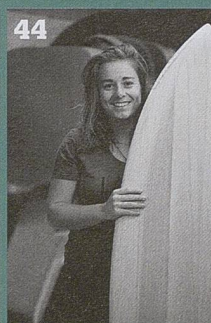
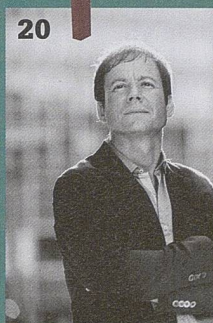
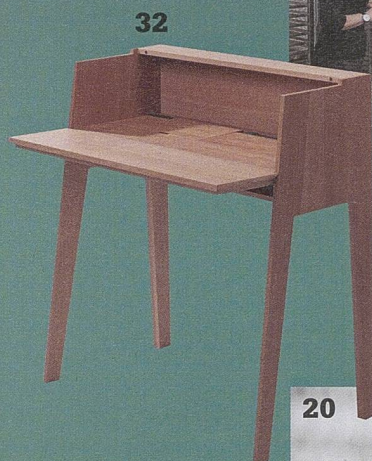
Idée et concept: Sonja Studer, photo: Dominic Büttner, figurines: Dimitri GmbH

Sources: KMU-HSG, Office fédéral de la statistique, «Next-Generation Family Businesses» (Deloitte, 2016), Etude sur la succession PME Suisse (Bisnode, 2017)

CE MAGAZINE ...

☐ m'inspire ☐ m'est utile ☐ m'intéresse ☐ ne m'intéresse pas du tout

La rédaction se réjouit de recevoir votre feedback
raiffeisen.ch/feedback-savoir-faire

**04 ENTREPRISES FAMILIALES**

La succession est une préoccupation majeure pour les entreprises familiales. Chez les Bazzan à Neuchâtel, les Luzi à Juf (GR) et les Baumgartner à Saint-Gall, toute la famille travaille main dans la main pour faire fonctionner l'entreprise.

14 ENTREPRISES FAMILIALES — SERVICE

Un litige, un décès, un divorce peuvent compromettre l'existence d'une entreprise familiale. Nous vous montrons comment se protéger des coups du sort.

20 AVENIR

Le marché de l'emploi se mondialise et de nouveaux modèles de travail s'imposent, même dans les entreprises familiales. Stefan Jeker, responsable RAI Lab, explique comment nouvelles tendances et technologies concernent les PME.

22 VISITE D'ENTREPRISE

Vittoria Hengartner, propriétaire de Praliné Scherrer, souhaite conquérir les Emirats arabes unis avec ses truffes au lait de chamelle. Elle fait découvrir son entreprise au CEO de Raiffeisen, Patrik Gisel, et lui raconte pourquoi ses débuts d'entrepreneuse ont été les années les plus épuisantes de sa vie.

32 LE GÉNIE SUISSE

Le design suisse a un prix, comme le montre le secrétaire At-At de Röthlisberger. Cette entreprise familiale bernoise ne nous cache rien sur ses coûts de production.

36 TABOU

Les salariés «sous-performants» promettent beaucoup, mais déçoivent rapidement. Au chef de décider de les garder ou de les licencier.

38 ÉNERGIE

Grâce à de petites rénovations ciblées, la distillerie Hecht économise chaque année beaucoup d'énergie – et d'argent. Business MemberPlus permet à toutes les PME d'en profiter.

40 OPINION

Les PME doivent-elles investir dans la publicité, les réseaux sociaux ou des prescripteurs? Dans sa chronique, Martin Neff estime que rien de tout cela n'est nécessaire.

43 SAVOIR VIVRE

Fabriquer quelque chose de ses mains, c'est tellement gratifiant! Des conseils pour les entrepreneurs qui cherchent à se détendre ou à se divertir après leur journée de travail.

03 Mentions légales

29 Autre regard

30 En vrac

34 Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs

42 Deux univers



Mon
objectif:
ravir clients
et équipes.

Samuel Wyssen
Directeur
Wyssen Avalanche Control SA

**BUSINESS
MEMBER
PLUS**

Business MemberPlus offre des avantages aux entreprises. Bénéficiez de nombreux avantages pour votre équipe, vos clients et vous-même. Bénéficiez de réductions sur les packs VIP et les places dans les loges lors des matchs de la Raiffeisen Super League ainsi que sur les billets de plus 1'000 manifestations tous les ans. Profitez également de contributions afin d'améliorer l'efficacité énergétique de votre entreprise.

88% des entreprises suisses sont des entreprises familiales. Elles constituent le socle de notre économie. Comment vont-elles conserver cette position? D'après les dernières statistiques, 75'000 entreprises suisses rechercheront un nouveau propriétaire au cours des cinq prochaines années. Si aucun membre de la famille ne prend le relai, comme pour la ferme Luzi ou le torréfacteur Baumgartner (pages 4 et suivantes), il faut se mettre d'urgence en quête d'un repreneur. Il peut même arriver qu'une profane, comme Vittoria Hengartner, franchisse le pas et rachète une entreprise familiale de tradition (page 22).

Souvent, les enfants optent pour leur propre voie. Moi-même, aîné de trois enfants, j'ai grandi dans une ferme. Une enfance extrêmement formatrice: toute la famille participait à la tâche et nous étions tous responsables du bon fonctionnement – comme dans toutes les petites exploitations familiales. Il est intéressant de voir comment la nôtre a évolué: mon père dirigeait une exploitation laitière, mais mon frère est rapidement passé à l'agriculture lorsqu'il a repris la ferme. Depuis, celle-ci a bien changé grâce à de nombreuses initiatives. Déjà à l'époque, j'avais compris que l'économie connaissait des cycles, et qu'un entrepreneur n'a d'autre choix que de se réinventer régulièrement.

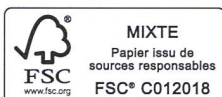


Dans notre famille, la succession s'est bien passée; je souhaite à toutes les PME une transition aussi harmonieuse. Raiffeisen a vraiment à cœur de trouver pour chaque entreprise en Suisse une solution de succession satisfaisante, en accompagnant les cédants comme les repreneurs.

Racontez-moi votre histoire de succession!
Je me réjouis de vous lire: urs.p.gauch@raiffeisen.ch

Urs P. Gauch
Responsable Clientèle entreprises
Raiffeisen Suisse

SAVOIR FAIRE #03/2017. Editeur Raiffeisen Suisse société coopérative, Communication **Rédactrice en chef** Anina Torrado Lara (atl) **Production** Pius Schärli (psi) **Rédaction** Michelle Helfenberger (mh), Nicoletta Hermann (nh), Erwin Koch (ek), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Auteurs invités** Domagoj Arapovic (da), David Hugli (dh), Iris Kuhn-Spogat (ks), Marion Lohrer (ml), Martin Neff (mn), Stefanie Rigutto (sr), Monique Rijks (mr), 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 Saint-Gall, redaction@raiffeisen.ch **Changements d'adresse et désabonnements** raiffeisen.ch/t/savoir-faire **Impression** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Annonces** Kömedia AG **Traduction** 24translate **Parution** Le magazine paraît trois à quatre fois par an **Tirage** 158'500 exemplaires (D, F, I) **Abonnement** (non-sociétaires) 24 CHF **Avis juridique** La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenue dans la présente publication ne constituent nullement une offre ni une recommandation d'achat ou de vente des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement et à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie d'évolutions futures. **Remarque sur l'emploi du masculin / féminin** A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. **Impression climatiquement neutre** Raiffeisen compense les émissions de CO₂ 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



01-17-133592
myclimate.org



Malédiction et bénédiction

Réussir à gérer une entreprise est un défi, assurer son avenir
et la transmettre à la génération suivante en est un autre,
auquel les chefs d'entreprise sont tous confrontés. Cinq familles
nous ouvrent la porte de leur entreprise.

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



218

ans d'histoire pour la société de torréfaction Baumgartner de Saint-Gall. En septembre, une nouvelle tranche de vie a commencé pour Kathrin Baumgartner, 42 ans. Elle a quitté son poste au Grand Resort de Bad Ragaz après 17 ans pour revenir à Saint-Gall et succéder à son père. A l'âge de 29 ans, ce dernier avait abandonné son ambition de devenir fiduciaire pour reprendre la tête de l'entreprise familiale suite au décès subit de son père. Elle, au contraire, a le temps de prendre ses marques, car son père se retirera progressivement.

La société de torréfaction Baumgartner fait partie des plus anciennes entreprises suisses. Le pays compte 576'559 PME – dont 90% sont des entreprises familiales. Leur importance économique est énorme: elles représentent 60% des emplois et réalisent deux tiers du PIB. A noter également leur contribution inestimable à la sauvegarde des valeurs dans le monde du travail (cf. rubrique «Avenir», page 21). Continuité, confiance, pérennité en sont les mots d'ordre, que ce soit en interne ou vis-à-vis de l'extérieur. Les collaborateurs sont avant tout des personnes et non des ressources humaines. Et les patrons vivent non pas de l'entreprise, mais pour elle, et ils ont aussi les reins solides en cas de coup dur. Mais, ont-ils d'autres choix que de tenir à n'importe quel prix?

Contrairement à certains dirigeants de sociétés publiques – qui n'hésitent pas à le faire – un propriétaire ne peut ni démissionner en période de crise, ni jeter l'éponge.

Mais, il est plus libre et plus rapide dans ses décisions. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les PME suisses sont si flexibles, innovantes et compétitives.

Créer une entreprise et savoir la diriger est un défi, assurer son avenir en est encore un plus grand qui se présente tôt ou tard. Selon une étude américaine, un tiers des entreprises gérées par leur propriétaire réussissent le passage à la deuxième génération. Seules 10% se maintiennent jusqu'à la troisième génération et 3% jusqu'à la quatrième génération. Les entreprises restantes sont soit liquidées, soit avalées par une autre entreprise. Ce destin n'a généralement rien à voir avec le manque d'enfants capables de continuer l'affaire, ni avec des obstacles successoraux ou financiers, mais avec la dynamique familiale: «Il y a énormément d'émotions en jeu», explique Tamara Bosshard, aujourd'hui assistante du CEO d'une société familiale. Elle a dirigé pendant 14 ans une formation post-grade pour les PME à l'université de St-Gall, qui proposait des programmes pour des entrepreneurs. Selon elle, le principal moteur permettant de transmettre son entreprise à la génération suivante est que cette dernière en ait réellement envie. «Il est toujours possible d'acquérir un savoir-faire», explique Tamara Bosshard, «mais la volonté de le faire est là ou non.»

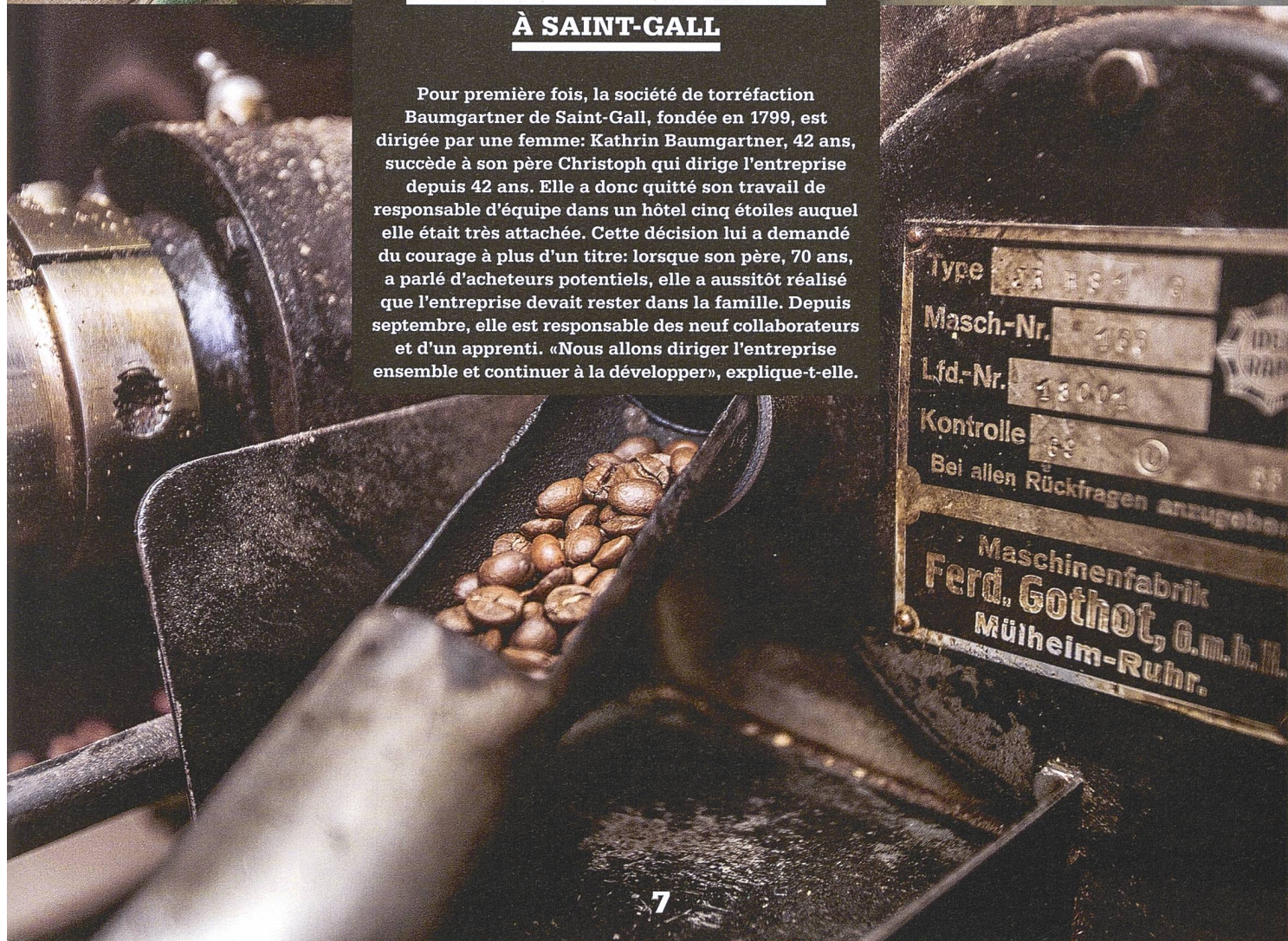
Assurer la pérennité de l'œuvre d'une vie. Dès que le sujet de la succession devient d'actualité, d'anciennes blessures, comme les rivalités entre frères et sœurs, les tensions entre les parents et les enfants, se rouvrent. L'absence de volonté ainsi que le manque d'intérêt ne sont pas rares non plus. D'un côté, le père et la mère souhaitent transmettre l'œuvre de leur vie, et de l'autre côté, les enfants préfèrent suivre leur propre voie. Lorsqu'on lui demande ce que va devenir sa société AB Technique SA une fois à la retraite, Jean-Claude Bazzan répond que, lui aussi, souhaiterait transmettre son entreprise à sa fille ou à son fils, mais il ne s'obstinera pas dans cette idée. Il a 51 ans et «ce thème n'est pas d'actualité pour l'instant». L'année dernière, il a racheté les actions de son associé. Il est désormais le seul propriétaire et veut donner une orientation différente à cette société de mécanique de précision. Il aimerait arrêter à 62 ans et envisage tout à fait la vente comme une solution à sa succession: «L'essentiel, c'est que l'entreprise continue».

En règle générale, une vente signifie que les anciens propriétaires se retirent complètement et lâchent prise. Au sein d'une famille, il en va souvent différemment. Des cédants qui



FAMILLE BAUMGARTNER
SOCIÉTÉ DE TORRÉFACTION
À SAINT-GALL

Pour première fois, la société de torréfaction Baumgartner de Saint-Gall, fondée en 1799, est dirigée par une femme: Kathrin Baumgartner, 42 ans, succède à son père Christoph qui dirige l'entreprise depuis 42 ans. Elle a donc quitté son travail de responsable d'équipe dans un hôtel cinq étoiles auquel elle était très attachée. Cette décision lui a demandé du courage à plus d'un titre: lorsque son père, 70 ans, a parlé d'acheteurs potentiels, elle a aussitôt réalisé que l'entreprise devait rester dans la famille. Depuis septembre, elle est responsable des neuf collaborateurs et d'un apprenti. «Nous allons diriger l'entreprise ensemble et continuer à la développer», explique-t-elle.



