

Entrepreneur

Décembre 2018

Les entreprises en Suisse

Zoom sur la tradition

Du bois dont on fait le succès
Entretien avec Markus Lädach,
CEO du groupe Olwo

Domaine de Montmollin
Raviver les traditions
viticoles oubliées



Groupe Olwo

À l'origine une scierie, Olwo est désormais l'une des plus grandes entreprises suisses de commerce de produits dérivés du bois. Entretien avec son CEO Markus Lädach. Page 04



Domaine de Montmollin

Depuis le XVII^e siècle, la famille de Montmollin produit du vin. Frère et sœur, Benoît de Montmollin et Rachel Billeter aspirent sans cesse à améliorer la qualité. Page 12



Alpnach Norm

Parti de rien, Theo Breisacher a fondé une usine d'armoires à Alpnach. Aujourd'hui, sa fille Brigitte Breisacher continue avec fierté à faire rayonner le nom d'Alpnach dans toute la Suisse. Page 26



Caffè Chicco d'Oro

Chez Chicco d'Oro, la famille Valsangiacomo mise sur la continuité: les valeurs familiales se diffusent comme l'arôme des grains de café au fil de l'histoire de l'entreprise. Page 20

Sommaire

- 04 Le bois, ce noble matériau**
Scierie, raboterie et commerce génèrent un chiffre d'affaires annuel de 70 millions pour Olwo, qui a ouvert une boutique en ligne.
- 10 Une preuve de confiance**
Ava a remporté pour la deuxième fois le «Top 100 Startup Award». Le gagnant attend beaucoup du voyage d'entrepreneurs en Chine.
- 12 Au bord du lac de Neuchâtel**
Au Domaine de Montmollin, à Auvernier, un frère et une sœur produisent du vin suivant les directives Demeter.
- 16 Perspectives d'avenir**
Quel progrès souhaite un Suisse moyen? Et un entrepreneur moyen? Une étude du Credit Suisse répond à ces questions.
- 19 Un crédit sans attendre**
Demander un crédit en ligne rapidement et sans efforts: c'est possible grâce à la nouvelle fonction de l'Online Banking.
- 20 Un brevage à l'accent tessinois**
Le café est bien plus qu'un produit commercial exotique qui a su se faire aimer en Suisse. Visite chez Chicco d'Oro.
- 25 En bref**
Informations pour la clientèle entreprises: étude PME 2018 et étude sur la prévoyance.
- 26 Des normes individuelles**
Brigitte Breisacher, CEO d'Alpnach Norm, raconte comment l'individualité devient la norme.
- 30 Remarquable**
La start-up Climeworks a pour ambition de créer une nouvelle industrie pour lutter contre le changement climatique.

Tradition et progrès



Madame, Monsieur,

La haute technologie, l'automatisation et l'innovation sont les facteurs qui stimulent aujourd'hui l'économie suisse. Et la tradition? Elle est omniprésente. Ainsi, une entreprise telle qu'Olwo réunit comme une évidence le bois – ce matériau de construction le plus vieux qui soit –, trois générations de l'histoire d'une famille et d'une entreprise, ainsi que la volonté de toujours oser la nouveauté. Au sens positif du terme, la tradition, c'est vouloir conserver ce qui est familier et fiable. Pour abandonner une tradition et aller vers la nouveauté, il faut souvent faire preuve de courage et de dépassement de soi. Préserver les traditions en progressant – c'est cet équilibre qui est la clé du succès sur le long terme.

Au Credit Suisse, nous nous occupons de nos clients depuis 162 ans et sommes fiers de notre histoire. Les connaissances et les expériences acquises nous guident dans notre collaboration avec vous. Elles inscrivent la relation d'affaires dans la durée et la confiance.

Je vous souhaite une très agréable lecture de cette édition d'«Entrepreneur».

Veillez agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Andreas Gerber

Responsable Affaires PME Suisse

Le bois, tradition et modernité



Si le groupe Olwo était à l'origine une scierie et une raboterie, il réalise à présent la majeure partie de son chiffre d'affaires dans le commerce de produits dérivés du bois. Vente aux enchères en lisière de forêt, commerce mondial, boutique en ligne – le directeur Markus Lädach a un maître mot, la polyvalence. Texte: Mariska Beirne



Monsieur Lädach, votre grand-père a fondé la société Olwo AG en 1926. S'il pouvait voir l'entreprise aujourd'hui, quels aspects l'impressionneraient et l'étonneraient le plus?

Il reconnaîtrait la scierie et en comprendrait encore le fonctionnement, même si tout est désormais plus grand, plus rapide et géré par ordinateur. Il serait surpris de voir tant de collaborateurs dans les bureaux, et nettement moins dans la production. Notre volume des échanges commerciaux (chiffres d'affaires annuel: 70 millions de francs) l'impressionnerait, tout comme notre logistique.

Vous l'avez dit, la société Olwo est désormais plus qu'une scierie et se consacre aussi au commerce. Pouvez-vous nous en dire plus?

Pour schématiser, trois domaines sont à distinguer: la scierie et la raboterie fabriquent des produits en bois résineux, surtout pour l'industrie, la charpenterie et la construction. Vient ensuite le commerce de bois massif. Là, nos clients sont des menuiseries. Enfin, le commerce de produits que nous ne fabriquons pas nous-mêmes: matériaux en bois, parquets, fenêtres de toit, lames de terrasse... en tout, environ 3000 produits.

Votre activité est-elle surtout régionale? Vous n'exportez sûrement pas de troncs d'arbre en Chine?

Non, mais la Chine n'est pas un pays de destination aussi improbable que vous ne le croyez. Le bois du

Les scieries d'Olwo traitent des troncs de sapin et d'épicéa. Des lames plus résistantes seraient nécessaires pour le bois plus dur des feuillus.

commerce vient du monde entier, et la Chine joue les premiers rôles. Les Chinois ont des installations très modernes, une main-d'œuvre bon marché et des frais de transport tout aussi avantageux. D'où une situation très paradoxale: du bois européen est transporté en Chine pour y être traité, puis les produits sont réacheminés en Europe. Les parquets, par exemple, sont de plus en plus estampillés «made in China».

Pour les novices, le commerce du bois a une image bien plus traditionnelle.

En réalité, le commerce du bois de rondin et de qualité reste très traditionnel. Des ventes aux enchères se tiennent encore à la lisière des forêts, où les troncs sont présentés aux acheteurs, des scieries ou des commerces de bois. Certains arbres atteignent des prix record.

Les clients suisses attachent-ils de l'importance au bois suisse?