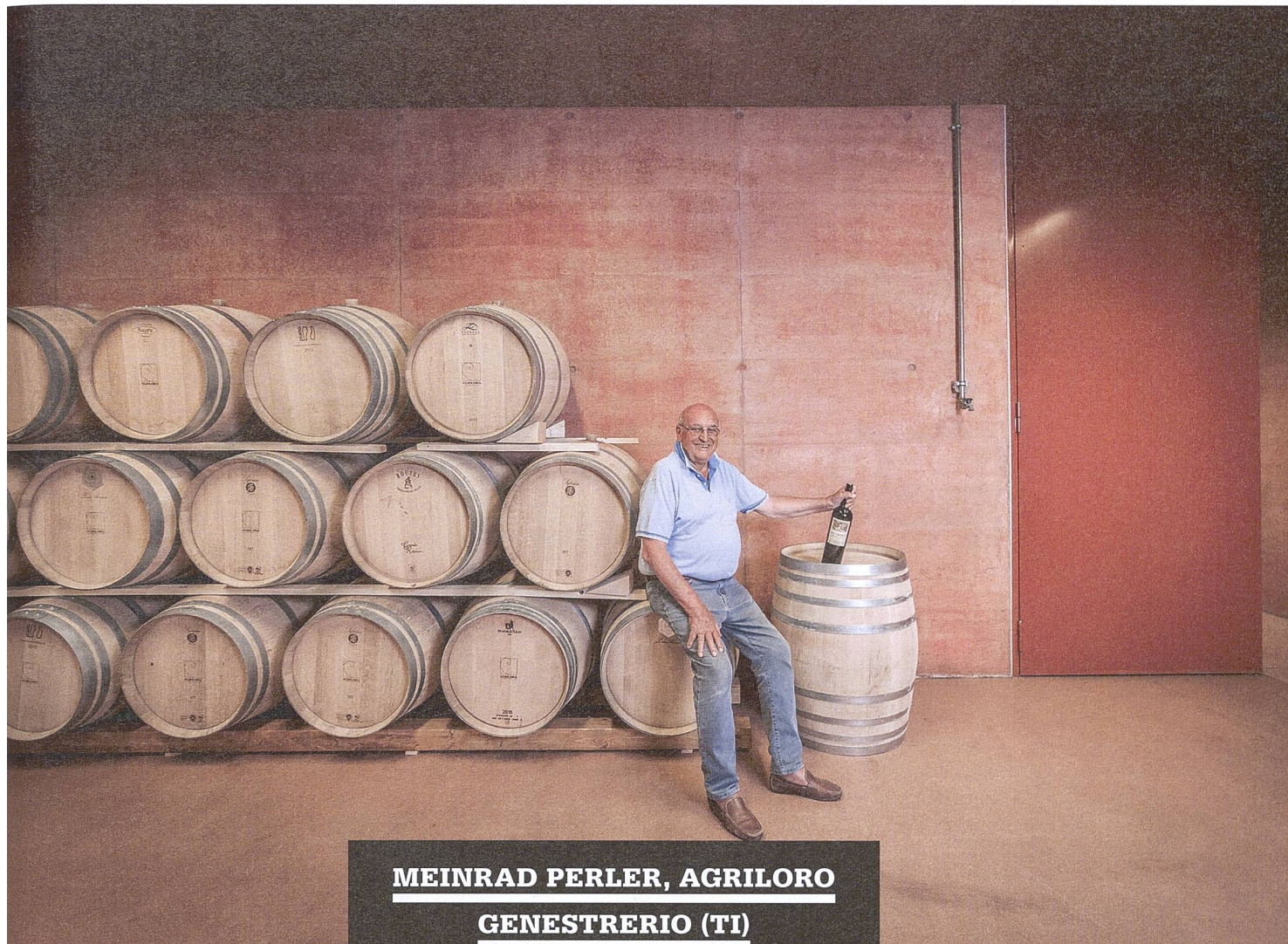
freinent les changements, des repreneurs qui les forcent, d'autres encore qui détruisent tout. Tous ces désaccords déstabilisent les collaborateurs et empoisonnent l'atmosphère. Pour la réussite d'une transmission complète à la génération suivante, il est décisif que «toutes les personnes concernées connaissent et respectent la répartition des rôles», explique Tamara Bosshard. La recette miracle, c'est le dialogue.

«Nous avons eu de nombreux entretiens», déclare Meinrad Perler, «même de très difficiles». Cet ancien banquier de haut niveau a changé de métier à l'âge de 50 ans: son entreprise s'appelle Agriloro. Il l'a créée dans les années 80 au Tessin. Il produit 28 vins, emploie 17 collaborateurs, dont deux œnologues et vend «exclusivement» en Suisse, à des particuliers, à de petits négociants et à des restaurateurs, mais pas aux gros distributeurs. Son fils, qui gagne bien sa vie en tant que fiduciaire, s'est laissé convaincre par son père «qu'Agriloro avait plus d'intérêt et d'avenir» que le conseil en gestion de fortune. C'est donc lui le futur successeur de son père à la tête de l'entreprise. Il a d'ailleurs déjà laissé entendre qu'il allait changer l'une ou l'autre chose. Lorsque la génération suivante reprend une société, cela provoque souvent quelques cahots. Meinrad Perler s'y prépare: «Mon fils a 30 ans de moins que moi, il a d'autres exigences et il a un autre bagage», explique-t-il. Pour l'instant, il est surtout content de savoir que l'œuvre de sa vie va se perpétuer.

Répartir les rôles. Claudio Luzi, agriculteur, célibataire, sans enfants, éprouve exactement le même sentiment. L'année prochaine, sa nièce et son mari – qui l'aident d'ailleurs déjà – reprendront sa ferme et «continueront à la diriger à leur idée». Non, il ne s'en mêlera pas, déclare Claudio Luzi, «moi, personne ne s'est mêlé de mes affaires». Il a dirigé le domaine agricole de ses ancêtres situé dans le village de Juf (GR) pendant 40 ans, espérant qu'il y aurait un avenir après lui au sein de sa famille. Il ne peut s'empêcher de penser à ce qui aurait pu se passer si sa nièce n'avait pas décidé de prendre la suite. Jadis, il n'y avait pas le choix. Il a repris l'exploitation de ses parents, sa sœur a racheté le restaurant, le tout sans que personne ne leur demande leur avis. Désormais, les deux entreprises se développent à nouveau ensemble. Claudio Luzi qui, en dehors de son service militaire, n'a jamais quitté Juf, transmet le flambeau sans plus attendre pour des raisons stratégiques: ceux qui deviennent agriculteurs avant l'âge de 35 ans reçoivent un capital de départ. Les futurs propriétaires de la ferme en auront besoin pour continuer à se développer «comme ils veulent». C'est une sage décision de laisser faire les jeunes. Les disputes sont en effet le plus souvent à la base de la destruction des valeurs dans les entreprises familiales.

Pour Peter et David Luisi, les querelles font partie de la vie, c'est comme ça qu'ils fonctionnent. Mais elles sont plutôt exceptionnelles: les frères se réconcilient toujours lorsque Peter, le réalisateur de films, veut réaliser un projet. David, qui dirige une entreprise dans le domaine des médias digitaux et des contenus de réseaux sociaux, joue alors le rôle de producteur. Contrairement à Peter, il n'a pas que le film en tête. C'est lui qui tire les ficelles en coulisse, calcule et organise. Qui est le plus important? «L'artiste», dit David. «Lorsque Peter veut quelque chose, impossible de le faire changer d'avis. Avec le temps, j'ai appris à l'accepter». Peter a la volonté, David trouve comment la mettre en œuvre. C'est notamment grâce aux nombreuses disputes et frictions que ces deux frères si différents l'un de l'autre sont devenus un duo à succès: les rôles sont clairement répartis, les qualifications complémentaires. C'est une stratégie qui fonctionne bien jusqu'à ce que le film soit dans la boîte. Ensuite, ils se séparent jusqu'au prochain tournage. Leur œuvre commune du moment s'appelle «Flitzer» et passe actuellement dans les cinémas suisses.

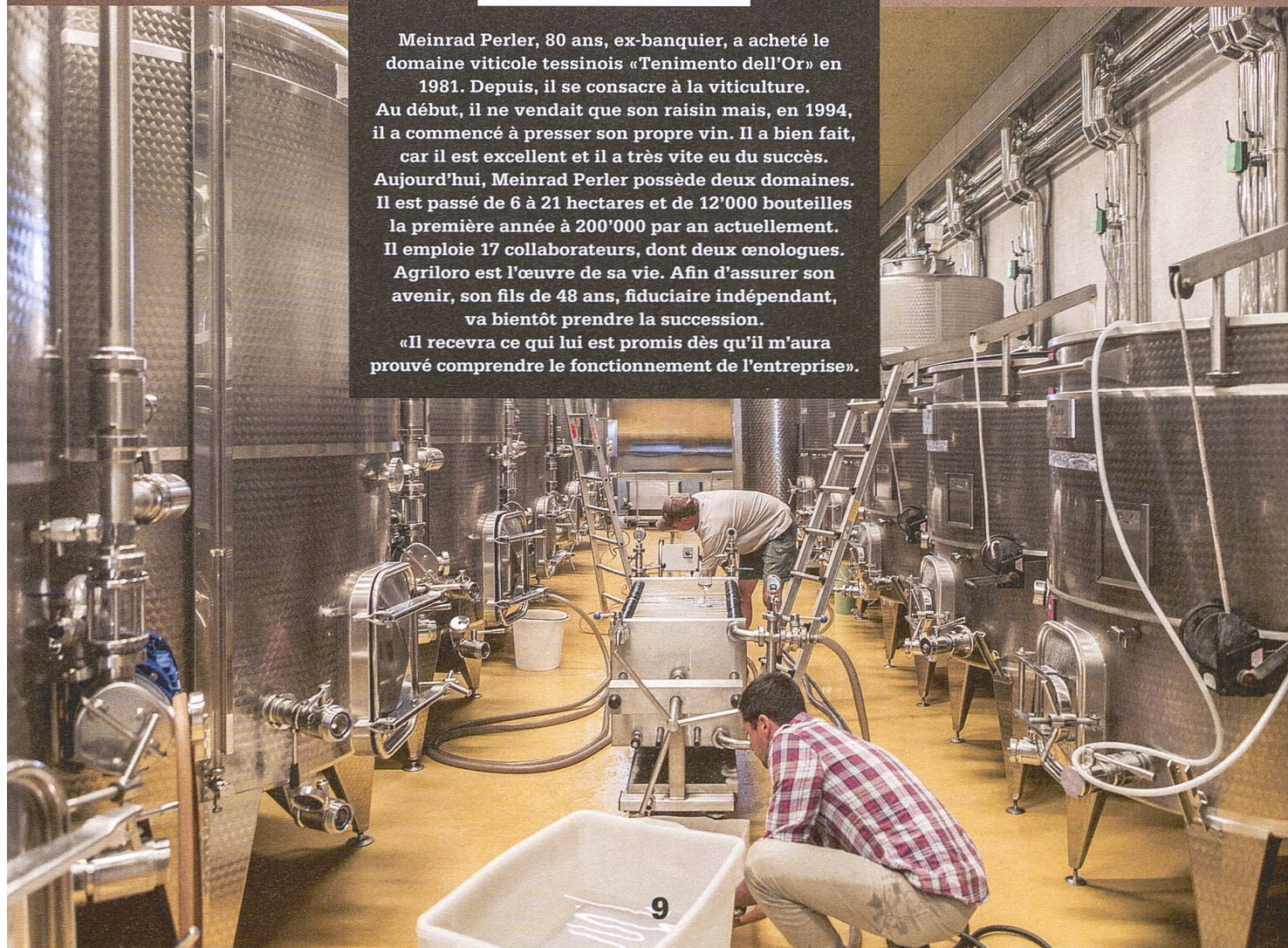
Venez découvrir les cinq entreprises sur notre blog: raiff.ch/entreprisefamiliale



MEINRAD PERLER, AGRILORO GENESTRERIO (TI)

Meinrad Perler, 80 ans, ex-banquier, a acheté le domaine viticole tessinois «Tenimento dell'Or» en 1981. Depuis, il se consacre à la viticulture. Au début, il ne vendait que son raisin mais, en 1994, il a commencé à presser son propre vin. Il a bien fait, car il est excellent et il a très vite eu du succès. Aujourd'hui, Meinrad Perler possède deux domaines. Il est passé de 6 à 21 hectares et de 12'000 bouteilles la première année à 200'000 par an actuellement. Il emploie 17 collaborateurs, dont deux œnologues. Agriloro est l'œuvre de sa vie. Afin d'assurer son avenir, son fils de 48 ans, fiduciaire indépendant, va bientôt prendre la succession.

«Il recevra ce qui lui est promis dès qu'il m'aura prouvé comprendre le fonctionnement de l'entreprise».

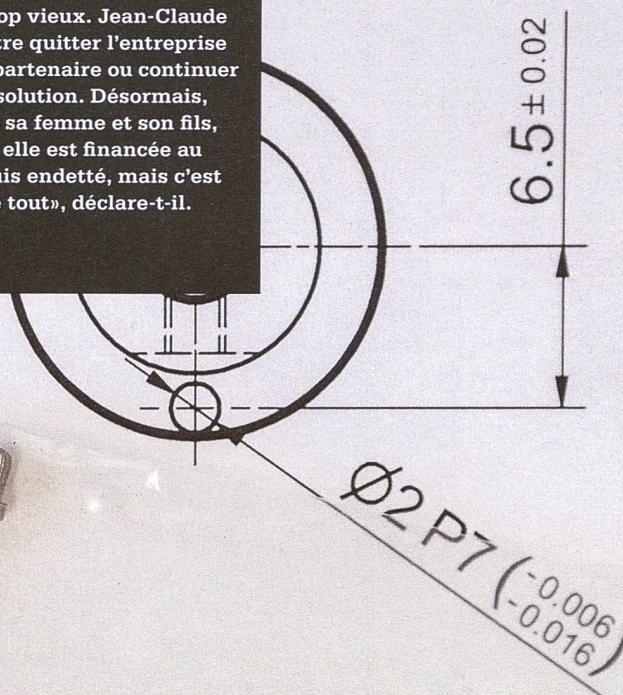
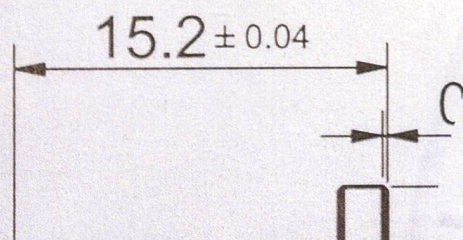
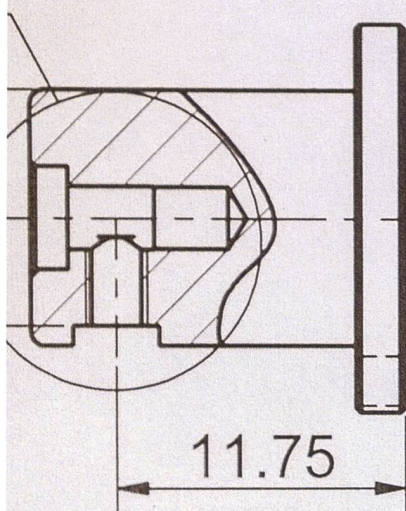




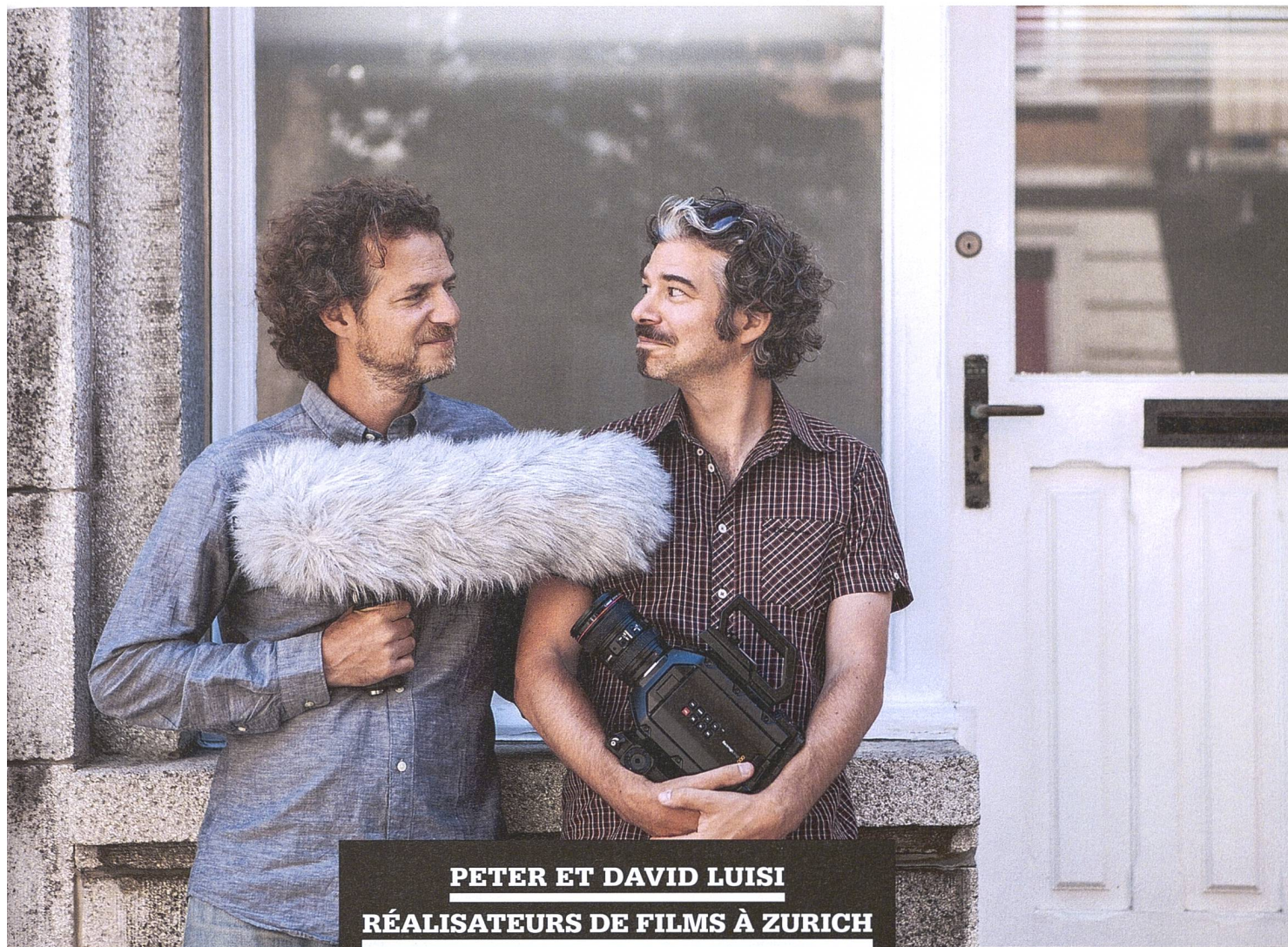
JEAN-CLAUDE BAZZAN **AB TECHNIQUE, NEUCHÂTEL**

En 1994, Jean-Claude Bazzan et son associé ont créé AB Technique qui est spécialisée dans la fabrication et la vente de composants mécaniques de haute précision.

L'année dernière, son partenaire a voulu se retirer de l'entreprise car il se sentait trop vieux. Jean-Claude Bazzan, 51 ans, avait le choix entre quitter l'entreprise et la vendre, trouver un nouveau partenaire ou continuer seul. Il a opté pour la dernière solution. Désormais, l'entreprise de six salariés, dont sa femme et son fils, lui appartient à part entière et elle est financée au moyen d'un crédit. « Certes, je suis endetté, mais c'est moi qui décide maintenant de tout », déclare-t-il.

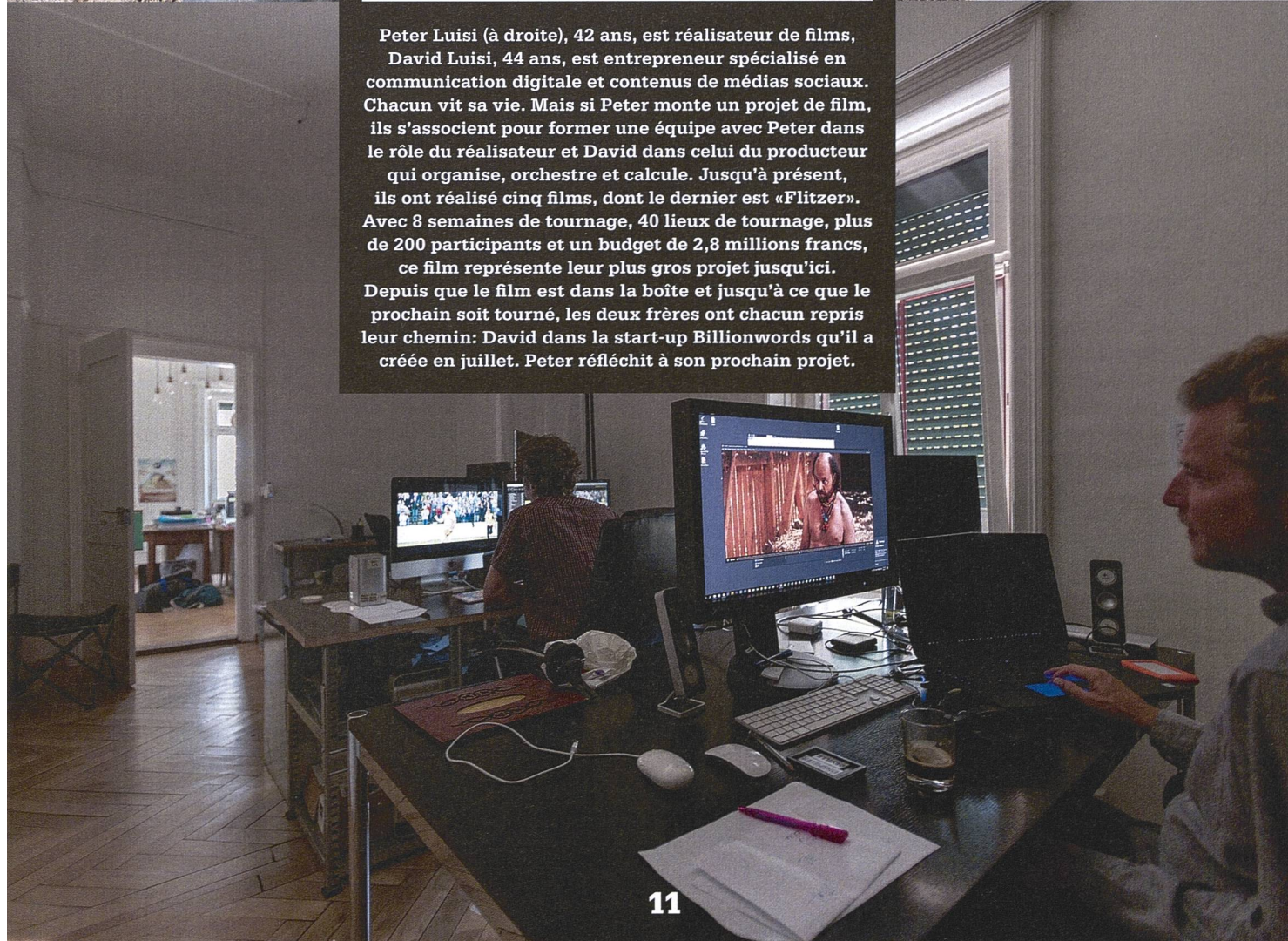


$\Delta (4:1)$

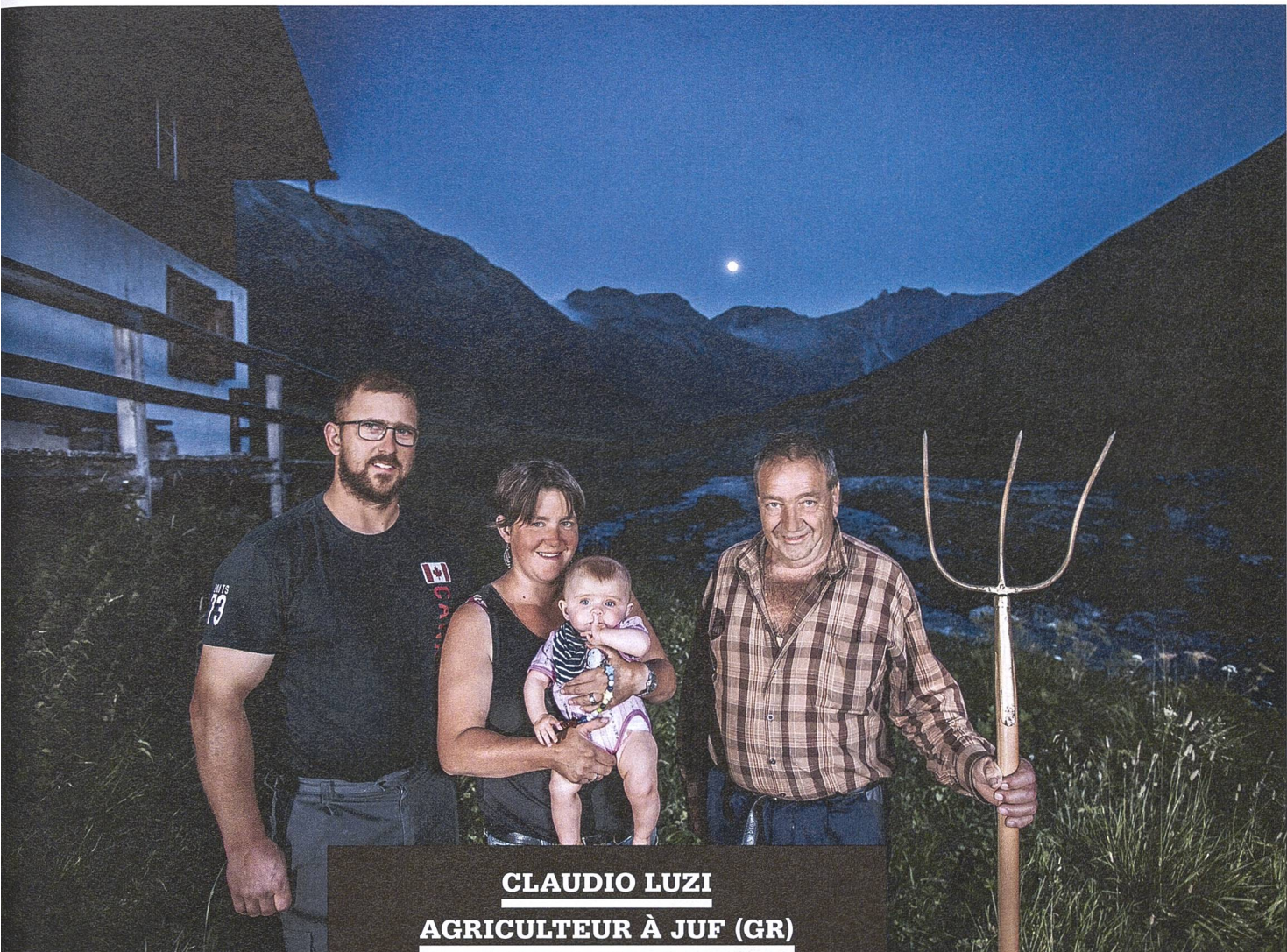


PETER ET DAVID LUISI **RÉALISATEURS DE FILMS À ZURICH**

Peter Luisi (à droite), 42 ans, est réalisateur de films, David Luisi, 44 ans, est entrepreneur spécialisé en communication digitale et contenus de médias sociaux. Chacun vit sa vie. Mais si Peter monte un projet de film, ils s'associent pour former une équipe avec Peter dans le rôle du réalisateur et David dans celui du producteur qui organise, orchestre et calcule. Jusqu'à présent, ils ont réalisé cinq films, dont le dernier est «Flitzer». Avec 8 semaines de tournage, 40 lieux de tournage, plus de 200 participants et un budget de 2,8 millions francs, ce film représente leur plus gros projet jusqu'ici. Depuis que le film est dans la boîte et jusqu'à ce que le prochain soit tourné, les deux frères ont chacun repris leur chemin: David dans la start-up Billionwords qu'il a créée en juillet. Peter réfléchit à son prochain projet.







CLAUDIO LUZI
AGRICULTEUR À JUF (GR)

A Juf, le village habité toute l'année le plus haut d'Europe, à 2'126 mètres d'altitude, Claudio Luzi (à droite) prend soin de l'héritage de ses ancêtres depuis 40 ans: 24 hectares de pré, un alpage. Il possède 26 vaches et 30 moutons et vit de la vente du beurre, du lait, de la crème, de la viande et de paiements directs «sinon ça ne suffirait pas». L'année prochaine, il remettra la ferme à sa nièce Janine Hasler et à son mari, non pas qu'il soit fatigué à 60 ans, mais parce que la Confédération verse un capital de départ aux nouveaux agriculteurs de moins de 35 ans et que les jeunes ont besoin de cet argent pour réaménager une chose ou l'autre à leur goût. Triste? «Oh, non, je suis content que tout reste dans la famille», déclare-t-il, «sinon, j'aurais travaillé toute ma vie pour rien».

Venez découvrir les cinq entreprises sur notre blog:
raiff.ch/entreprisefamiliale



DÉCÈS, DIVORCES, DISPUTES

Les maladies, les décès, les disputes ou les divorces peuvent fortement ébranler une entreprise familiale, voire mettre son existence en danger. Afin d'éviter une faillite inutile et d'être préparé juridiquement aux différentes éventualités, les entrepreneurs peuvent prendre les précautions suivantes:

- **Conclure un contrat de mariage.** Si un couple d'entrepreneurs n'a pas de contrat de mariage, c'est le régime ordinaire de la participation aux acquêts qui s'applique. Dans ce cas, tout doit être partagé en deux en cas de divorce. Si l'un des partenaires doit effectuer un versement à l'autre partie et qu'il n'a pas assez de liquide, il ne lui reste plus qu'à vendre son entreprise. Les pertes sont énormes lorsqu'il faut vendre au-dessous de l'entreprise dans l'urgence et sous sa valeur. Il est conseillé de faire un testament le plus tôt possible.
- **Règles et procédures en cas de litiges.** Si plusieurs membres de la famille sont propriétaires de l'entreprise, ils doivent établir des règles et des procédures visant à résoudre les conflits. Ces règles doivent absolument être consignées avant qu'un différend sérieux n'éclate.
- **Des règles transparentes en cas de changements au sein de l'actionnariat.** Une discorde familiale peut aussi parfois se transformer en un obstacle insurmontable. Dans ces cas-là, la fin des bisbilles est toujours préférable à des bisbilles sans fin. L'entrée d'un membre de la famille propriétaire au sein de l'actionnariat (ou son départ) doit donc être clairement réglée le plus tôt possible.
- **Etablir une «gouvernance familiale».** Par gouvernance familiale, on entend un processus permettant à la famille propriétaire de réagir en ce qui concerne les droits et les besoins de ses parties prenantes, en particulier des membres de sa famille. Elle crée un cadre d'institutions et de règles que la famille gère et contrôle. En général, la gouvernance familiale se compose de trois éléments: stratégie familiale / constitution familiale, conseil familial et journées familiales à intervalles réguliers. Un coaching professionnel est recommandé pour définir et vivre la gouvernance familiale selon un processus rigoureux.
- **Couverture d'assurance.** La conclusion suffisamment tôt d'une assurance d'indemnités journalières et risque décès est un avantage pour tous les dirigeants d'entreprises familiales. Elle peut éviter une dissolution judiciaire de la société en cas de problème sérieux.
- **Partager les connaissances et les relations.** Afin de prévenir l'effondrement de l'entreprise suite à un décès subit, par exemple, un dirigeant d'entreprise familiale a intérêt à partager ses connaissances et ses relations au sein de l'entreprise et construire une base solide. Ce principe s'applique à la direction ainsi qu'au conseil d'administration, notamment en ce qui concerne le flux d'informations entre les deux instances. L'idéal est d'adopter un mode de vie sain afin de réduire au maximum la probabilité que ce genre de scénario ne se produise.

CONSEILS DE LECTURE

- Portail sur les PME de la Confédération: pme.admin.ch
- Ledentu Florent, Fopp Leonhard et Prager Tis: «Guide de gouvernance pour les entreprises familiales» (HEIG-VD 2011)

→ «En cas de succession familiale, il est courant d'effectuer une évaluation subjective de l'entreprise afin de faciliter la reprise par la génération suivante et garantir ainsi qu'elle reste aux mains de la famille».



PHILIPP MÜLLER, RESPONSABLE CLIENTÈLE ENTREPRISES
RÉGION ZÜRICH, RAIFFEISEN SUISSE

VENTE, SUCCESSION, LIQUIDATION

Quel que soit le scénario envisagé par une entreprise familiale, tous les changements vont engendrer des transactions financières. Plus tôt ceux-ci sont anticipés et définis correctement, plus le risque de pertes inutiles est faible.

S'ENTRAÎNER ASSEZ TÔT POUR...

La règle des 10 ans. Pour céder l'entreprise familiale, son dirigeant doit se préoccuper sérieusement de ce processus au moins 10 ans à l'avance. Des questions comme «Suis-je bien positionné sur le marché?», «Quel règlement de la succession serait le plus intéressant sur le plan fiscal?», «Ai-je l'intention de gagner le plus d'argent possible ou l'héritage familial est-il plus important à mes yeux?» ou «Ma prévoyance personnelle est-elle bien définie?» sont capitales. Répondre honnêtement suppose une profonde remise en question. Il est conseillé de faire évaluer son entreprise à intervalles réguliers par des experts. En effet, le moment de la cession peut arriver très rapidement, que ce soit pour cause de maladie ou d'un brusque changement sur le marché. La règle générale est la suivante: une entreprise devrait être en état d'être transmise dix ans avant la date prévue.

...UN ATTERRISSAGE DE PRÉCISION

Pas de banc d'essai. La cession d'une entreprise n'est pas la vente d'une voiture. Il n'y a pas d'essai préalable. La transmission doit réussir immédiatement et dès la première fois. En cas d'échec, des dommages graves peuvent compromettre l'entreprise (position sur le marché, image) et prêter à la paix familiale et les finances. Il est donc recommandé de faire intervenir un coach ou un expert financier neutre.

NE PAS FORCÉMENT FAIRE PLAISIR

Plusieurs successeurs potentiels. Il arrive souvent au sein de la famille que plusieurs repreneurs potentiels se présentent. Si le repreneur désigné ne dispose pas des moyens financiers, il lui faut des solutions prenant en compte les intérêts financiers de ses frères et sœurs. L'essentiel est de garantir la transparence, de consigner toutes les mesures prises et de les faire accepter par toutes les personnes concernées.

Prendre en compte les actionnaires extérieurs. Il est important de stipuler à temps dans un contrat ce que deviennent les actions détenues par des personnes externes en cas de transmission à la génération suivante.