La tendance est au bois suisse. À Berne, les pouvoirs publics mettent clairement l'accent sur le «bois suisse», et la durabilité joue un rôle. Et pour nous aussi. Je refuse que nos camions passent le Baregg, cela n'a aucun sens à mes yeux. Le secteur de marché de nos produits de commerce s'étend clairement du Mittelland à la Suisse romande. En revanche, pour ce qui est des achats, nous évoluons sur un marché mondial: 60 à 70% de nos produits proviennent d'Europe centrale.

Ainsi, vous importez, mais vous n'exportez pas?

Pas tout à fait. Une partie du bois de nos scieries est destinée aux pays voisins, Italie en tête. Le pays transalpin importe en effet du bois, car il compte de nombreuses entreprises du secteur de l'emballage qui ont besoin de bois de qualité inférieure. En Suisse, cette branche a pratiquement disparu, et nous n'y disposons donc d'aucun débouché pour ces produits automatiquement générés lors de la coupe d'un tronc. Le bois est en quelque sorte comme la viande, qui n'est pas faite que de filets.

Quel rôle votre banque joue-t-elle dans le commerce avec l'étranger?

Facteurs de production et matières premières sont calculés en francs suisses. Pour les produits en bois de sciage, un prix de marché international est défini (en euros/m³). Lorsque le franc est trop fort ou qu'il sort d'une certaine fourchette, nous avons un problème. Aussi faisons-nous appel au Credit Suisse pour couvrir les risques de change. En outre, dans le cas des exportations vers l'Italie, la situation est particulière, avec des risques élevés de défaillances de paiement et des délais de paiement de 90 jours et plus. C'est pourquoi nous avons opté, avec notre conseiller clientèle, pour une solution de factoring.

Le factoring est une forme de garantie de liquidité, n'est-ce pas?

Exactement. Le factoring est plutôt prévu pour de jeunes entreprises à croissance rapide qui n'arrivent pas à suivre avec les factures des fournisseurs. Mais cette solution est parfaite pour couvrir le risque d'une défaillance de paiement.

La solution semble peu conventionnelle. Est-elle typique au Credit Suisse?

Je ne saurais vous le dire. Mais ce que je peux affirmer de notre conseiller clientèle, c'est qu'il a à cœur de comprendre notre entreprise et de toujours nous proposer la bonne solution. Ce que j'apprécie le plus chez notre banque maison, c'est la continuité: ces 20 dernières années, nous n'avons que très peu changé de conseillers. Une relation peut ainsi s'inscrire dans la durée, et cela me plaît.

Par rapport à la concurrence, où se situe Olwo sur le marché suisse du bois?

Pour la scierie, à peu près dans le top 5. Dans le commerce, nous figurons parmi les plus importants acteurs à opérer sur un site. Dans l'immédiat, aucun fournisseur international ne devrait nous mettre de bâtons dans les roues, nombre de nos produits ne pouvant pas – encore – être envoyés par courrier ou drone.

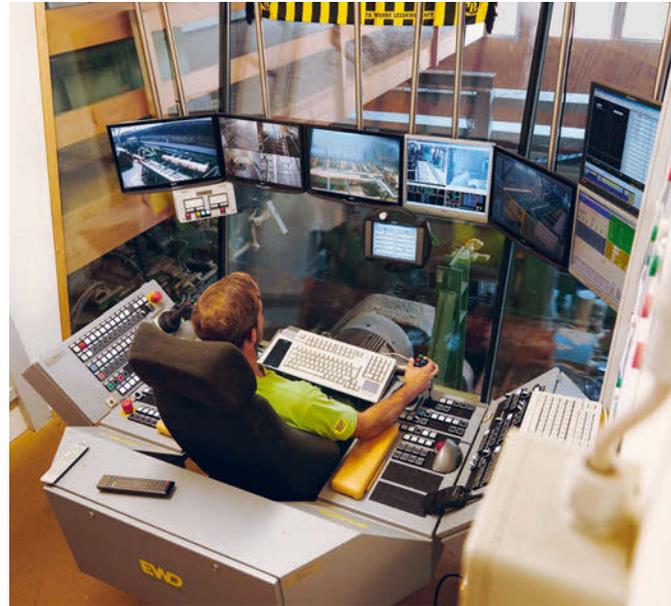
Pour le commerce, vous avez sûrement besoin d'un entrepôt de taille...

C'est essentiel. L'entrepôt s'est agrandi à mesure que l'entreprise progressait et que nos clients réduisaient les leurs. La marchandise doit être ici. Avec la mondialisation, la rapidité de la livraison donne sa légitimité au commerce. Si je ne peux pas livrer demain ce qu'un client commande aujourd'hui, il ne reviendra plus. Nous engageons énormément de capital dans l'entrepôt, et cela en vaut la peine.

Groupe Olwo, Worb

Le groupe Olwo, organisé en holding familiale, compte une maison-mère à Worb (scierie et commerce), une raboterie à Stalden et une scierie à Erlenbach. Les entreprises sont gérées par la troisième génération de la famille Lädach. Markus Lädach est le directeur d'Olwo, tandis que ses cousins Thomas, Heinz et Ulrich Lädach composent le Directoire avec des cadres externes. olwo.ch

«Il faut savoir se défaire de certaines traditions pour laisser la place à la nouveauté.»



Ces dernières années, la numérisation a révolutionné le métier de scieur.



Olwo utilise tout le tronc d'arbre: les déchets de bois sont transformés en pellets et vendus comme combustible.

De même, nous contrôlons régulièrement la fréquence de rotation des marchandises et optimisons la logistique.

Quelles opportunités vous offre l'automatisation?

Dans notre production et la logistique, l'automatisation est déjà bien avancée. Depuis peu, nos produits peuvent être aussi commandés en ligne. Notre boutique en ligne illustre comment une entreprise traditionnelle peut se positionner sur de nouveaux marchés.

Est-ce là que réside à votre avis le plus grand potentiel de croissance?

Je suis convaincu que certains domaines auxquels nous ne songeons même pas recèlent un potentiel énorme.

À quoi pensez-vous?

Le bois est un matériau fascinant. On sait déjà isoler certains composants qui peuvent être utilisés dans l'industrie alimentaire ou la chimie, par exemple pour des matériaux composites ou des colles.

La disponibilité n'est-elle pas un problème?

Le bois n'est pas inépuisable...

De nombreux types de bois ne sont presque pas utilisés. Le hêtre, par exemple, est essentiellement brûlé. Il nous faudrait repenser certains aspects. Pour ce qui est des nouveautés proprement dites, nous suivons les développements de l'EMPA et de la HES à Bienne. À mon sens, nous devons garder les yeux ouverts pour découvrir de nouvelles possibilités de transformation.

Votre entreprise respecte-elle des traditions précises?

Il faut savoir se défaire de certaines traditions pour laisser la place à la nouveauté. Ainsi, sur le site de l'entreprise à Worb, nous allons bientôt démolir la maison de nos grands-parents. Mais certaines traditions sont préservées: le jour de son anniversaire, chaque collaborateur reçoit un paquet de biscuits Kambly et une pièce de cinq francs – une tradition instaurée par ma grand-mère. Et nous allons sûrement la perpétuer, même si la pièce de cinq francs a un peu perdu de sa valeur.





Toute la gamme



Reto Portmann, responsable d'équipe Clientèle entreprises et responsable suppléant de secteur de marché, travaille depuis 2003 au Credit Suisse à Berne.

Voilà plus de quatre ans que vous êtes le conseiller clientèle d'Olwo. Quelle est votre expérience avec cette entreprise?

Le groupe Olwo utilise une grande partie de notre palette de produits et services – leasing, factoring, hypothèques, couvertures des risques de change. Notre collaboration est intense et exigeante, mais en tant que conseiller clientèle, cela me permet d'exploiter tous les potentiels. En outre, la structure du groupe, avec ses trois entreprises, est intéressante. Si elles évoluent dans la même branche, chacune a une orientation un peu différente.

Vous devez maîtriser ce domaine à la perfection?

Non, je vous mentirais si je l'affirmais. Cela dit, pour offrir un conseil compétent, il faut comprendre le modèle commercial du client et savoir identifier les défis, les risques mais aussi les chances. Quel que soit le sujet, l'intégration de spécialistes est fondamentale. En la matière, notre potentiel en tant que grande banque est énorme. La dernière fois, par exemple, un expert fiscal s'est joint à moi pour évoquer le Projet fiscal 2017 et la prévoyance 1e.

Comment prenez-vous soin d'un client comme Olwo?

En essayant de leur fournir un service aussi compétent que possible et orienté sur des solutions. Je veux comprendre ce qui intéresse le client et ce qui pourrait le faire avancer. En notre qualité de banque des entrepreneurs, nous ne voulons pas seulement proposer des produits bancaires, mais aussi un conseil global à l'entreprise et à l'entrepreneur. À l'instar de bien d'autres patrons à succès, Markus Lädach, par exemple, est membre de notre communauté d'entrepreneurs, une plate-forme proposant des événements de réseautage passionnants.

Un tremplin, une scène

Chaque année, les 100 start-up les plus prometteuses de Suisse sont honorées à l'occasion de la «Top 100 Swiss Startup Award Night». Figurer dans ce classement n'est pas encore un symbole de triomphe, mais la confirmation officielle d'un potentiel qui peut valoir des millions.

Texte: Mariska Beirne

La Maag Halle de Zurich était comble en cette chaude soirée de septembre 2018, et la tension nerveuse palpable lorsque les organisateurs de venturelab ont donné le coup d'envoi de la cérémonie. Pour les start-up nominées, une place dans ce classement prestigieux vaut bien plus qu'un trophée exposé à côté de la machine à café.

Business angels et bailleurs de fonds chinois

Une start-up doit avoir cinq ans au plus si elle veut obtenir l'une des 100 places convoitées – en 2018, 47 entreprises ont rejoint la liste. Certains chiffres permettent d'illustrer la vitesse avec laquelle évolue la scène suisse des start-up: depuis 2011, 5197 emplois ont été créés par les start-up retenues; les six plus florissantes d'entre elles ont récolté ces douze derniers mois un total de 235 millions de francs de capital d'investissement.

L'intermédiation entre start-up et investisseurs est ainsi au centre de toutes les attentions: outre des investisseurs suisses établis, les organisateurs permettent des contacts avec des bailleurs de fonds de la Silicon Valley et des personnes aisées, les «business angels». Des bailleurs de fonds chinois s'intéressent également

de plus en plus aux start-up suisses. Pour preuve, pour la première fois, la publication de l'événement a été traduite en chinois.

Ava en route vers la Chine

Après une heure dans la Maag Halle, tous les regards se sont tournés vers Andreas Gerber: responsable des affaires PME du Credit Suisse et président du Swiss Venture Club, il représentait deux partenaires principaux de la manifestation. C'est lui qui a eu l'honneur d'annoncer le nom de l'entreprise lauréate: «Le Top 100 Startup Award 2018 est attribué à... Ava!», s'est-il exclamé avant de féliciter les heureux lauréats, déjà habitués à triompher puisque c'est leur deuxième sacre en deux ans. Une demi-heure plus tard, Pascal Koenig, CEO d'Ava, rayonnait: «Nous sommes comblés». Un peu auparavant, avec son équipe, il avait fait rire le public en résumant en deux mots ce que fait cette start-up: «Des bébés.» L'entreprise de technique médicale fabrique en effet un bracelet qui indique aux femmes leurs jours de fertilité. D'autres fonctions devraient bientôt être ajoutées. Pascal Koenig explique: «Ce classement dans le Top 100 rassure les investisseurs, à la manière d'un



L'entreprise femtech Ava à nouveau sacrée. L'équipe des heureux vainqueurs (de g. à dr.): Philipp Tholen, Peter Stein, Naemi Benz et le CEO Pascal Koenig.

label de qualité. Notre victoire de l'an dernier a sans doute bien contribué à notre tour de financement tout juste conclu de 30 millions.»

D'ici peu, Ava va utiliser le cadeau offert au vainqueur par le Credit Suisse: un voyage d'entrepreneurs en Chine. «À nos yeux, c'est bien plus qu'un simple voyage.

«À nos yeux, le voyage d'entrepreneurs vers la Chine est bien plus qu'un simple voyage.»

Nous avons ouvert un bureau à Hong Kong: ce pays offre un potentiel énorme. Nous attendons de ce voyage qu'il nous permette de converser avec des interlocuteurs qui comprennent le système économique chinois. Nous souhaitons rencontrer des personnes clés et apprendre

des erreurs des autres. Et avec les récompenses de 2017 et 2018, nous avons désormais la chance d'avoir deux invitations», sourit le CEO.