Les affaires sont les affaires. La priorité absolue pour un entrepreneur est de créer les meilleures conditions pour son entreprise. Il peut ainsi arriver que la vente à des investisseurs externes soit plus judicieuse que la transmission à un membre de la famille, même si cette dernière s'y oppose. Les vendeurs peuvent trouver des repreneurs potentiels auprès de Business Broker: businessbroker.ch

SE RETIRER ET PROFITER DE LA VIE

Se constituer un capital privé. Afin de pouvoir profiter de la vie après avoir transmis ou vendu leur entreprise, les propriétaires doivent régler leur prévoyance financière à temps. Il est judicieux de commencer suffisamment tôt à se constituer un patrimoine privé en dehors de l'entreprise pour disposer d'une plus grande marge de manœuvre au moment de la succession.

Apprenez-en plus sur
raiffeisen.ch/succession

«PARLEZ-EN!»



Kurt Müller, le responsable du RCE de Gossau (SG), présente aux entreprises familiales les moyens à disposition pour atteindre leurs objectifs.

Kurt Müller, vous conseillez un grand nombre d'entrepreneurs sur le règlement de la succession. Quels sont les difficultés les plus fréquentes? Dans de nombreux cas, les propriétaires ont du mal à transmettre l'œuvre de leur vie. Lâcher prise n'est pas un réflexe humain. Au contraire. Les bébés commencent par se cramponner aux doigts des adultes sans penser à les lâcher. Pourquoi devrions-nous y arriver plus tard? Les entrepreneurs nouent des liens émotionnels très forts avec leur entreprise pendant des années, voire des dizaines d'années. Ils ne prennent pas de vacances et font beaucoup de sacrifices. Remettre sa raison de vivre en d'autres mains du jour au lendemain s'avère souvent une lourde tâche.

De quoi les entrepreneurs ont-ils peur? En clair, ils ne savent pas si l'entreprise qu'ils ont bâtie avec leur sang, leur sueur et leurs larmes ne va pas foncer dans le mur dès qu'ils auront le dos tourné. Qu'ils vendent leur entreprise à quelqu'un d'extérieur ou qu'elle reste au sein de la famille ne change rien. Souvent, ils n'ont pas confiance et craignent que les jeunes ne s'en sortent pas.

Les conflits familiaux sont donc préprogrammés? Oui, ils sont inévitables et revêtent différentes intensités. Le manque de communication au sein de la famille est souvent à l'origine de malentendus, de déceptions ou de fausses attentes.

Comment aidez-vous dans ces cas-là au RCE? Nous réunissons toutes les personnes concernées autour d'une table et animons les discussions en toute neutralité. C'est parfois stupéfiant de voir à quel point ces réunions désamorcent les conflits. Une communication ouverte débouche soudain sur la résolution de problèmes apparemment insurmontables. La famille retrouve généralement la paix, ce qui est primordial après chaque succession.

Pourriez-vous nous donner un exemple concret? J'en ai plusieurs. Une fois, nous avons eu le cas d'un père qui affirmait fermement que son fils reprendrait l'entreprise. Le problème, c'est qu'il ne lui en avait jamais parlé. Le fils, qui espérait effectivement pouvoir reprendre l'entreprise, interprétait ce silence comme un manque de confiance et s'est mis à contre cœur à la recherche d'un autre emploi. Il n'y a que par la communication qu'il est possible de résoudre ou d'empêcher ce genre de malentendus.

Souvent, plusieurs enfants entrent en jeu. Oui, pour une seule entreprise. En tant que conseillers neutres, nous aidons à résoudre les aspects financiers et à détendre l'atmosphère afin que tout le monde soit satisfait au bout du compte. (rw)

POUR LES ENTREPRENEURS, PAR LES ENTREPRENEURS

Les Centres des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen à Gossau (SG), Baar et Aarau Ouest proposent des entretiens gratuits. L'échange de deux heures est animé par des entrepreneurs expérimentés et présente des solutions pour atteindre ses objectifs.

L'entretien se déroule en toute discrétion et sans engagement. Les familles peuvent s'appuyer sur les résultats qu'elles ont obtenus ou réserver d'autres ateliers au RCE. rce.ch

ÉTUDE

Dans le cadre de l'étude «Langlebige Familienunternehmen», Claudia Binz Astrachan et Sylvie Scherrer de la Haute école spécialisée de Lucerne donnent à l'économie plusieurs pistes pour assurer l'avenir des entreprises familiales. L'étude peut être consultée sur blog.hslu.ch/familienunternehmen

LES CLÉS DU SUCCÈS

1. UNE FORTE COHÉSION FAMILIALE



Les familles d'entrepreneurs qui durent accordent plus d'importance à la famille qu'aux intérêts personnels. Elles passent du temps ensemble et font en sorte que les enfants entretiennent de bonnes relations avec toute la famille.

2. DES VALEURS VIVANTES



Les familles d'entrepreneurs qui réussissent savent à quel point il est important que les valeurs – qui sont les fondamentaux de la culture d'entreprise – soient présentes dans les relations avec les collaborateurs, les fournisseurs et les clients.

3. UN OBJECTIF SUPRÊME



Les familles d'entrepreneurs qui ont un objectif suprême dépassant le simple aspect financier, mènent une vie plus harmonieuse et sont mieux à même de résoudre les conflits. Un objectif noble et clairement formulé renforce l'identification et le lien entre la famille et l'entreprise.

4. RÈGLES ET STRUCTURES



Les familles d'entrepreneurs qui durent orientent leur entreprise vers l'avenir avec prudence. Elles veillent à ce que les règles et les structures en place contribuent à mettre en œuvre la vision et l'objectif suprême de la famille.

5. PAS DE RELATION SANS COMMUNICATION



Les familles d'entrepreneurs qui vivent en harmonie communiquent de manière ouverte, franche et respectueuse – même si des discussions parfois houleuses, voire blessantes, peuvent éclater.

6. PAS DE PEUR DES CONFLITS



Les familles d'entrepreneurs qui durent sont conscientes du fait que les problèmes ont généralement des causes plus profondes que celles invoquées au moment des disputes et ne craignent pas de s'y confronter. Elles évitent de mélanger émotions et conflits d'intérêts et font appel à une aide extérieure le cas échéant.

7. TIRER LES LEÇONS DES ERREURS



Les échecs ne deviennent des problèmes que si on n'en tire pas des enseignements ou si on ne veut pas le faire. Les familles d'entrepreneurs qui réussissent instaurent une culture de la famille et de l'entreprise dans laquelle chacun peut tester de nouvelles idées et approches de solution pour être capable d'identifier à temps des changements dans l'environnement. Elles savent récompenser ce genre de comportement.

8. ENCOURAGER LES COMPÉTENCES



Les familles d'entrepreneurs qui s'orientent vers l'avenir font en sorte que les générations suivantes deviennent des propriétaires conscients de leurs responsabilités et compétents. Elles savent quelles sont les compétences et les qualifications requises et mettent les possibilités de formation adéquates à disposition.

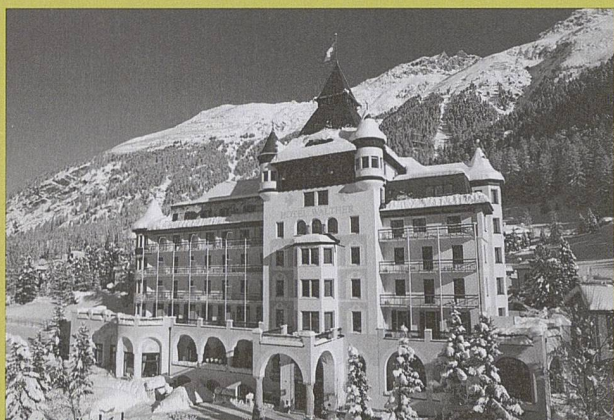
9. LA FAMILLE A DES OBLIGATIONS



Les familles d'entrepreneurs qui durent sont conscientes des tâches qu'elles doivent accomplir pour l'entreprise et garantissent que leurs membres sont disposés à faire face à leurs responsabilités. Les membres de la famille sont encouragés à s'engager pour l'entreprise et à s'impliquer avec leurs connaissances et leurs expériences dans la famille et l'entreprise.

*Expériences
d'une famille d'hôteliers*

«CHAQUE ENFANT EST LIBRE»



Anne Rose et Thomas C. Walther dirigent les hôtels Walther (photo) et Steinbock à Pontresina depuis trois générations et emploient 85 collaborateurs. SAVOIR FAIRE a confronté le couple aux résultats de l'étude de la HES de Lucerne (page 17).

Vous gérez une entreprise familiale classique. Quelles sont les pistes les plus importantes à vos yeux? Chaque famille est déjà en soi une petite «entreprise». Tous ces conseils sont très utiles pour la qualité des relations et leur transmission aux générations suivantes. Pour nous les «valeurs vécues» sont essentielles, notre charte commence par: «Nous prônons les valeurs de la famille, la sécurité et la fiabilité dans un monde globalisé et qui évolue rapidement – dans nos relations avec les clients, les collaborateurs et les partenaires.»

Ces conseils ont l'air banals au premier abord. Mais quel travail se cache derrière leur mise en œuvre? Je ne les trouve pas banals du tout. Il s'agit plutôt de qualités humaines et relationnelles qui demandent beaucoup de foi et d'amour envers l'entreprise de la part des membres de la famille. Dans notre cas, ce sont les parents et les beaux-parents, les enfants

et nous-mêmes. Nous trouvons qu'il est dangereux de faire passer les intérêts de l'entreprise avant les besoins de la famille. Nous croyons au contraire qu'il ne faut pas oublier l'individu en tant que tel dans les relations. C'est le seul moyen de garantir la pérennité de l'entreprise familiale, son succès et sa bonne santé.

Ce point manque-t-il dans les conseils des chercheurs? Oui, cela nous étonne. Le point 9, en particulier, ces «obligations» qu'il n'est pas toujours possible d'assumer en pratique sans qu'elles soient préjudiciables à la personne, car des facteurs sur lesquels on n'a pas d'influence peuvent entrer en jeu. Concrètement, nous trouvons que l'aspect humain n'est pas assez pris en compte dans les conseils. Ils donnent l'impression que les besoins personnels et les conditions, la santé, etc. doivent absolument jouer un rôle secondaire dans une entreprise familiale afin qu'elle puisse fonctionner.

Dans quelle mesure vous préoccupez-vous déjà de votre succession? Nos enfants sont des adolescents et nous sommes en pleine force de l'âge. Nous ne réfléchissons pas encore vraiment à la question de la succession. Bien entendu, cela nous ferait plaisir qu'il y ait une quatrième génération Walther. Mais chaque enfant est libre. Pour nous, il est beaucoup plus important qu'ils suivent leurs envies et réalisent leurs rêves. Ils doivent tracer leur propre voie. Qui-que peut transformer sa passion en son métier rencontrera le succès tout ayant trouvé le bonheur. Il n'y a rien de plus important. Nous souhaitons – comme nos parents et nos grands-parents avant nous – laisser nos hôtels dans une situation saine et attractive pour la prochaine génération de clients et de repreneurs.
(rw)

IMPRESSIONNANT

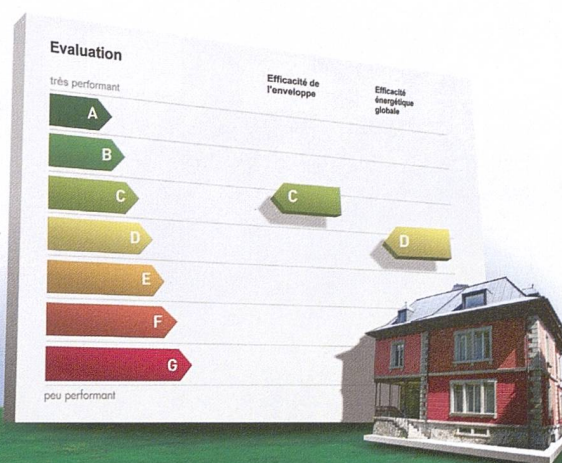
Une qualité haut de gamme qui ne manquera pas de vous convaincre. Brother offre une gamme de produits innovants et économes en ressources et garantit un service clientèle fiable – at your side.

BROTHER.CH



CECB® – Le certificat énergétique cantonal des bâtiments : l'instrument d'évaluation et de conseil le plus efficace de Suisse pour les projets d'assainissement de bâtiments.

Réduire la consommation énergétique, diminuer les coûts





STEFAN JEKER, le responsable du laboratoire d'innovation RAI Lab explore les tendances et les technologies pour développer les modèles d'affaires de demain.

ENTREPRISES FAMILIALES: LES GRANDES GAGNANTES 4.0

Des robots à la place des hommes, des collaborateurs issus du human cloud plutôt que du village – les nouvelles technologies révolutionnent le monde du travail et les modes de pensée, sans pour autant modifier les valeurs fondamentales.

Connaissez-vous cette citation de l'artiste français Francis Picabia «Notre tête est ronde pour permettre à la pensée de changer de direction»? Elle a près d'un siècle et n'a, je crois, jamais été aussi actuelle: avec la digitalisation et les nouvelles technologies, nous faisons face à de nombreuses transformations – relever ces nouveaux défis et rester souverains, impose de revoir notre mode de pensée. Selon une étude américaine, sept employés européens sur dix ont besoin de compétences digitales dans le cadre de leur travail, mais seul un employé sur trois dispose réellement de ces compétences. Ce fossé risque de se creuser davantage à l'avenir: une étude de l'OCDE prévoit que l'automatisation touchera 9% des postes de travail dans le monde dans les années à venir et la digitalisation 25%.

Entrepreneurs et collaborateurs sont donc amenés à repenser le «travail». En effet, il leur sera impossible d'évoluer en conservant leur mode de pensée actuel. Bien entendu, ils doivent rester compétitifs et augmenter leur productivité si l'automatisation le leur permet – d'un point de vue purement rationnel. Mais

qu'en est-il du plan humain? Où cette transformation nous mène-t-elle? Dans son excellent ouvrage «Technology versus Humanity», Gerd Leonhard soulève une question essentielle: à quoi doit nous servir la technologie? Sa théorie: elle doit servir aux hommes et non l'inverse. Ce débat mérite d'être engagé!

J'ai l'impression que l'évolution nécessaire dans les entreprises familiales ayant grandi avec leurs collaborateurs correspond en de nombreux points à la pensée de Gerd Leonhard. La valorisation des collaborateurs reste essentielle, car contrairement aux postes de travail, ils ne se laissent pas facilement rationaliser. Les entreprises familiales, qui mettent à l'honneur une culture du travail basée sur l'humain et la confiance, auront un avantage concurrentiel sur le marché du travail – à condition de créer de nouveaux postes et de permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences.

Stefan Jeker,
Responsable RAI Lab

TENDANCE#01 **OUI,** **MAIS...**

L'arrivée des robots a entraîné la disparition de professions entières. Les PME suisses abordent toutefois l'avenir avec confiance: Kuk Elektronik à Appenzell, par exemple, détient une niche d'envergure mondiale. Pour conserver cet avantage, les jeunes entrepreneurs misent de plus en plus sur la robotisation. En même temps, ils continuent d'employer des travailleurs à domicile, principalement des mères et des femmes au foyer. Des coursiers leur livrent le matériel en début de semaine et récupèrent les pièces assemblées à la fin de la semaine. Ainsi, la peur a rapidement cédé la place au renouveau et à la confiance.

TENDANCE#02 **BOURSES DE TRAVAIL** **VIRTUELLES**

Aux Etats-Unis, près d'une personne sur deux travaille déjà où elle le souhaite et les employeurs recrutent leurs collaborateurs dans le monde entier. De nombreuses entreprises, notamment dans la Silicon Valley, n'ont même plus de bureaux physiques. Et ça ne s'arrête pas là: les recruteurs publient des offres de mini-jobs sur les plateformes de Human Cloud, comme Upwork.com ou Fiverr.com. Les annonces sont variées: il peut s'agir aussi bien de la programmation d'un code, de la rédaction d'un article ou encore de la conception d'un logo. Les entreprises peuvent donc engager des spécialistes aux quatre coins du monde sans même devoir créer un poste interne.

TENDANCE#03 **NOMADES** **DIGITAUX**

Le choix des nouvelles générations ne porte plus seulement sur une entreprise, mais également sur une culture d'entreprise qui offre liberté et épanouissement. Les PME suisses comme Scandit ou Wortspiel imitent donc les grands groupes technologiques et publient des offres de travail virtuel. Elles permettent ainsi aux collaborateurs de travailler depuis leur domicile ou de voyager. Toujours plus de nomades digitaux optent pour ce nouveau mode de vie. Et les avantages sont nombreux pour les entreprises: elles réduisent les frais liés au transport, fidélisent les talents et permettent aux collaborateurs d'organiser leur vie comme ils le souhaitent.





DE L'ENTREPRISE TRADITIONNELLE AU RÊVE D'ENFANT

Vittoria Hengartner rêvait de diriger sa propre entreprise lorsqu'elle apprit en 2008 que Praliné Scherrer était à vendre. Peu de temps après, la confiserie traditionnelle de Saint-Gall lui appartenait. Après des débuts particulièrement éprouvants, elle compte aujourd'hui parmi les plus grands du secteur.
Dans un entretien avec Patrik Gisel, CEO de Raiffeisen, l'entrepreneuse nous dévoile les secrets de sa réussite et ses rêves pour l'avenir.