Branches, régions et sexe

Bestmile, une entreprise lausannoise qui a développé un logiciel pour la gestion de flotte de véhicules autonomes, s'est classée deuxième de ce Top 100. Une autre entreprise de Lausanne complète le podium: Lunaphore, une start-up qui se consacre à la médecine personnalisée. Concrètement, elle développe des tests qui veulent rendre plus efficaces les analyses de tissus. Le podium est bien représentatif des régions qui comptent le plus de start-up suisses: les cantons de Vaud (24 entreprises actuellement) et Zurich (46). En termes de branches, les logiciels, la biotechnologie, l'ingénierie et la technique médicale dominent avec 67 start-up classées dans le Top 100. Sur la liste de 2018, les femmes ont en outre le vent en poupe: 28 start-up ont été fondées par une femme ou comptent une femme dans leur direction. Pour les mois à venir, les organisateurs du «Top 100 Startup Award» prévoient des records d'investissement. De quoi attendre l'édition 2019 du «Top 100» avec impatience.

Calendrier lunaire et fermentation spontanée

Vignerons de génération en génération depuis le XVII^e siècle: aujourd'hui, Benoît de Montmollin et Rachel Billeter sont les dirigeants de l'entreprise familiale Domaine de Montmollin. Ils travaillent sans relâche à améliorer la qualité de leur vin – en ravivant des traditions oubliées. Texte: Mariska Beirne

Au bord du lac de Neuchâtel, le temps semble s'être arrêté dans le village de vigneron d'Auvernier. La Grand-Rue pavée, flanquée de maisons de maître des XVI^e et XVII^e siècles, est coquette et ressemble à un décor de cinéma. L'une de ces bâtisses, avec ses murs épais et sa jolie tour, appartient à l'entreprise viticole Domaine de Montmollin.

Viticulteurs depuis le XVII^e siècle

«Nos ancêtres sont vigneron depuis le XVII^e siècle et notre arrière-grand-père a fondé le Domaine de Montmollin en 1937», indique Benoît de Montmollin, qui dirige l'entreprise avec sa sœur Rachel Billeter. Celle-ci ouvre la lourde porte en chêne de la maison. Un noble escalier de pierre mène aux étages, où elle gère tous les aspects administratifs, tandis que la cave, domaine réservé de Benoît de Montmollin, se trouve sur la gauche. Du sol au plafond, les étagères du caveau de vente sont remplies de bouteilles. Trois tonneaux transformés en tables pour les dégustations

trônent au milieu de la pièce. «Nous vendons environ 50% de notre vin à des restaurants, 40% sont destinés au commerce et aux grands distributeurs, et les 10% restants sont vendus à des particuliers», explique le vigneron, en passant devant des fûts de chêne, où du Pinot noir, surtout, repose pendant deux ans avant d'être mis en bouteille. Une autre pièce est occupée par de grandes cuves en acier chromé. C'est là qu'a lieu la fermentation du vin.

La fermentation spontanée, une ancienne tradition

La fermentation est liée aux cultures de levures qui transforment le sucre du jus de raisin en alcool. À l'origine, ce processus avait lieu spontanément grâce à des levures naturelles omniprésentes, comme tant d'autres microbes. Environ 150 de ces souches de levures sont aujourd'hui connues. Elles se nourrissent du sucre qui perle des petites fentes sur les grains et se multiplient dans le jus de raisin jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de sucre.



10700

31

10600

32

Cela fait environ un siècle que presque tous les viticulteurs utilisent des levures de culture qui permettent de minimiser le risque d'intervention d'autres microbes indésirables qui ruinerait le vin. D'autant que les levures naturelles s'épuisent plus vite et que le processus de fermentation s'interrompt donc parfois trop tôt. Cependant, le frère et la sœur de Montmollin produisent désormais environ 10% de leur vin grâce à la fermentation spontanée. Comme le résume le jeune vigneron: «C'est à la fois un risque et une chance. L'ajout de levures de culture chauffées peut détruire certains arômes – c'est ce que nous souhaitons éviter. La qualité est notre priorité et la fermentation est l'un des petits mécanismes que nous pouvons activer pour l'influencer.»

Des infusions plutôt que des pesticides

Cette quête de qualité a également prévalu au moment d'opter pour une culture certifiée Demeter. «Avec la production biodynamique en vertu des directives Demeter, nous allons encore plus loin que le bio», affirme Rachel Billeter. Son frère explique: «Le label Demeter implique de travailler en fonction du calendrier lunaire. Chaque mois compte deux ou trois jours pendant lesquels nous devons éviter d'intervenir sur le vin et que nous consacrons par conséquent à la réparation des machines ou à l'administration.» Une culture biodynamique implique davantage de travail. Au lieu des herbicides traditionnels, le domaine lutte mécaniquement contre les mauvaises herbes. Les vignes sont traitées plus souvent – mais nous n'utilisons aucun produit synthétique, juste des infusions ou des décoctions de plantes qui ne seront pas absorbées. Elles sont aussi chargées de moins de cuivre, même s'il est encore impossible de s'en passer

complètement. Le vigneron le confirme: «Nous avons fait des tests. Le vin bio a plus d'expression et d'arôme que le vin traditionnel. Et nous ne voulons aucun pesticide dans notre vin.» Le client est sensible à cette qualité, comme en attestent toutes les distinctions exposées dans l'espace commercial du domaine.

Un défi pour les spécialistes du Credit Suisse

Que pense leur père de la fermentation naturelle et de la culture biodynamique? «Il est toujours de notre côté. C'est même lui qui a commencé la culture bio», sourit Benoît de Montmollin. Le frère et la sœur ont officiellement pris la relève le 1^{er} janvier 2017. «Notre banque, le Credit Suisse, nous a apporté son soutien avec une équipe de spécialistes pendant tout le processus», se souvient le jeune vigneron. Sa sœur renchérit: «Nous avons été un vrai défi pour les juristes du Credit Suisse. Pas à cause de la structure de notre entreprise, mais parce que la succession d'une entreprise viticole s'accompagne de toute une série de lois agricoles à prendre en compte. Les spécialistes ont eu de nombreux échanges avec le service de l'agriculture du canton de Neuchâtel.» La succession a été menée à bien il y a près de deux ans. Depuis, les contacts sont moins fréquents. «Nous sommes brièvement en contact avec la banque à chaque nouveau leasing – à l'heure actuelle, pour cinq tracteurs. Tout se passe toujours à merveille et sans complications. Au départ, notre robot de récolte avait aussi fait l'objet d'un leasing; depuis, il est payé», ajoute Benoît de Montmollin.

Des essais avec de nouveaux cépages

Le robot est utilisé sur les terrains les plus plats du domaine. Il récolte environ 80% des grappes, mais il faut

«Le rêve de produire
un vin sans sulfites.
J'ai la tête pleine d'idées
de ce genre.»