Texte Iris Kuhn-Spogat **Photos** Daniel Ammann



UN PROJET GÉNÉRATIONNEL

Fille d'immigrés italiens, Vittoria Hengartner est née et a grandi à Rorschach. Après une formation commerciale, elle débute sa carrière dans une entreprise d'emballage internationale; après 14 ans, elle quitte ce travail pour un poste de direction dans une petite maison d'édition saint-galloise.

Trois ans plus tard, en 2008, elle apprend que Bruno Scherrer souhaite vendre la confiserie Praliné Scherrer. Vittoria Hengartner, qui rêvait depuis sa plus tendre enfance d'avoir sa propre entreprise tout comme son père, saute alors sur l'occasion et redonne un second souffle à l'entreprise traditionnelle. Depuis octobre dernier, elle travaille avec sa fille, qui détient désormais 20% des parts de l'entreprise.



08h15

Raiffeisen Suisse, plonge dans l'inconnu: l'atelier de fabrication de Praliné Scherrer à Saint-Gall. A peine plus grand qu'une pièce à vivre, il est imprégné de notes chocolatées et rythmé par le clac-clac des mélangeurs. Vittoria Hengartner est arrivée à six heures pour tout préparer et montrer au banquier sa marque de fabrique: «Tous les produits sont frais, faits maison, sans conservateurs, ni colorants», explique-t-elle. «Nous produisons seulement des petites quantités, et ce tous les jours.»

Vittoria Hengartner et ses deux maîtres chocolatiers maîtrisent 120 sortes de pralinés. De nombreuses créations personnelles, comme les truffes à l'huile d'olive ou encore les baisers du Sântis réalisés à base d'Appenzeller Alpenbitter, mais aussi des notes exotiques – tout au moins pour la Suisse: des truffes au lait de chamelle, sublimes d'or, de safran et de rose (cf. lien blog page 29). Vittoria Hengartner a créé cette recette à l'occasion du Gulfood, le plus grand salon de l'industrie agroalimentaire au monde organisé chaque année à Dubaï.

Elle a elle-même pensé ces notes exotiques, avec une idée derrière la tête: «Les fêtes musulmanes ne se déroulent pas en même temps que les nôtres», explique-t-elle. «Je souhaite convaincre l'un des sept cheiks de célébrer la fin du Ramadan avec nos chocolats.» En d'autres termes: elle espère une commande de 1'000 boîtes de pralinés pendant le creux de la période estivale. «Oseriez-vous goûter?», demande-t-elle en souriant. Patrik Gisel hésite, se lance, puis s'émerveille: «Un délice, surtout celle avec les feuilles d'or.»

Du lait de chamelle pour un peuple du désert? «En soi, le lait de chamelle n'a rien de spectaculaire», confie Vittoria Hengartner, «mais les truffes à base de lait de chamelle le sont.» L'entrepreneuse de 47 ans nous précise que «les négociations sont en cours». La confiance se lit dans ses yeux.

Löwenstrasse à Rorschach (SG). Patrik Gisel, CEO de

Un atterrissage brutal. L'entreprise de Vittoria Hengartner s'inscrit entre innovation et tradition. Les classiques, comme les truffes au chocolat au lait et au chocolat noir, constituent le cœur de son activité; les innovations, comme les truffes au lait de chamelle ou au lait de foin et au miel, l'élan vital. Lorsque Vittoria Hengartner a repris en 2008 la confiserie traditionnelle Praliné Scherrer, elle était loin d'imaginer qu'elle proposerait de tels produits. «A l'époque, je ne savais même pas ce qu'était une fève de cacao.» Spécialisée dans le marketing et l'édition, cette femme a abandonné sans hésiter un poste confortable pour se

lancer en autodidacte dans l'industrie chocolatière. A la mise en vente de Praliné Scherrer, elle a tout de suite su que c'était pour elle, raconte-t-elle. Elle a ainsi réalisé un rêve d'enfant: devenir son propre chef. Mais elle ne pensait pas que ce serait si dur: «J'ai sous-estimé le défi et surestimé mes compétences», avoue-t-elle, «les trois premières années ont été les plus éprouvantes de ma vie». Alors qu'elle nous livre cet aveu, la fierté de sa réussite se lit sur son visage: «Nous nous sommes positionnés, en première place pour l'innovation et

sommes leaders en termes de fraîcheur et de qualité des produits.»

La ténacité, indispensable à sa réussite.

Cette self-made-woman s'est investie pour acquérir le savoir-faire nécessaire et a travaillé d'arrache-pied dans l'ombre de son maître, Bruno Scherrer. En redonnant un second souffle à l'entreprise, elle a embarqué les collaborateurs dans cette aventure. Grâce à sa ténacité, elle dispose des clés pour s'affirmer face à ses principaux rivaux. Un trait de caractère inné chez elle: fille d'immigrés italiens, elle a appris très tôt au contact de son père et de ses valeurs que le dur labeur portait ses fruits, confie-t-elle à Patrik Gisel autour d'un café au premier étage de la confiserie. Aujourd'hui, le respect et l'honnêteté vis-à-vis des clients,

LES QUESTIONS DE PATRIK GISEL

À VITTORIA HENGARTNER

L'esprit d'entreprise est-il inné ou acquis?

Comment survit une profane dans un secteur qui lui est entièrement inconnu?

Les plus grands défis d'hier et d'aujourd'hui?

Quelle place occupent la tradition et l'innovation?

Comment résister dans un marché très concurrentiel?

«Connaître la quantité de travail et l'amour du détail qui se cachent dans un praliné ne me permet pas seulement de mieux en apprécier le goût — j'ai désormais un respect immense pour cet art.»

**PATRIK GISEL,
CEO DE RAIFFEISEN
SUISSE**

«A l'époque, je ne savais même pas ce qu'était une fève de cacao. Lorsque j'ai appris que Praliné Scherrer était à vendre, à défaut de successeur, j'ai tout de suite su que c'était pour moi. Mais j'ai sous-estimé le défi et surestimé mes compétences. Les trois premières années ont été les plus éprouvantes de ma vie.»

**VITTORIA HENGARTNER,
PRALINÉ SCHERRER**

des fournisseurs et des collaborateurs font partie de ses lignes de conduite.

Dans la boutique du quartier du couvent de Saint-Gall, elle vend jusqu'à 150 kilos de chocolats par jour à Noël, près de 70 à Pâques et entre 10 et 20 le reste de l'année. La clientèle entreprises commande quant à elle des quantités bien plus importantes. Vittoria Hengartner confectionne des douceurs chocolatées pour plus de 400 entreprises, toutes personnellement convaincues par ses compétences. Des clients de renom, comme la maison de couture saint-galloise Akris – «j'ai appelé sans relâche en disant que j'arrêterai uniquement lorsqu'on me donnera ma chance» –, commandent ses précieuses truffes. Pour Akris, les produits sont assortis aux défilés; la compagnie aérienne Swiss commande un assortiment pour ses passagers en première classe. Ces commandes couronnent son succès: «Je voulais me faire une place dans le secteur du luxe et j'y suis parvenue.»

Les chocolatiers de luxe se livrent une farouche concurrence: pour réussir, il faut se surpasser. Vittoria Hengartner ne fabrique pas seulement des produits de haute qualité: elle se démarque également par ses inventions et ses créations. «Créations?», demande Patrik Gisel. «Oui, quand un client arrive avec sa propre idée, nous mettons tout en œuvre pour la transformer en praliné.» Pour le négociant en vins saint-gallois Martel, elle élabore par exemple des truffes à base de cognac et de champagne Martel. Et pour les caves Mövenpick, elle réalise chaque année des truffes à partir du «vin de l'année». Seule condition pour obtenir des créations personnalisées: une commande minimale de 300 unités.

La prochaine grande aventure. Vittoria Hengartner a des idées, de l'endurance et, depuis l'année dernière, plus de temps grâce à deux nouveautés dans sa vie: d'une part, sa fille Romina a rejoint Praliné Scherrer en octobre dernier et s'occupe des achats et de la boutique. Depuis cet été, elle détient également 20% des parts de l'entreprise. Vittoria Hengartner a posé une seule condition: Romina n'a pas le droit de revendre ses parts à des

tiers, mais uniquement à ses enfants. D'autre part, l'entreprise Praliné Scherrer s'est acquittée de toutes ses dettes depuis le 30 décembre 2016. «J'ai l'esprit plus tranquille pour me lancer dans de nouveaux projets.» Aucune dette, mais de grandes ambitions: avant de partir, Patrik Gisel lui a demandé si elle envisageait d'élargir sa production. «En 2012, j'ai commis l'erreur stratégique d'implanter l'atelier de fabrication ici», répond la cheffe d'entreprise avec sa franchise habituelle, «je n'aurais jamais pensé atteindre une telle croissance quatre ans plus tard.» Sinon? «Sinon j'aurais fait construire une halle». La halle est incontestablement la prochaine grande aventure de Vittoria Hengartner, entrepreneuse aux mille et une ressources.

praline-scherrer.ch



DÉCOUVERTE DE LA PRODUCTION!

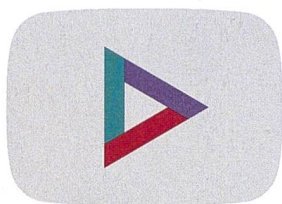
Notre caméra a suivi Patrik Gisel tout au long de la
visite de l'entreprise. Pour regarder la vidéo:
raiff.ch/praline



**Demandez-
nous
conseil.**

Entreprise.

Risques.



Couverts.

Bien assurer une entreprise, c'est simple. Vous connaissez vos besoins, nous avons la solution. La nouvelle assurance pour PME d'Helvetia offre des solutions d'assurance compactes et modernes ainsi qu'un excellent service sinistres.

simple. clair. helvetia 

Votre assureur suisse



Photos: Sébastien Agnelli

UN PLAN B PEUT TOUJOURS SERVIR

Dylan Koller (20 ans), qui suit une formation de paysagiste, fait ses premiers pas en tant qu'indépendant.

J'adore ma vie de jardinier paysagiste – et je veux encore aller plus loin! C'est pour ça que j'ai décidé de suivre un perfectionnement professionnel. Ça va m'aider à m'établir à mon compte. Et si ça ne marche pas, je pourrai toujours travailler comme conducteur des travaux. Eh oui, il faut toujours avoir un plan B dans la vie!

Bien sûr, j'aimerais bien un jour transmettre ma passion à la génération suivante. En tant que formateur d'apprentis, je serais plus strict dans la notation: il ne suffit pas de pouvoir nommer 500 plantes différentes. Je mettrais beaucoup plus l'accent sur la pra-

tique, afin que les apprentis soient mieux préparés aux examens finaux. Dans mon métier, des valeurs comme le respect, l'ouverture et l'enthousiasme sont très importantes. Et j'attendrais la même chose de mes collègues: qu'ils travaillent correctement, mais aussi avec passion. Et si quelque chose cloche sur le chantier, il faut être honnête et savoir assumer ses responsabilités. Faire des erreurs, c'est normal; mais je tiens à être informé au plus tôt si quelque chose se produit, par exemple une bisbille au sein de l'équipe.

Le rendement, la productivité sont une chose, l'humain en est un autre. Je suis jeune et me considère très ouvert. J'aime que chacun puisse s'impliquer dans l'ouvrage commun, que chacun se sente estimé et stimulé! J'entends trop souvent: «Mais on a toujours fait comme ça...» Et ça, je ne le supporte pas!» (pt)



LES SUISSES MAUVAIS PAYEURS?

Les bons payeurs deviennent rares dans le pays: de plus en plus de clients paient leurs factures avec du retard, voire pas du tout. Le European Payment Report 2017 publié par la société de recouvrement Intrum Justitia en expose les conséquences inquiétantes: réduction du chiffre d'affaires et croissance entravée. D'après l'étude,

presque une PME sur dix pourrait créer plus d'emplois si les factures étaient réglées dans les délais. Pour les entreprises interrogées, les retards sont majoritairement imputables à des difficultés financières. Par ailleurs, les problèmes administratifs se multiplient, et les retards intentionnels sont cités parmi les principaux facteurs de risque.

Intrum Justitia donne quelques conseils pour réduire les retards de paiement:

1. Adoptez une politique de crédit équilibrée et solide.
2. Évaluez et surveillez les ressources consacrées à la gestion des crédits.
3. Renseignez-vous sur les clients avec qui vous faites affaire.
4. Fixez clairement, par contrat, vos conditions commerciales.
5. Appliquez une procédure de rappels rapide et facturez des pénalités de retard.
6. Classez vos clients en fonction du risque et du potentiel de croissance.
7. Agissez sans attendre afin d'éviter des défaillances de paiement. intrum.com/fr



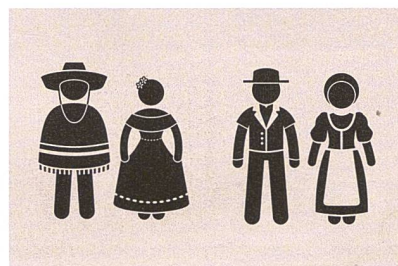
LES PME SUISSES FIDÈLES À LEUR BANQUE

En Suisse, les PME obtiennent relativement facilement des crédits. C'est ce que révèle une étude effectuée auprès de 1'922 entreprises par l'IFZ de la Haute école spécialisée de Lucerne pour le compte du SECO. D'après l'enquête, 62% des PME suisses continuent de préférer l'autofinancement (en puisant dans leurs fonds propres), notamment les microentreprises et les entreprises romandes. 38% des PME font appel à des capitaux tiers, le plus souvent des hypothèques, des crédits en compte courant, des prêts ou du leasing. Les entreprises ne font guère jouer la concurrence entre les banques et préfèrent bâtir sur leur relation avec leur banque principale. raiff.ch/credit



LES PME SE METTENT AU DIGITAL

La digitalisation est sur toutes les lèvres. Mais les PME sont dans l'incertitude quant aux approches à adopter. L'HES de Saint-Gall a interrogé les entreprises suisses à ce sujet. Conclusion: les technologies peuvent accroître la productivité et ouvrir de nouveaux canaux de distribution et modèles de revenus. Si des projets digitaux échouent, ce n'est généralement pas à cause de la technologie, mais par manque de fonds et de connaissances spécialisées. Le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) rapporte par ailleurs que les PME investissent résolument dans l'Entreprise Resource Planning, l'e-provisionnement, la gestion des relations clients, les réseaux sociaux et le télétravail. fhsg.ch/kmu-spiegel, kof.ethz.ch



ÉGALITÉ DES CHANCES

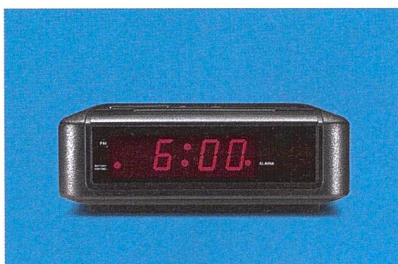
Ce chirurgien stomatologue mexicain parle parfaitement l'allemand et vit en Suisse depuis de nombreuses années. Mais il ne peut y exercer son métier aussi longtemps que son diplôme ne sera pas reconnu ici. Les migrants extra-européens, même bien qualifiés, connaissent tous ce problème: ils se retrouvent souvent au chômage ou doivent accepter des emplois très éloignés de leur cursus et leurs qualifications. L'organisation caritative EPER œuvre à promouvoir l'égalité des chances, en aidant les personnes qualifiées à faire reconnaître leurs diplômes ou à passer des certifications complémentaires. La Fondation du Centenaire Raiffeisen soutient cette initiative. eper.ch, fondationraiffeisen.ch

Découvrez comment les collaborateurs Raiffeisen s'engagent en faveur de LIFT sur notre blog: raiff.ch/jeunesse



LA SUISSE QUI INNOVE — CHAMPIONNE DU MONDE

Le Global Innovation Index sacre la Suisse championne du monde de l'innovation pour la septième fois d'affilée. Notre pays affiche en effet des capacités d'innovation sans pareilles, alimentées par des spécialistes hautement qualifiés. Ses seuls points faibles concernent les services publics en ligne, l'importation de hautes technologies et le soutien aux créateurs de start-ups. 15 des 25 économies les plus innovantes se situent en Europe. Pour cette dixième édition de l'enquête, 130 pays ont été examinés et des dizaines d'indicateurs clés, comme le nombre de brevets déposés et les dépenses publiques d'éducation, ont été pris en compte. globalinnovationindex.org



REVEILLEZ-VOUS, IL EST TEMPS DE MIGRER

L'an prochain, le trafic des paiements en Suisse connaîtra une petite révolution: l'ancien système DTA disparaîtra pour être remplacé, au 1^{er} juillet 2018, par des notifications ISO. La facture munie d'un code QR remplacera les bulletins de versement dès le 1^{er} janvier 2019. Afin de garantir la continuité du trafic des paiements, toutes les entreprises doivent convertir leurs logiciels de paiement. Vous trouverez sur notre site Internet tout ce qu'il faut pour assurer une transition en douceur: raiffeisen.ch/traficdespaiements
Besoin d'aide? N'hésitez pas à nous contacter: entreprises@raiffeisen.ch ou 0848 847 222



LIFT CHERCHE DES EMPLOIS À LA SEMAINE

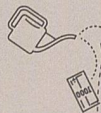
Pour beaucoup de jeunes, le passage de l'école à la vie professionnelle n'est pas facile. Le projet LIFT recherche des entrepreneurs qui n'ont pas froid aux yeux, disposés à offrir des emplois à la semaine à des élèves en difficultés.

Notre économie est dynamique grâce des gens motivés, qui s'insèrent dans le monde du travail. Le projet LIFT travaille depuis dix ans à l'intégration des jeunes dans le monde de l'entreprise. Les élèves sélectionnés travaillent quelques heures par semaine dans une entreprise, effectuant des tâches simples, comme la mise sous pli. L'employeur les paie 5 francs par heure, 8 francs s'ils travaillent particulièrement bien: les jeunes apprennent ainsi que s'appliquer au travail, c'est payant!

Avec ces emplois à la semaine, les jeunes apprennent les règles du monde du travail, tout en aidant à exécuter des tâches peu motivantes qui, sinon, seraient sans doute reportées à plus tard... L'expérience s'avère probante: à la fin de la 8^e année d'école, les jeunes qui n'ont pas de bonnes conditions de départ sont motivés et prêts à chercher un apprentissage. 60% trouvent directement une place, et les abandons sont nettement plus rares. Plus de 200 écoles et 4'000 entreprises participent déjà au programme. Vous aussi, faites l'expérience de la confiance! (psi)



Le bois de poirier utilisé pour l'At-At, **certifié FSC**, vient de Suisse. Röthlisberger privilégie les fournisseurs locaux et construit avec eux des relations durables. Le poirier est considéré comme un bois précieux, car seule une petite partie de l'arbre est adaptée pour la menuiserie.



Röthlisberger investit environ **35'000 francs** pour développer le meuble jusqu'à sa commercialisation. Six prototypes sont d'abord fabriqués puis discutés, testés et perfectionnés avec leur créatrice.



C'est la designer japonaise Tomoko Azumi qui a conçu le secrétaire At-At. Elle a baptisé ce petit meuble d'après les robots quadripèdes «All-Terrain Armored Transport» de la saga Star Wars.

En raison d'un tronc fréquemment tordu, seuls les plus beaux arbres peuvent être exploités. La plupart des éléments de l'At-At sont en bois massif. Pour les parties mobiles, on utilise du contreplaqué, car le bois massif a tendance à se déformer sous l'effet de l'humidité. Rien que la matière première nécessaire à la fabrication du meuble revient à **475 francs**.



LA QUALITÉ SUISSE, TOUJOURS APPRÉCIÉE

Le choc du franc a ébranlé le commerce de détail et les quelque 50 fabricants de meubles suisses. Ils ont perdu des parts de marché et ont dû rogner sur leurs marges. Malgré ces conditions difficiles, le label Qualité Suisse reste très prisé sur les marchés européens.

Le commerce en ligne transforme le secteur. L'Association suisse industrie et négoce du meuble considère Internet comme un moyen pour les marques de se faire connaître. Mais les détaillants «physiques» doivent pouvoir offrir une plus-value – par exemple, un conseil en aménagement intérieur, au domicile du client.

4'360

francs, c'est le prix du secrétaire At-At de Röthlisberger. Ce meuble est fabriqué à Gümligen près de Berne, à partir de bois de poirier. «Depuis 2007, nous en avons vendu environ 300», explique Jan Röthlisberger, qui dirige l'entreprise familiale – de quatrième génération – avec son père et ses deux frères. «A l'époque, il y avait encore peu de secrétaires de ce genre; aujourd'hui, ils redeviennent populaires.» Röthlisberger reste fidèle à la Suisse, alors que la concurrence ne produit presque plus qu'à l'étranger. Le franc fort lui cause bien du tourment; et les clients achètent de plus en plus en ligne, sont sensibles au prix et moins fidèles. Néanmoins, Röthlisberger peut compter sur une vibrante communauté d'amoureux du design: «Nos meubles sont intemporels et s'intégreront toujours dans un appartement, même dans trente ans. Beaucoup de ceux qui caressent notre At-At et découvrent ses détails tombent amoureux sur le champ!» (atl) roethlisberger.ch

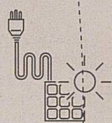
Les coûts d'administration, de marketing et de distribution s'élèvent à **7%** environ. Ce sont les participations à des salons qui coûtent le plus: Röthlisberger est présent aux grands salons du meuble de Milan ou de Cologne, et touche ainsi plus d'un demi-million de visiteurs chaque année.



Le bois est envoyé à la scierie où il est immédiatement traité, car il n'y a pas d'entrepôt. Il faut 18 heures de travail – à la main et à la machine – pour confectionner un At-At. Une heure de travail de fabrication coûte en moyenne 100 francs. Avec un total de **1'800 francs**, la main-d'œuvre est le poste de coûts le plus important de tout le processus.



Les copeaux résultant de la fabrication sont pressés sur place, pour donner des pellets; ceux-ci constituent une source durable – et suffisante – de chauffage pour les 5'300 m² des ateliers et les 4'500 m² de bureaux. Le filtrage des fumées permet des émissions propres. Röthlisberger économise ainsi **150'000 litres de mazout** par an.



Sur le toit, une imposante installation photovoltaïque produit 233'000 kWh de courant écologique; en été, les besoins en électricité sont entièrement couverts. L'entreprise économise ainsi 128 tonnes de CO₂ chaque année, soit 500'000 km en voiture. Autosuffisante en énergie, Röthlisberger économise en tout l'équivalent de la consommation de **300 maisons individuelles**.



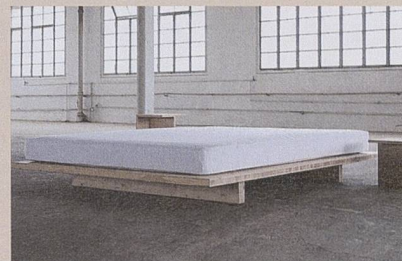
Une fois achevé, le meuble est inspecté, emballé puis expédié aux détaillants. Le transport constitue **6%** du prix de vente.



Les partenaires vendent l'At-At avec une marge usuelle de 35 à 40%, soit environ **1'700 francs**. Certains détaillants proposent le meuble en ligne. 3% du produit de la vente – **70 francs** par At-At écoulé – sont reversés à sa créatrice.



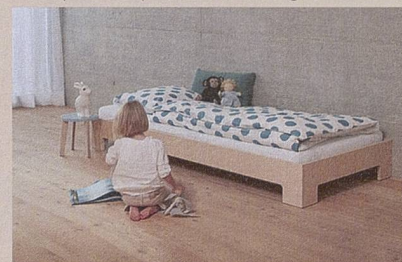
Déclaration: Björn Ischi, Lyss



Authenticité: Ricardo Alves, Steinhausen



Conception d'espace: Thomas Hunger, Münchenstein



Histoire de famille: Isabelle Winterhalder, Sachseln

Le design suisse est au top. La scène est effectivement considérée comme très dynamique et ambitieuse. L'association Form-forum, une plateforme pour le design et l'artisanat contemporain, a été créée avec l'objectif de préserver cet esprit de création et d'innovation. L'association soutient les quelque 500 membres, concepteurs établis comme jeunes designers, dans leur travail de création et leur développement avec des expositions, concours, workshops et réseautages. Ce n'est pas un hasard si le Centre des entrepreneurs Raiffeisen (RCE) est sponsor de Form-Forum: cette association incarne tout ce qui tourne autour du RCE, soit l'innovation et le fort esprit d'entreprise.
formforum.ch

FEMMES, PROFILEZ-VOUS!

Corin Ballhaus est à son compte depuis dix ans. A 52 ans, elle a su faire sa place dans un monde d'hommes. Elle aide les femmes occupant des postes de cadre à aiguïser leur profil et à devenir une marque inimitable – et convoitée.

Corin Ballhaus, on voit très peu de femmes à la tête d'une start-up. Pourquoi? Corin Ballhaus: Les start-up sont axées sur la technologie, on y trouve encore peu de créatrices d'entreprise. Les femmes ne sont pas moins «entrepreneuses» que les hommes ; elles créent leur affaire plus tard, et davantage dans le tertiaire que dans le secteur industriel.

Que faut-il à une femme pour réussir? Je n'aime pas faire la distinction entre femmes et hommes. L'entrepreneuriat demande du courage, du caractère et de la persévérance – pas précisément des qualités féminines. Les femmes ne manquent certes pas d'endurance, mais elles pourraient gagner en hardiesse et en ténacité!

Comment une femme peut-elle s'imposer dans les domaines masculins? Les femmes ont tendance à se sous-estimer et se vendre trop bon marché. Elles doivent s'exprimer plus nettement sur ce qu'elles souhaitent et ce qui les caractérise; fixer des objectifs pour leur entreprise.

Que conseilleriez-vous à une femme pour progresser? Avoir un réseau, c'est extrêmement important. Les femmes doivent exploiter leurs contacts professionnels et privés pour parvenir aux emplois et missions intéressants. Et elles ne devraient pas hésiter à faire appel aux conseils d'entrepreneuses expérimentées.

Vous affirmez que chaque entrepreneuse et chaque entreprise doit se définir un profil unique et inimitable. Qu'entendez-vous par là? Très souvent, les entreprises mettent en avant leurs marchandises ou services. Mais les clients s'intéressent tout autant aux dirigeants, à leur parcours, à leurs convictions. C'est en se démarquant que les entreprises font la différence sur le marché.

Vous travaillez depuis des années comme journaliste économique, un secteur très masculin. Quelles sont vos expériences? A mes débuts, il n'y avait que très peu de femmes jour-

nalistes économiques. Mais pour moi, ce fut plus un avantage qu'un obstacle: j'étais plus visible, et mes interlocuteurs se souvenaient souvent plus de moi que de mes collègues!

Comment l'économie pourrait-elle en tirer profit, si davantage de femmes créaient leur propre entreprise? Les femmes sont en général plus pragmatiques, elles se mettent moins en avant. Notre économie gagnerait beaucoup si elle devenait à nouveau plus pragmatique. (ml)

CONSEILS

- Soyez courageuse, tenace et ne cédez pas aux pressions.
- Formulez un objectif clair et une stratégie pour le réaliser.
- Affirmez sans détour vos valeurs et ce qui vous distingue.
- Tissez des liens et exploitez vos contacts professionnels et privés.
- Cherchez conseil auprès d'entrepreneuses et d'entrepreneurs expérimentés.
- Soyez unique et inimitable dans ce que vous faites – et faites-le savoir.
- Donnez des interviews et participez à des manifestations.
- Créez une marque sur la base de votre personnalité.
- Faites-vous accompagner par un(e) coach avant d'entrer dans un nouveau poste de direction ou lors d'une réorientation professionnelle.



CORIN BALLHAUS

aide les personnes ambitieuses à se profiler ou à renforcer leur profil. Cette ancienne banquière et journaliste économique est membre de l'association Frauenunternehmen, présidente du CA de schweizeraktien.net et membre du jury de l'initiative «Angels for Ladies». ballhaus-profiling.ch

«Développez sa propre stratégie de marketing digital, en jeu incontournable pour toute entreprise aujourd'hui.»

Conférence sur le marketing digital
Centre valaisan de perfectionnement continu (CVPC)
Lundi 27 novembre 2017 | CVPC à Sion
Infos, inscription: cvpc.ch

EN NOVEMBRE, DANS PLUSIEURS VILLES ROMANDES

AU CLAIR AVEC LE SYSTÈME FISCAL?

En bon capitaine, vous avez besoin d'instruments fiables et solides pour mener votre barque à bon port. C'est pourquoi au Forum Fiscal 2017, une série de conférences organisées par PwC en novembre dans plusieurs villes suisses – en Suisse romande: à Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel et Sion – différents spécialistes vous donneront les bons outils pour éviter les écueils du système fiscal et maintenir le cap sur vos objectifs.

pwc.ch/forumfiscal

10 NOVEMBRE, ECUBLENS (EPFL)

CYBER RISQUES

Virus informatique, piratage de données, vol, espionnage, terrorisme, la société moderne, hyperconnectée, est très vulnérable. Organisée par le Service de la sécurité civile et militaire du canton de Vaud, la conférence «Pour une vision partagée face au développement des risques» vise à initier une prise de conscience du risque et des conséquences d'attaques, à sensibiliser les dirigeants d'entreprise et de l'administration publique, à promouvoir la coordination, ainsi qu'à comprendre le comportement des cybercriminels.

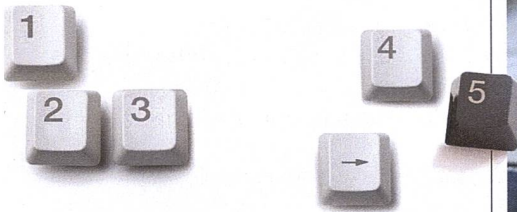
vd.ch/protection-population

16 NOVEMBRE, GENÈVE ET NEUCHÂTEL

NUIT DES CARRIÈRES

Parmi les différentes possibilités offertes aux entreprises de rencontrer les étudiants, leurs potentiels futurs cadres, mentionnons la «Nuit des carrières». Lancée en 2014 par le Career Services network des Universités de Suisse, cette manifestation a pour objectif d'informer les étudiants, doctorants et diplômés sur les possibilités de carrières, en collaboration avec des entreprises et des experts. Rendez-vous aux unis de Genève et Neuchâtel.

Inoc.ch



PREMIER DIGITAL DAY DE SUISSE

Le 21 novembre, Digital Switzerland lancera la première «Journée du digital» en Suisse. Ce sera l'occasion, pour les entreprises et organisations, de démontrer sur place, l'importance de la digitalisation pour la société. Raiffeisen, membre de Digital Switzerland, sera de la partie: toute la journée ces derniers vous feront comprendre et vivre la révolution technologique aux Centres des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen. On explorera ce phénomène sous différents angles, depuis les craintes qu'il suscite aux opportunités qu'il ouvre.



LES MEILLEURES PME DE SUISSE ORIENTALE 2017

Le 9 novembre, un jury décernera au RCE de Gossau le premier «Prix Raiffeisen des entrepreneurs de Suisse orientale» à des PME particulièrement innovantes ou pionnières. Ce prix vise à récompenser les entreprises de moins de 150 employés qui surmontent les défis du changement permanent tout en dynamisant l'économie locale. Le gagnant du grand prix recevra une subvention de 10'000 francs, celui du prix du public 5'000 francs. Toujours plus engagée aux côtés des PME sur le plan national, Raiffeisen projette d'étendre le concours à d'autres régions de Suisse ces prochaines années.

Nous posons les questions
que personne n'ose poser.

BLOG: Découvrez l'avis d'Angela Hensch, spécialiste
du droit du travail: raiff.ch/angelahensch

DE BELLES PAROLES, MAIS PAS D'ACTES

Ils ont fière allure et parlent avec aisance! On croit immédiatement avoir trouvé la perle rare. Mais après quelques mois... Rien. Les salariés sous-performants promettent beaucoup mais déçoivent rapidement. Que faire quand on n'en peut plus?

Comment se fier à sa première impression? L'apparence compte, la forme doit être appropriée, le CV convaincant – et l'entretien d'embauche est décisif. Trop de candidats le savent, et tendent à promettre monts et merveilles. Une fois en place, ils travaillent surtout à se mettre en scène: l'important, pour eux, est de tenir la vedette et de récolter les compliments – parfois pour des résultats qui ne leur doivent pas grand-chose. Et quand on a besoin d'eux, ils sont comme par hasard aux abonnés absents. Les pauses café s'étirent, ils arrivent en retard le matin et passent leur temps sur internet ou les réseaux sociaux – à des fins privées, bien sûr. Et comme ce sont les collègues qui en font les frais à travers un surcroît de travail, les frustrations grondent au bureau. Cela peut sembler caricatural, mais cette espèce de faussaires n'est pas si rare. Ils évoluent immergés, habiles à tromper ou échapper à la vigilance des supérieurs.

Il faut faire preuve de tact. Mais quid si la chose éclate au grand jour? Si l'on place le salarié face à ses tares, il crie à l'injustice ou à l'offense, nie les faits, se réfugie derrière les procédures... Ou alors il se pose en victime, évoque le «mobbing», répand des demi-vérités. Dans le cas extrême, il fomente une mutinerie du personnel! Dans tous les cas: le traitement de collaborateurs au travail insuffisant nécessite du tact et une intervention rapide et efficace. Lorsque l'intéressé se montre rétif et ne veut pas coopérer, on en vient tôt ou tard à la rupture. En présence de raisons impérieuses et si la poursuite du rapport de travail n'est pas envisageable, l'employeur peut même résilier le contrat de travail avec effet immédiat. Cela peut notamment être le cas si un membre de la direction a menti lors de son entretien d'embauche. Mais attention: tout licenciement sans préavis comporte des aspects délicats, à peser soigneusement. Il convient donc de bien clarifier juridiquement, au préalable, les conditions d'un tel acte. Il est également conseillé de documenter les fautes du salarié et de lui signifier des avertissements préalables.