20% des grappes de raisin sont récoltées à la main. Le robot se charge des 80% restants.

encore environ 25 personnes pour les vendanges. «Nous sommes le plus grand vigneron encaveur du canton de Neuchâtel. D'autres viticulteurs produisent plus de vin, mais ils achètent du raisin», précise Benoît de Montmollin. «Nous ne voulons pas de fruits qui n'ont pas poussé chez nous, car nous ne pourrions pas contrôler leur qualité», renchérit sa sœur. Traditionnellement, Chasselas et Pinot noir sont cultivés au bord du lac de Neuchâtel. Le Domaine de Montmollin propose actuellement des vins de onze cépages. Le vigneron déclare: «Nos 47 hectares nous permettent de faire des essais. Nous avons notamment planté du Syrah et du Viognier. Bien des gens pensent que le Syrah n'a pas sa place au bord du lac de Neuchâtel, mais peu importe. Nous verrons bien. Le changement climatique n'apporte rien de bon à la planète, mais il ouvre de nouvelles perspectives.»

Le temps de mûrir

Dans les années à venir, plusieurs projets sont au programme: «Je rêve de produire un vin sans sulfites. J'ai la tête pleine d'idées de ce genre», sourit Benoît de Montmollin.

En revanche, l'idée d'utiliser des micro-organismes pour accélérer la maturation d'un vin l'horripile: «Sur ce plan, nous sommes très traditionnels. La maturation d'un vin prend du temps, et nous avons besoin de temps pour produire un bon vin. Le Domaine de Montmollin a un rapport particulier avec le temps – mais il n'est pas resté ancré dans le passé.

Domaine de Montmollin SA

Fondée en 1937 à Auvornier, l'entreprise est désormais dirigée par Rachel Billeter et Benoît de Montmollin, la quatrième génération. Le domaine exploite 47 hectares de terrain et produit environ 300 000 litres de vin par an, dont 55% de Pinot noir et 25% de Chasselas. Les 20% restants sont répartis entre neuf autres cépages. L'hiver, l'entreprise emploie 17 collaborateurs, dix de plus en été et 25 de plus pendant les vendanges. domainedemontmollin.ch

Envisager l'avenir la tête haute

Le progrès en Suisse – dans quels domaines faut-il le promouvoir ou le freiner? Comme le nouveau «Baromètre des progrès» du Credit Suisse le montre, les entrepreneurs sont plus progressistes que le reste de la population.

Texte: Claudia Hiestand

Dans une comparaison internationale à l'aune de l'économie réelle, la Suisse joue les premiers rôles puisqu'elle est le pays le plus avancé au monde. Et cependant, la population appelle à davantage de progrès – à différents degrés suivant les domaines. Les opinions dépendent notamment de l'âge, du sexe, des opinions politiques, ou encore de la profession. Les responsables de PME plaident en faveur de plus de progrès dans davantage de domaines. C'est ce que révèle le Baromètre des progrès 2018, réalisé pour la première fois par l'institut de recherche gfs.bern sur mandat du Credit Suisse.

Les questions de site, une priorité

L'institut gfs.bern a interrogé 3133 personnes, dont 68 entrepreneurs. 30 sujets de l'économie, de la politique et de la société ont été évoqués. Pour environ la moitié d'entre eux, les personnes interrogées sont satisfaites des progrès ou en aimeraient davantage. La circulation souterraine est un souhait très présent.

Les représentants des PME sont les plus catégoriques à ce propos – plus d'ailleurs que sur tout autre sujet de l'enquête. Ils ne sont pas les seuls à afficher cette opinion sur la circulation. Pour le reste de la population, le développement de la circulation souterraine reçoit également la plus forte pondération, même si un développement un peu plus lent que celui prôné par les représentants des PME lui conviendrait aussi.

Juste derrière la circulation souterraine, les entrepreneurs donnent la priorité à différents thèmes de l'économie, notamment à ceux liés au site. Ils se différencient ainsi du reste de la population, pour qui les progrès dans les thèmes liés au site sont importants, mais moins qu'une accélération de divers aspects de compatibilité sur le plan social. Par ailleurs, les entrepreneurs aimeraient que, dans notre pays, davantage de recettes fiscales soient investies dans la recherche. À leurs yeux, il est presque aussi important que les impôts sur les sociétés restent à un bas niveau en Suisse, afin que de plus en plus d'entreprises internationales y délocalisent leur



La circulation en Suisse doit être souterraine: c'est le souhait que toutes les personnes interrogées placent clairement en première place.

siège. S'agissant d'atteindre un accroissement de l'efficacité dans la vie professionnelle grâce à la numérisation, les entrepreneurs sont là aussi très favorables au progrès. En outre, ils défendent l'utilisation de robots ainsi qu'un commerce libre et mondial. Les progrès dans la société et la politique les intéressent moins, à une exception près: ils accordent une grande importance à ce que l'offre publique et privée de garde extra-familiale des enfants soit étoffée.

Des différences de pondération

Les participants au Baromètre souhaitent aussi parfois moins de progrès. Ainsi, ils sont plutôt critiques à l'égard du progrès sur un tiers des sujets environ. Les entrepreneurs quant à eux apprécient le changement et ne voudraient freiner le progrès que dans quatre sujets de la société et de la politique. Ce qui les interpelle le plus, c'est que le quotidien de la population est toujours plus réglementé par la loi. De même, de leur avis, la réduction de la diversité des médias suisses et la polarisation croissante en politique ne devraient pas se poursuivre. Enfin, ils souhaitent que le fossé entre ville et campagne ne se creuse pas davantage. Les représentants des PME sont indécis quant à la réduction des sols cultivés ou l'immigration de main-d'œuvre spécialisée étrangère. Ils tendent à souhaiter une accélération du progrès en la matière. Le même constat s'applique au fait que la Suisse est de plus en plus une société de la connaissance, qui dépense moins pour l'agriculture et plus pour les universités et les hautes écoles.

Hommes et femmes ne mettent pas l'accent sur les mêmes thèmes. Ainsi, les femmes souhaitent faire avancer plus vite le progrès dans les sujets sociétaux. Hommes et femmes plaident en faveur d'un développement des thèmes politiques et économiques. Les hommes appellent

néanmoins à un développement plus rapide. La couche sociale fait également apparaître des différences. Les personnes qui estiment appartenir au segment inférieur veulent moins de progrès en économie et en politique que celles qui se classent dans un statut social élevé. Les couches sociales approuvent d'une manière à peu près uniforme le progrès social. Le sujet fait également l'unanimité si les réponses sont examinées suivant les différents groupes d'âge: les jeunes comme les personnes âgées veulent faire évoluer l'ensemble de la société.

La direction est claire

La population suisse est unanime: le progrès doit toujours servir le développement de l'ensemble de la société et inclure les plus faibles. Si tel est le cas, alors elle approuve le progrès au sens de l'étude. Elle veut conserver les éléments clés du modèle de réussite suisse: engagement civil, politique axée sur le consensus, préservation du paysage et du site de création de valeur suisse, médias libres et indépendants, pas un trop grand fossé ville-campagne, pas d'excès dans la régulation et l'immigration. Lorsqu'il s'agit en revanche d'examiner en détail les points qui requièrent beaucoup de progrès, l'unanimité n'est plus de mise.

Les entrepreneurs et les leaders d'opinion font partie du groupe qui affiche la meilleure réceptivité à l'égard du changement, de l'innovation et du progrès.

Plus d'informations?

Vous trouverez les résultats détaillés de l'étude (infographie comprise) et une description de la méthodologie sous: credit-suisse.com/progressbarometer

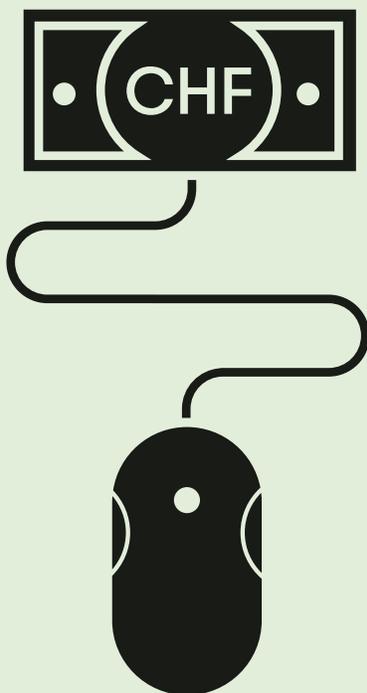
Le Baromètre des progrès

Ce tout nouveau Baromètre a été mis en œuvre pour la première fois à l'occasion du 200^e anniversaire du père fondateur du Credit Suisse, Alfred Escher (1819–1882). Il mesure la capacité et la volonté de progrès de la Suisse en matière d'économie, de société et de politique par le biais d'une étude menée auprès de plus de 2800 personnes disposant du droit de vote et de 300 leaders d'opinion, parmi lesquels des représentants de PME. Afin de tenir compte de l'ambivalence de la population par rapport au progrès, les déclarations ont pu être évaluées à l'aune d'une «roue du progrès». Ainsi, les personnes interrogées indiquaient si elles souhaitaient plutôt freiner ou accélérer un développement économique, politique ou sociétal précis. Cette perception du progrès basée sur une enquête est confrontée à une évaluation du caractère progressiste de l'économie réelle de la Suisse en comparaison internationale, telle qu'établie par les économistes du Credit Suisse.

Des crédits rapidement et facilement

Dans la vie professionnelle, les choses doivent parfois aller très vite: une décision est prise, un ordre est accepté et immédiatement exécuté. Cependant, il manque parfois une machine, de la place, du personnel. Ou tout à la fois.

Souvent, les liquidités nécessaires font aussi défaut à court terme. Bien qu'un crédit permette de résoudre le problème, il coûte un temps précieux: une demande traditionnelle s'accompagne au moins d'un entretien de conseil, de la remise des documents et de l'attente de la décision. Or, ce temps, bien des entrepreneurs ne l'ont pas. Le nouvel outil «Online Credits» du Credit Suisse vient combler ce besoin d'une décision de crédit rapide et simple. En outre, l'entrepreneur sait en temps réel si Online Credits peut couvrir son besoin financier actuel.



Qu'est-ce que l'outil Online Credits?

Online Credits est le système d'octroi de crédit numérique du Credit Suisse. Il permet l'octroi et le suivi d'un crédit en quelques clics. Cet outil est disponible sur la page d'accueil de Credit Suisse Direct, l'Online Banking pour clients entreprises.

Comment fonctionne Online Credits?

Sur la page d'accueil de Credit Suisse Direct, cliquez sur le widget correspondant et entrez les données nécessaires. Votre demande arrive automatiquement à votre conseiller clientèle. Via l'Online Banking, vous pouvez suivre à tout moment son évolution.

Vos avantages

- Charge administrative réduite
- Suivi facile du cadre de votre crédit et de vos produits de crédit
- Gestion aisée des documents de crédit
- Accès à votre portefeuille de crédits 24h/24, 7j/7
- Rappel pour charger le rapport de gestion ainsi que d'autres documents nécessaires dans l'Online Banking

Conditions préalables

- Vous êtes un client entreprises du Credit Suisse.
- Vous disposez d'un contrat d'Online Banking.
- Vous avez un droit de regard sur la gestion des crédits de votre entreprise.

Plus d'informations?

Votre conseiller clientèle se fera un plaisir de vous informer en détail. Pour de plus amples renseignements, rendez-vous à la page: credit-suisse.com/direct



De nombreux collaborateurs travaillent chez Chicco d'Oro depuis plus de 20 ans. Certains ont même des enfants qui les ont rejoints dans l'entreprise.

La corne d'abondance dorée

Le secret de la réussite de l'entreprise familiale Chicco d'Oro, leader depuis 70 ans sur le marché du traitement du café, tient en trois points: tradition, innovation et amour du café. Texte: Natascha Fioretti

En entrant chez Chicco d'Oro, les visiteurs ont la sensation d'arriver dans une famille accueillante: en toute simplicité, l'invité commence par s'asseoir confortablement et reçoit un café. Dès le départ, il apparaît que la famille Valsangiacomo ne sépare pas vie privée et vie professionnelle. On retrouve ainsi le président du Conseil d'administration Cornelio Valsangiacomo avec sa femme Doriana, à ses côtés depuis 50 ans et qui gère le côté

administratif de l'entreprise, ainsi que leurs deux filles Carolina et Susanna: la première s'occupe du marketing et de la qualité, la seconde de ses enfants, tout en participant à l'entreprise familiale.