Une deuxième chance? Si une amélioration est possible, il faut établir une description précise des tâches et un calendrier de résultats mesurables. Une mutation peut être envisagée. Les facteurs personnels comme la capacité à se concentrer, la motivation et l'esprit d'équipe doivent être priorités. Concrètement: quelles sont ses relations avec le reste de l'équipe ou avec son supérieur: sont-elles harmonieuses ou conflictuelles? Y-a-t-il éventuellement des problèmes relationnels, des problèmes d'addiction? Une fois cela clarifié, on se remet au travail: il faut accompagner équitablement le collaborateur, et faire évaluer les résultats par des mentors expérimentés, voire un intervenant externe. Il faut aussi savoir distinguer entre ne pas pouvoir – surcharge, surmenage – et ne pas vouloir – paresse, attitude réfractaire... En définitive, il faut reconnaître qu'il est presque impossible de démasquer les faussaires «préventivement», avant l'embauche. En effet, beaucoup ont su se camoufler durant des années, sans que jamais on ne les évalue. Et ce, parce que les employeurs n'ont souvent pas envie de «s'embrouiller» avec ce type de personne, et préfèrent leur fournir des références vagues, voire non sincères. Chers cadres supérieurs, chères spécialistes des ressources humaines, cette spirale doit être arrêtée sans délai – ne serait-ce que pour vous protéger vous-mêmes.

*Reto Wilhelm,
journaliste et entrepreneur*

Détecter les coûts cachés

La distillerie Hecht AG, à Sempach (LU), souhaite optimiser sa consommation énergétique et diminuer ses émissions de CO₂. Pour ce faire, cette vénérable maison a fait appel à un spécialiste, dont l'intervention entraîne des économies.

Quand on discute avec Daniel Hecht, on remarque très vite qu'il n'est pas homme à gober des boniments. Des vendeurs et des consultants, il en a vu passer pas mal. Pourtant, lorsque l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) a frappé à sa porte pour lui proposer un «check-up énergétique», il n'a pas hésité longtemps à ouvrir ses locaux au conseiller de l'Agence. En effet, Daniel Hecht a tout de suite senti que ça n'allait pas être une entourloupe, mais un état des lieux rigoureux de sa consommation énergétique.

«Ce que m'a exposé l'expert en énergie était plein de bon sens», se rappelle Daniel Hecht. Détail non négligeable: ses investissements dans l'isolation et les coûts de la consultation seront amortis dès la première année (cf. estimation en bas de page)!

L'efficacité énergétique comme facteur de compétitivité. En matière d'énergie, Hecht Distillerie AG n'est pas une novice; l'exploitation dispose déjà d'une installation photovoltaïque. Thomas Pesenti, conseiller AEnEC, donne d'ailleurs une bonne note à cette petite entreprise: «La société est bien équipée; le propriétaire fait des efforts pour diminuer les dépenses d'énergie, ce qui lui donne un avantage compétitif sur la concurrence étrangère.»

Un tel bilan énergétique n'est pas réservé à une entreprise comme la distillerie lucernoise: les conseillers de l'AEnEC visitent toutes les PME dont les dépenses énergétiques se situent entre 20'000 et 1 million de francs pour identifier les potentiels d'économie. Normalement, une visite dure environ une demi-journée; les conseillers inspectent notamment la technologie et l'enveloppe du bâtiment ainsi que le processus de production. Plus de 1'000 entreprises ont déjà adopté le modèle PME de l'AEnEC.

Une visite de la distillerie, qui compte trois salariés, révèle des potentiels d'économie supplémentaires, par exemple dans l'utilisation des pertes de chaleur. Daniel Hecht fronce les sourcils; en homme d'affaires résolu, il n'hésitera pas longtemps. Il se doute bien que tôt ou tard, la loi imposera de telles mesures. Et l'important, n'est-ce pas de léguer une entreprise en bonne santé à la troisième génération? (psi)

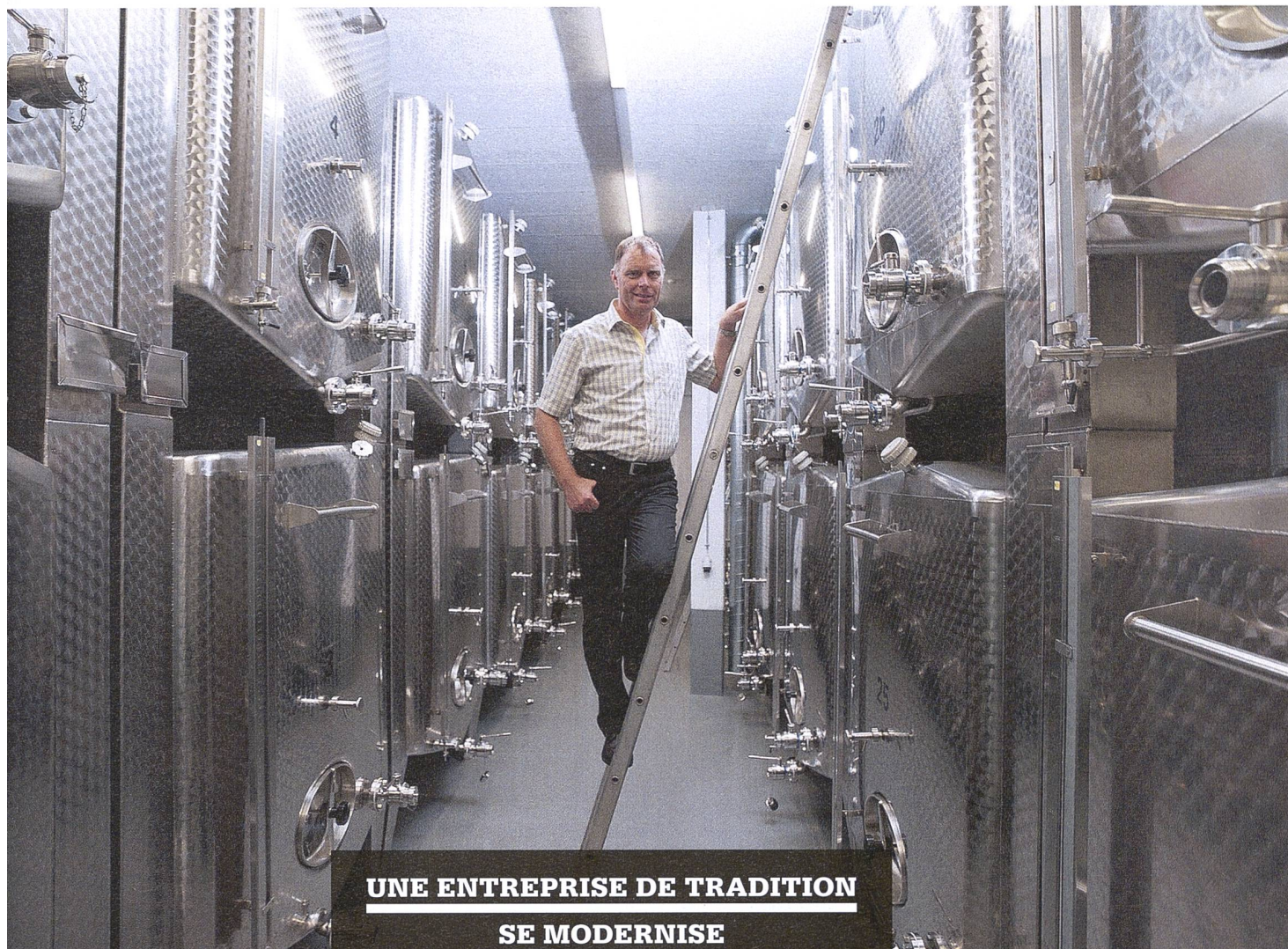
UN INVESTISSEMENT RENTABLE

Dépenses	1 ^{ère} année	Années suivantes
Contribution à l'AEnEC*	CHF 3'340	CHF 2'390
Mesures énergétiques	CHF 6'640	CHF 0
Total des frais	CHF 9'980	CHF 2'390
Economies		
Restitution CO ₂	CHF 12'600	CHF 12'600**
Gains	CHF 2'680	CHF 10'210

* Incluant le rabais pour client Raiffeisen MemberPlus (CHF 750)

** Note de la rédaction: ce taux devrait même augmenter à l'avenir.

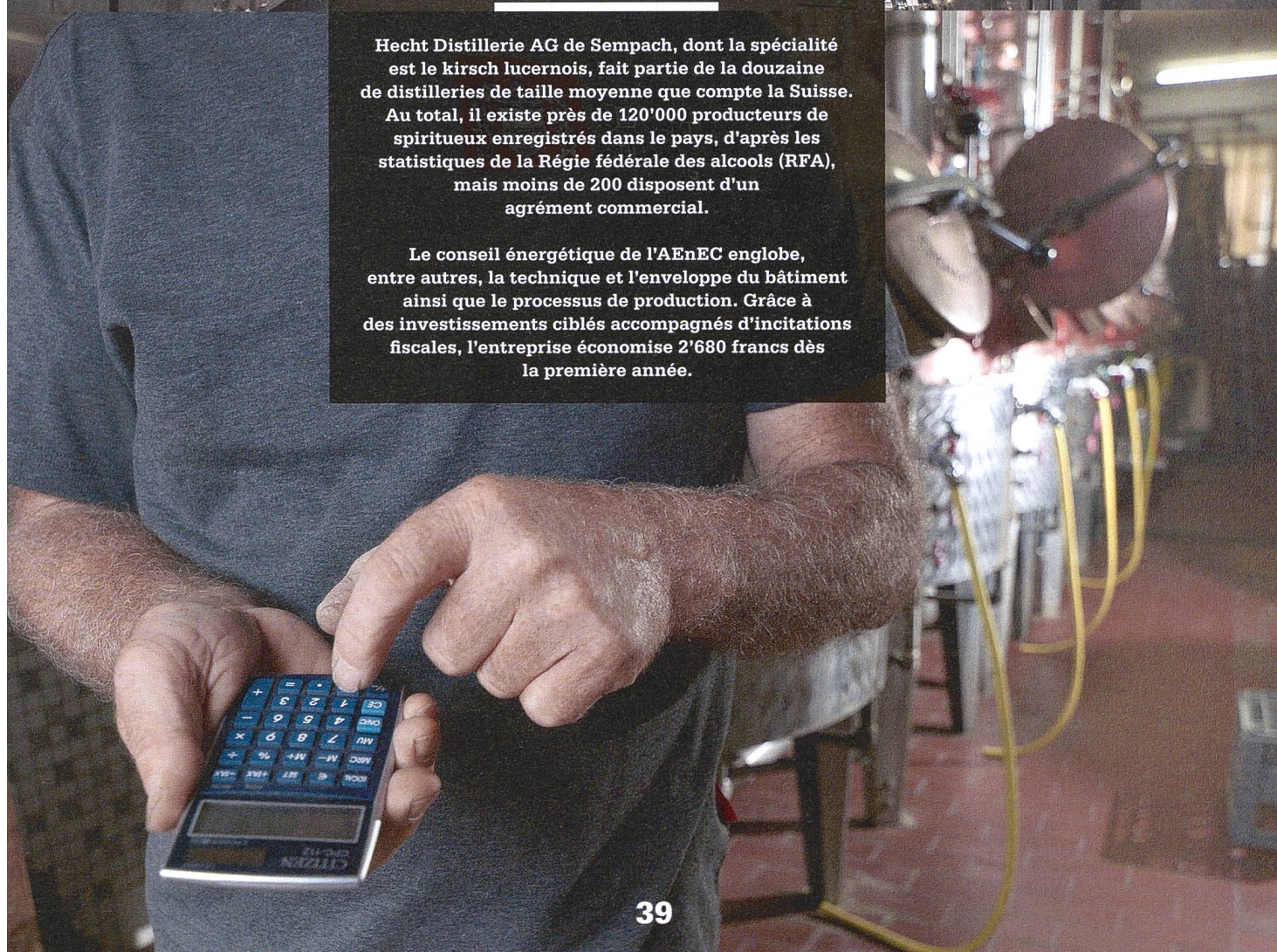
Un bilan énergétique AEnEC d'une valeur de 750 francs offert aux sociétaires.
Pour s'inscrire: raiff.ch/aenec



UNE ENTREPRISE DE TRADITION SE MODERNISE

Hecht Distillerie AG de Sempach, dont la spécialité est le kirsch lucernois, fait partie de la douzaine de distilleries de taille moyenne que compte la Suisse. Au total, il existe près de 120'000 producteurs de spiritueux enregistrés dans le pays, d'après les statistiques de la Régie fédérale des alcools (RFA), mais moins de 200 disposent d'un agrément commercial.

Le conseil énergétique de l'AEEnEC englobe, entre autres, la technique et l'enveloppe du bâtiment ainsi que le processus de production. Grâce à des investissements ciblés accompagnés d'incitations fiscales, l'entreprise économise 2'680 francs dès la première année.



Laissez tomber les prescripteurs!

Un bon ami à moi travaille depuis des lustres dans la publicité. C'était son rêve de jeunesse, il a tout fait pour le réaliser. Aujourd'hui, il travaille effectivement dans ce domaine et a d'ailleurs produit quelques-uns de ces spots «cultes» qui font le tour du web puis disparaissent. Souvent, son travail est vraiment divertissant, et il est plus amusant que certaines comédies. Mais pour être franc, je ne pense pas qu'un spot ou slogan publicitaire m'ait convaincu d'acheter l'objet ou le service vanté. D'ailleurs, je ne connais personne dans mon entourage qui avoue avoir acheté un produit sur la seule base d'une publicité à la télé ou d'un e-mail promotionnel.

Je n'arrive pas à me défaire de l'idée que la publicité coûte plus qu'elle ne rapporte. Pourtant, toutes les entreprises y tiennent mordicus. Quiconque a quelque chose à vendre veut naturellement le faire savoir, et aucun des grands acteurs, dans quelque secteur que ce soit, n'a jamais osé se passer entièrement de publicité. L'industrie publicitaire elle-même, bien sûr, n'arrête pas de promouvoir sa doctrine de la «pub à tout prix», sur tous les tons et à toutes les occasions. Or lorsqu'on visite la page d'accueil de n'importe quelle agence publicitaire, on trouve toujours la même chose: une promesse de notoriété mirobolante, enrobée de concepts pseudo-originiaux, sûre de rendre n'importe quel produit incontournable. Le crédo de ces pros du marketing: créez-vous une marque, une «identité», et le succès suivra. Mais ne vous laissez pas aveugler: c'est vous-même et vos collaborateurs qui ferez le succès de votre entreprise. D'après moi, il faudrait arrêter d'asséner que «c'est la publicité qui fait vendre» pour affirmer que «vos ventes sont votre meilleure publicité». Je vois donc plutôt ce secteur comme un profiteur qu'un bâtisseur de l'économie.

Avec l'avènement des médias sociaux, les «créatifs» ont vu s'ouvrir à eux un nouvel Eldorado, qu'ils ne se privent pas de piller sous tous les angles. Aucune entreprise qui se respecte, martèlent-ils, ne peut se permettre d'être absente des principales plateformes –

Twitter, Instagram, Facebook et que sais-je encore. Mais attention: tout cela est loin d'être gratuit. Car une simple présence ne suffit pas; les plateformes doivent sans cesse être alimentées et les contenus renouvelés, ce qui coûte de l'argent et surtout du temps.

Comme, en tant qu'entrepreneur, vous ne pouvez certainement pas «twitter» autant que l'actuel président des États-Unis,

de tels canaux ne sont peut-être pas les plus indiqués. Alors, trouvez-vous un prescripteur: il saura certainement remplir les caisses. En effet, le secteur publicitaire estime que les dépenses publicitaires sur Instagram augmenteront, à elles seules, d'environ 150% sur les trois prochaines années, et que le nombre de prescripteurs payés pour publier leur avis sur cette plateforme triplera d'ici là. Lorsque George Clooney, par exemple, vante chaque jour sur Instagram les délices de son express fumant, c'est un prescripteur considérable: en effet, qui d'entre nous pauvres mortels ne souhaite pas vivre comme Clooney? En buvant le même café que lui, on s'en rapproche sûrement. Mais à quoi ressemble, au juste, le prescripteur moyen? Il a tout juste 21 ans (en Suisse: 42 ans!), c'est dans 62% des cas un étudiant (moins de 3% en Suisse) et dans 68% des cas une femme. Il ou elle a 19'918 followers et passe plus de deux tiers de son temps sur les réseaux sociaux. Pour moi, ça n'évoque pas un fort pouvoir d'achat... plutôt du vent, qui gonfle la grosse bulle du marketing!