L'histoire du café sous nos yeux

Tôt le matin, Cornelio Valsangiacomo boit son premier café de la journée à la maison: un espresso macchiato avec un peu de lait, que lui prépare sa femme. Le deuxième, il le prend à 8h à l'entreprise, avec ses collaborateurs les plus proches. «Le café est un feeling, un moment

de partage», résume-t-il. Au comptoir du petit café de l'entreprise, une enseigne des années 1950 et les premiers logos de Chicco d'Oro font penser à Rino Valsangiacomo, le père du président actuel du Conseil d'administration et fondateur de l'entreprise en 1949. Son fils se souvient: «Mon père est décédé très tôt. Au début, c'est ma mère qui a pris le relais à la tête de l'entreprise.» Le premier magasin se trouvait à Chiasso, sur le Corso San Gottardo. En 1967, l'entreprise déménage à Balerna et, en 1997, elle rachète un bâtiment moderne, juste en face de l'ancien. Dans le petit musée du café, au siège de l'entreprise, l'importance de la tradition est une évidence: d'anciens moulins à café à perte de vue et une série d'objets, parfois du XVIII^e siècle, racontent toute l'histoire, la valeur et la signification de cette boisson précieuse. Le musée témoigne également de l'amour de l'entreprise pour le café et de la culture qu'il représente. Une culture que le café a fait naître au fil des siècles, à mesure que la production

artisanale laissait la place à une production toujours plus moderne et automatisée.

Tradition et innovation

Chicco d'Oro compte aujourd'hui 98 collaborateurs à plein temps et 20 à temps partiel. «Des collaborateurs sont à nos côtés depuis plus de 20 ans. Certains ont même des enfants adultes qui travaillent dans l'entreprise», explique le patron, qui rayonne lorsqu'il est au cœur de l'effervescence de l'entreprise, entouré de sacs de jute pleins de café, de torréfacteurs et de silos chromés. C'est là qu'il est dans son élément. Et si, désormais, des ordinateurs surveillent tout, contrôlent tous les processus et donnent l'alerte en cas de problème, il enregistre chaque anomalie: rien ne lui échappe.

«L'an dernier, nous avons remplacé deux torréfacteurs par des machines modernes de l'entreprise suisse Bühler», raconte-t-il. Un pas important pour aller avec son temps et pour respecter les dispositions toujours plus strictes



La torréfaction des grains de café est un art. Avec le mélange des grains et la mouture, c'est elle qui détermine l'arôme du café.



Dans les installations ultramodernes de torréfaction, de mouture et d'emballage, on ne voit presque plus les grains de café. L'arôme caractéristique du café dans l'air, lui, reste omniprésent.

«Le café est un feeling, un moment de partage»

en matière de protection de l'environnement et de qualité. L'automatisation a amené des modifications importantes. La fabrication s'articule à présent autour de deux grands moulins industriels ultramodernes, de plusieurs silos pour grains de café verts et torréfiés, d'installations de torréfaction ainsi que de machines de tri et de nettoyage. Les grands tuyaux chromés à travers lesquels les grains sont soufflés sont impressionnants. Le café disparaît pour ainsi dire, sauf lorsqu'il passe par des tronçons vitrés permettant

de contrôler sa qualité. L'arôme du café torréfié, lui, reste omniprésent même après l'automatisation.

Caractère italien, produit suisse

Chicco d'Oro a fait évoluer ses produits au rythme des besoins des clients: «Sans nos machines Caffitaly et nos capsules compatibles avec le système Nespresso, nous ne serions plus adaptés à notre époque», affirme Cornelio Valsangiacomo. Le choix est toujours plus vaste, les clients plus exigeants et leurs attentes plus élevées en termes de saveur et de qualité. «Désormais, les consommateurs s'informent, s'y connaissent et savent ce qu'ils veulent. Le café pur et les mélanges de variétés d'Inde, d'Indonésie et d'Ouganda reçoivent un accueil tout particulier. La provenance du café compte pour beaucoup de clients», explique notre interlocuteur. Le café de Chicco d'Oro vient pour l'essentiel d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, mais aussi du Vietnam (un des premiers pays producteurs de café), d'autres pays asiatiques et de presque toutes les zones de culture autour de l'équateur. Une grande partie de la



Cornelio Valsangiacomo et sa fille Carolina dans l'entrepôt de café. Dans les sacs, du café vert séché, pas encore torréfié.

production de Chicco d'Oro est destinée au marché suisse, une partie à la succursale italienne, et une autre au site allemand à Hambourg. L'entreprise a plusieurs entrepôts de café en Suisse romande et alémanique. À propos de la commercialisation de la marque Chicco d'Oro à l'étranger et dans le reste de la Suisse, l'entrepreneur souligne: «La torréfaction a un caractère italien, mais notre produit est typiquement suisse.»

Perspectives d'avenir

La relation entre Chicco d'Oro et le Credit Suisse est aussi une tradition. La banque accompagne l'entreprise depuis ses débuts – depuis, concrètement, que Renata, la mère de Cornelio Valsangiacomo, a été à la tête de l'entreprise. «Le Credit Suisse fait partie de l'histoire de notre entreprise. Nous avons toujours bien collaboré avec la banque et avons maintenu au fil des décennies une relation directe et amicale. Un rapport de confiance nous unit, et un interlocuteur est à notre disposition à chaque occasion. En ce moment, c'est notre conseiller clientèle David Diotto qui s'occupe de nous.» Une vraie success story: l'an prochain, Chicco d'Oro va fêter ses 70 ans. À l'avenir, l'entreprise souhaite demeurer familiale et poursuivre sa collaboration avec le Credit Suisse. Cornelio et Dorian Valsangiacomo n'ont rien perdu de leur enthousiasme des premiers jours. Ils ne pensent pas à s'arrêter de travailler. Pas pour le moment, du moins. C'est avec sérénité qu'ils regardent l'avenir, qui devra être synonyme pour Chicco d'Oro de processus encore améliorés et d'un succès de la marque consolidé.

Caffè Chicco d'Oro

L'entreprise Caffè Chicco d'Oro di Er. R. Valsangiacomo a été fondée en 1949 par Rino Valsangiacomo au Tessin. Son fils Cornelio Valsangiacomo est aujourd'hui président du Conseil d'administration, entouré de collaborateurs de confiance. L'entreprise a son siège principal à Balerna et d'autres sites en Allemagne et en Italie. chiccodoro.com

Des nouveautés prometteuses

Permettre aux créateurs d'entreprises de partir du bon pied

Vous qui souhaitez fonder une entreprise, vous devez surmonter bien des obstacles administratifs chronophages, alors que vous préféreriez consacrer du temps à votre concept commercial. Avec Online Onboarding, ouvrir un Compte de consignation de capital et un Compte entreprise ne nécessite plus deux semaines mais 17 minutes: quelques clics, le chargement des documents nécessaires, et le tour est joué.