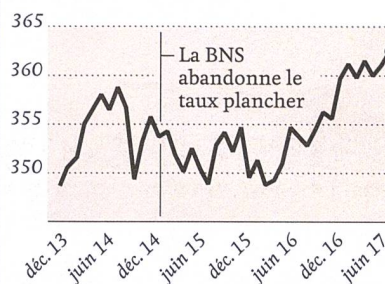


Martin Neff
Chef économiste de Raiffeisen Suisse





Crédits aux entreprises
en Suisse, en mia CHF



Sources: SECO, BNS

SIGNES POSITIFS DU MARCHÉ DU CRÉDIT

Le marché suisse du crédit à la clientèle entreprises poursuit sa convalescence. En milieu d'année, le total des prêts dépassaient 360 milliards de francs, soit légèrement plus qu'à la veille du choc du franc. Une bonne partie de cette hausse est due à Raiffeisen, qui a vu ses crédits aux entreprises augmenter de 30 à 35 milliards de francs. Entre-temps, le marché du crédit croît à nouveau plus vite que l'ensemble de l'économie, ce qui profite jusqu'ici essentiellement aux grandes entreprises et aux PME du secteur tertiaire. Seule ombre au tableau: les crédits aux PME de l'industrie, toujours inférieurs à leur niveau de fin 2014. On ne peut toutefois pas parler d'assèchement du crédit; c'est ce confirme une récente étude du SECO, qui estime que le marché du crédit en Suisse est en bonne santé. Par ailleurs, il est clair qu'on ressent encore les effets de la brusque hausse du franc de janvier 2015. D'après une enquête du SECO, à peine une PME sur huit aurait gelé ses plans d'investissements en raison du choc du franc. Cela ne concorde pas avec nos propres observations, qui dépeignent une réalité bien plus sombre. Quoi qu'il en soit, l'optimisme des PME est une bonne chose. «Keep calm and think positive!» tel est le mot d'ordre. (da)



A 19 ans, Reto Appenzeller créait son entreprise de paysagiste à Maur, au bord du Greifensee. Le travail en plein air et le contact avec les clients revient pour lui à un hobby.

Reto Appenzeller, qui sont vos clients? Des propriétaires de maison, des locataires, des communes, des gérants d'immeubles, et le canton pour l'entretien des routes. **Leur souhait le plus fréquent?** Ces temps-ci, la construction de murets, la pose de plaques de granit; de nos jours, les gens veulent des jardins faciles d'entretien. **Comment financez-vous la croissance?** A part une petite hypothèque, je finance tout par mes propres moyens - même notre camion à cinq essieux, qui a coûté un demi-million. Mon mot d'ordre: si les affaires vont bien, on peut se permettre de financer sa croissance. **Comment gérez-vous la pression sur les prix?** La qualité est primordiale. Si on sait vendre cette qualité, le prix devient secondaire. Mais nous ne sommes pas forcément chers, car je m'occupe moi-même de l'administration, je rédige les devis, je mets la main à la pâte et j'ai des rendez-vous jusque tard le soir, ce qui permet de maîtriser les coûts. **Quel est votre style, en tant que chef?** Je suis exigeant. J'attends de mes collaborateurs qu'ils arrivent à l'heure chaque matin, et bien reposés. Fumer n'est pas permis durant le travail. Leur tenue doit être propre et leur apparence soignée. **Qu'est-ce qui fait un bon entrepreneur?** (Rires) Le goût du travail, tenir parole, être sympathique et savoir vendre. Rester équitable et savoir défendre ses positions. Il doit aussi être bon en calcul, modeste et doit pouvoir gérer les envieux! **Comment vous occupez-vous en hiver?** Comme remplaçant chauffeur. L'an passé, nous avons pu travailler sans interruption jusqu'au 31 décembre. (psi)



Enfant, Ed Ernish gagnait son argent de poche en tonnant les pelouses. Adolescent, il a dévoré tout ce qu'il pouvait trouver sur le jardinage et à 18 ans, il fondait sa propre entreprise à Brielle, au New Jersey.

Ed Ernish, quels sont vos clients? Il y a beaucoup de résidences secondaires dans ma région. Les propriétaires veulent un petit paradis et dépensent souvent 30'000, parfois 60'000 dollars, pour leur salon de jardin. **Leur souhait le plus fréquent?** La mode est aux foyers et cuisines en extérieur, et aux patios généreux. **Comment financez-vous la croissance?** A 18 ans, mon père m'a avancé l'argent pour ma première camionnette. Ensuite, j'ai toujours réinvesti mes bénéfices. Je renouvelle mes machines tous les quatre ans. **Comment gérez-vous la pression sur les prix?** Je me dis souvent: «Tu peux déboursier 10 dollars pour un hamburger, ou 30 dollars et pour un bon steak. Dans les deux cas, tu seras rassasié, mais c'est le steak-house dont tu te souviendras plus tard.» Je ne négocie pas mes prix, car je sais bien évaluer le travail nécessaire. **Quel est votre style, en tant que chef?** Je veux être un chef et un ami. Mes collaborateurs travaillent dur et connaissent ma conception de la qualité. Il n'y a pas longtemps, j'ai voyagé en Amérique du Sud, pour enfin comprendre de quoi mes collègues mexicains discutent pendant les pauses! **Qu'est-ce qui fait un bon entrepreneur?** Il faut être prêt à travailler encore quelques heures, alors que tous les autres sont déjà rentrés chez eux. **Comment vous occupez-vous en hiver?** J'effectue des travaux d'entretien, et je m'occupe de ma collection de montres. Les Américains, sont comme ça: nous aimons bien essayer de nouvelles choses! (atl)

	Suisse	USA
Nombre d'entreprises paysagistes	3'800	516'700
Nombre de personnes travaillant dans ce secteur	20'000	1 mio
Chiffre d'affaires du secteur	CHF 3,5 mia	USD 83 mia
Chiffre d'affaires du commerce de détail pour le jardinage	CHF 747 mio	USD 33'559 mio
Population	8,4 mio	325,5 mio.
Diplôme	CFC d'horticulteur	Certified Concrete Paver Installer
Salaire mensuel minimal d'un jardinier	CHF 4'767	USD 1'600

Pour des images de notre visite chez Reto Appenzeller:
raiff.ch/appenzeller

Le DIY est à la mode. En Suisse, plus de la moitié de la population active passe son temps devant un écran. Pas étonnant que les loisirs créatifs gagnent en popularité. L'employé de bureau ne s'aère pas uniquement la tête, mais apprend à manipuler différents matériaux, met sa patience à l'épreuve et tient entre ses mains, au final, le fruit de ses efforts.



UN PARADIS CRÉATIF

L'Atelier Sandkasten de Saint-Gall est un paradis pour les créateurs, toutes les personnes partageant les mêmes passions s'y retrouvent. Cet espace lumineux offre également de la place et des outils pour mettre en pratique ses propres idées. Imprimer un t-shirt avec son motif préféré? Rien de plus facile, avec la sérigraphie: la technique d'impression consistant à imprimer la couleur à l'aide d'une racle en caoutchouc à travers les mailles d'un écran en tissu, en papier ou d'un autre matériau n'est pas bien sorcier et procure de grandes satisfactions, car le succès est généralement là dès les premières tentatives. Pouvoir en plus le faire dans un endroit qui dispose du matériel, du savoir-faire et de beaucoup de place où l'on peut se salir sans crainte, est un atout de taille. L'Atelier Sandkasten propose tout cela et bien plus encore: dans l'univers créatif de la Feldlisstrasse 31, chacun peut venir pour quelques heures ou plusieurs jours, seul ou en groupe, et trouve l'espace et tout le loisir de mettre en œuvre ses idées – de la chaise de cuisine inédite en passant par la robe de mariée sur mesure jusqu'à la fête ultime. (mr) im-sandkasten.ch



CHANGEMENT DE PERSPECTIVE À LAUSANNE

Les cours de photos de David Greyo et de Séverine Pillet sont proposés sous forme d'heures privées ou de leçons en groupes. Comment composer la photo parfaite? Comment mettre en scène la faune et la flore dans un décor grandiose? Les deux experts et leur équipe transmettent leurs connaissances – dans le cadre de superbes randonnées à travers des paysages connus et inconnus autour de Lausanne. cours-photo.ch

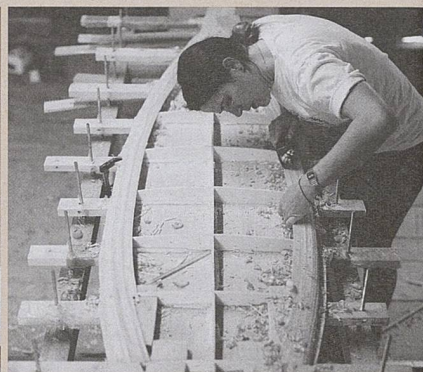
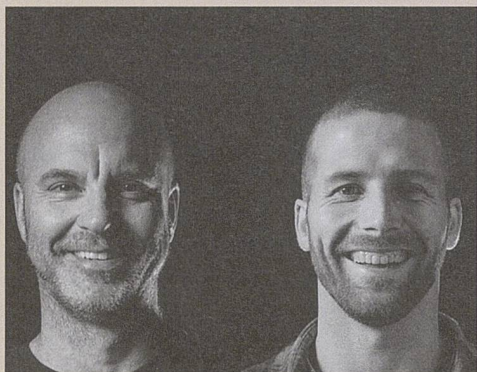
FABRIQUER SES CHAUSSURES SOI-MÊME

Des espadrilles en cuir, des chaussures en toile ou des chaussures à lacets classiques – dans les différents cours de fabrication de chaussures du Musée suisse en plein air Ballenberg, on n'apprend pas uniquement à bricoler la chaussure parfaite, mais aussi plein d'informations sur le pied et l'histoire de la chaussure. ballenbergkurse.ch

CULTIVER DES TOMATES EN VILLE

Les jardiniers expérimentés affirment qu'avoir la main verte n'est pas un don. Mais les cours sympathiques qui ont lieu dans les jardins de «Veg and the City» nous enseignent pourquoi les tomates poussent comme des champignons chez certains et pas du tout chez les autres. L'offre va du cours de base «Jardiniers urbains» aux leçons pour les jardiniers urbains avancés en passant par le «Vermicompostage pour débutants». vegandthecity.ch

«Ma planche de surf maison»



Fabriquer sa planche de surf, ses skis, son skateboard ou son snowboard soi-même? Un jeu d'enfant lors des workshops de l'entreprise Enlain de Flims (GR).

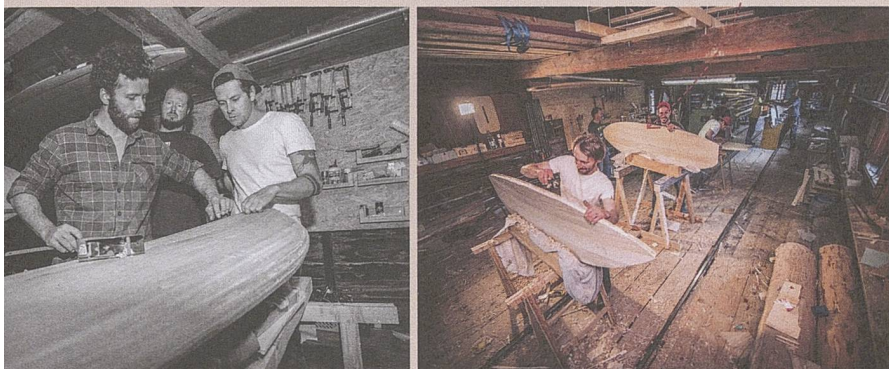
Tongs aux pieds, jean et tee-shirt délavé, Ben Chick (à droite sur la photo) est dans son atelier, tasse de café à la main, bronzé, allure décontractée et une lueur dans les yeux qui traduit son goût pour l'aventure. Avec son associé Urs Welty (à gauche sur la photo), ce Britannique a créé l'entreprise Enlain (en romanche: «en bois»), il y a deux bonnes années. Au début, ils fabriquaient surtout des planches de surf, des snowboards et des skateboards ainsi que des skis en bois, mais ils se sont très vite aperçus qu'ils n'avaient pas que l'envie de «faire» mais aussi de «partager». Est alors née l'idée de proposer des workshops et d'ouvrir leur atelier à des menuisiers amateurs. «Les participants à nos cours viennent pour des raisons très différentes. Certains avec une grande expérience, d'autres n'ont jamais travaillé le bois. A la fin, tout le monde repart pourtant avec une planche sous le bras», explique Ben Chick.

Afin de garantir ce succès, Urs Welty et Ben Chick ont aménagé leur atelier de sorte à ce que même les débutants n'aient pas peur de fraiser, de poncer et d'encoller. Le passé «forestier» de ces deux jeunes entrepreneurs leur est très utile. Urs Welty est le fils d'un menuisier qui travaillait sur le lac de Morat et le père de Ben Chick rénove des maisons au Pays de Galles – jusqu'à ce qu'elles soient parfaites pour pouvoir ensuite passer à la maison délabrée suivante. «En fait, j'ai l'impression d'avoir grandi sur un chantier!»

Il règne un peu de cette atmosphère de chantier dans l'atelier de Flims. La menuiserie se situe dans la zone industrielle de ce village des Grisons et donne sur la forêt et la montagne. A l'intérieur, on y trouve des établis alignés comme des pupitres, des morceaux de bois sont posés contre les murs où pendent des outils; derrière un épais rideau en plastique se cache l'«atelier d'encollage» où les planches reçoivent leur patine. «Nous sommes sans cesse à la recherche de possibilités d'amélioration – que ce soit pour les outils ou les procédés de fabrication», explique Urs Welty. Des approches innovantes et des solutions pragmatiques permettent aux «débutants du bois» de quitter l'atelier avec une planche prête à l'emploi quelques jours plus tard. «Le type de planche que l'on fabrique a moins à voir avec le talent que ses préférences personnelles et le temps dont on dispose», explique Ben Chick. On peut fabriquer un skateboard en deux jours et une planche de paddle en cinq jours.

C'est l'aventure commune qui prime Fabriquer une planche, c'est bien, se tenir dessus, c'est encore mieux. Cette devise fait partie intégrante du concept d'Enlain. Les deux chefs d'entreprise vivent de leur passion: Ben Chick a grandi au bord de la mer. Il a rapidement construit sa première planche de surf lui-même. Plus tard, il a voyagé dans le monde entier en tant que membre de l'équipe britannique de trampoline pour atterrir à Laax comme moniteur de ski acrobatique:

Place aux émotions de la glisse!



«A cette époque, je ne savais même pas skier! Mais pour descendre un tremplin, pas besoin d'avoir du talent et je savais déjà sauter.» Urs Welts a également grandi au bord de l'eau, puis a acquis de l'expérience en tant que moniteur de planche à voile et de snowboard. Aujourd'hui, il sait exactement quel profil doit avoir une planche et aussi à quel point s'élancer ensemble dans la nature peut faire plaisir. C'est pourquoi la plupart des workshops d'Enlain se terminent sur le lac de Cauma ou de Cresta, ou sur les pistes en hiver. «C'est l'aventure avec nos clients qui nous tient surtout à cœur. Sur le lac ou dans la neige, nous pouvons partager nos expériences et nos connaissances. Nous y partageons aussi l'enthousiasme des participants qui ont construit leur planche eux-mêmes», déclare Urs Welts. L'année dernière, ils ont organisé un camp de surf au Pays de Galles pour tous les participants du workshop afin de pouvoir savourer cette joie tous ensemble. Le succès a été total et le deuxième camp a eu lieu cet automne. (mr)

Informations sur les dates des cours et les prix:
enlain.com



PETITE HISTOIRE DE PLANCHES

#01: LE SKI

Le fameux «ski de Hoting» de 110 cm de long et 10 cm de large a été trouvé dans un marais suédois où un Sami l'avait probablement perdu il y a 4'500 ans.

#02: LA PLANCHE DE SURF

Il y a 4'000 ans déjà, les Polynésiens surfaient sur les vagues d'Océanie avec des planches en bois. Lors de leurs nombreux voyages, ils ont donné la fièvre du surf aux autres habitants des mers du Sud.

#03: LE SKATEBOARD

La planche à roulettes a été inventée en 1950 par des surfeurs en Californie comme alternative urbaine pour les jours où les vagues étaient trop faibles ou trop fortes pour faire du «vrai» surf.

#04: LE SNOWBOARD

Le snowboard a également été inventé par deux surfeurs: en 1963, Tom Sims et Jake Burton Carpenter ont monté des sangles sur d'anciennes portes en bois et dévalé les pistes de ski sur ces planches improvisées.

#05: LE PADDLE

Dans les années 2000, Robby Naish (plusieurs fois champion du monde de planche à voile) se souvient des pêcheurs polynésiens qui «randonnaient» sur une planche de surf avec une pagaie. Il a ainsi permis à la planche de Stand-up-Paddle de voir le jour.



#03/2017: ENTREPRISES FAMILIALES

Les décès, les divorces ou les disputes bouleversent les entreprises familiales. Un contrat de mariage ou le partage des connaissances permet de prévenir tous ces soucis. **Page 14**

Qui va reprendre mon entreprise lorsque je serai vieux? Les entrepreneurs doivent se préoccuper de leur succession au moins deux ans avant la retraite. **Page 15**

Les modèles de travail traditionnels disparaissent, le marché de l'emploi se mondialise. Les entreprises familiales restent des employeurs très prisés car elles traitent leurs collaborateurs avec respect. **Page 21**

Une autodidacte rachète une entreprise de tradition et vit les moments les plus éprouvants de sa vie. **Page 22**

raiffeisen.ch/f/savoir-faire

75'000 entreprises suisses rechercheront un nouveau propriétaire au cours des cinq prochaines années.