Multibanking: une vue globale

Nombreux sont les comptables qui doivent se connecter quotidiennement à toutes les relations bancaires de leur société pour avoir une vue d'ensemble des finances. Avec Multibanking, cette tâche pénible est de l'histoire ancienne: la nouvelle fonction de l'Online Banking du Credit Suisse affiche tous les comptes bancaires, pas seulement ceux du Credit Suisse. Et aussi ceux de relations bancaires à l'étranger.

Aperçu général et nombreuses fonctions: Credit Suisse Direct

Credit Suisse Direct, le portail numérique d'Online Banking du Credit Suisse, a fait peau neuve: il n'y a désormais plus qu'un seul portail, qui répond aux besoins de tous les clients. Vous obtenez ainsi une synthèse rapide de la relation bancaire dans son ensemble. Vérifiez vos relevés depuis chez vous, déposez une demande pour un nouveau leasing ou crédit depuis votre bureau, adaptez vous-même les paramètres régionaux de vos cartes Maestro avant et après vos vacances, modifiez avec effet immédiat leurs limites journalière et mensuelle, réglez une facture tandis que vous êtes en déplacement ou jetez un coup d'œil à votre dépôt de titres.



Découvrez-en plus!

Vous voulez partir du bon pied ou souhaitez une meilleure vue d'ensemble? Pour de plus amples informations sur notre Online Banking, consultez la page: credit-suisse.com/direct

Des études révélatrices

Étude 2018 sur les PME en Suisse: du succès face à la concurrence mondiale

La concurrence mondiale, les fluctuations des taux de change et la numérisation préoccupent les PME helvétiques aussi en 2018. Dans les classements internationaux, la Suisse compte cependant parmi les pays les plus compétitifs. Comment les PME perçoivent-elles leur compétitivité? L'étude du Credit Suisse apporte les réponses.



Découvrez-en plus!

Une vidéo résume les constats les plus intéressants de l'étude sur les PME: credit-suisse.com/pmeetude

Prévoyance professionnelle: capital ou rente?

La question de la forme de perception des prestations de vieillesse – capital ou rente – ne cesse de gagner en importance. L'étude de prévoyance du Credit Suisse présente les différentes options pour les assurés, en fonction du taux de conversion, de l'environnement de rendement, de l'espérance de vie et de la charge fiscale.



Découvrez-en plus!

Consultez le rapport détaillé sur l'étude: credit-suisse.com/etudeprevoyance

Les armoires intelligentes du futur



Au pied du Pilatus, non loin du cadre idyllique du lac d'Alpnach, la société Alpnach Norm fabrique 37 000 armoires par an. Sa CEO Brigitte Breisacher évoque le délicat équilibre entre tradition et innovation, ainsi que sa vision des armoires du futur.

Texte: Mariska Beirne



La CEO Brigitte Breisacher dans l'entrepôt à haut rayonnage. Auparavant, Alpnach Norm stockait sa production. Désormais, chaque armoire est unique et l'entrepôt ne fait plus qu'un cinquième de sa taille originale.

«L'individualité est la norme», tel est votre slogan. En avez-vous besoin pour vous affranchir du mot «norme» contenu dans le nom de votre société?

Le terme «norme» ne s'applique plus à nous depuis longtemps: ce que nous produisons est tout sauf normé. Mais notre raison sociale fait partie de notre identité. Lorsque mon père a fondé l'entreprise en 1966, c'est justement cette idée de norme qui l'a rendue florissante. Il a inventé l'armoire Norm, intégrée dans des milliers d'appartements et de maisons entre les années 1960 et 1980.

Et aujourd'hui, plus personne ne veut de normes?

Aujourd'hui, chez Alpnach, chaque client définit sa norme. C'est ce qui nous démarque des magasins de meubles qui proposent une armoire à deux portes, cinq coloris et point barre. Chez nous, chaque armoire, chaque cuisine est unique. Le client est libre de tout choisir à son gré, à partir d'une palette énorme. Une seule constante: le corps

de l'armoire est en bois. Tout le reste est variable: surfaces, coloris, matériaux supplémentaires (métal, miroir, verre, etc.), poignées, types de portes. Idem pour l'équipement intérieur: des choix presque à l'infini. Et surtout, dans des dimensions précises. Si l'armoire doit combler un espace sous un escalier, c'est possible: tout est fabriqué sur mesure.

En revanche, vous vous identifiez totalement avec la commune d'Alpnach intégrée dans le nom de votre société?

Oui, sur le plan personnel et professionnel. En 1954, mon père, jeune menuisier, quitte le Sud de l'Allemagne avec 100 marks en poche et arrive dans le canton d'Obwald car un poste était libre dans une usine de meubles. Quelques années plus tard, il crée Alpnach Norm dans une fabrique de parquet abandonnée. Mes six frères et sœurs et moi avons grandi dans une maison située juste en face. Aujourd'hui, le groupe compte douze succursales à travers le pays et



La famille Breisacher montre notamment son attachement à la région avec la Fondation Breisacher et le sauvetage du téléphérique Lungern-Turren.

deux autres sites de production. Notre siège reste à Alpnach, où nous sommes un employeur important. D'ici, nous faisons rayonner le nom de la localité dans toute la Suisse.

Vous l'avez dit, vous avez six frères et sœurs, dont une sœur jumelle. Pourquoi est-ce vous qui avez repris l'entreprise?

Presque tous mes frères et sœurs travaillent comme indépendants, mais aucun n'avait l'ambition d'assumer cette responsabilité. Selon eux, j'étais la plus à même de le faire.

«Les racines de cette entreprise me permettent de garder les pieds sur terre.»

Vous le pensiez aussi?

Petite fille déjà, j'étais comblée lorsque je pouvais m'asseoir dans le fauteuil de patron de mon père.

Assurer la succession d'une entreprise familiale implique de préserver des traditions. Est-ce un poids pour vous?

La tradition ne m'a jamais pesé, c'est plutôt une sécurité. La seule chose à laquelle je ne pouvais pas toucher, c'était la qualité. Je respecte toujours cette règle d'or. Pour le reste, je suis libre d'innover. Autrement dit, nous devons être ouverts aux changements. En restant ancrés dans le passé, nous ne vendrons bientôt plus rien. Il faut un mélange équilibré entre tradition et innovation. Aujourd'hui, le monde va très vite, mais les racines de l'entreprise me permettent de garder les pieds sur terre.

Votre style de direction est-il différent de celui de votre père?

Mon père était un vrai patron. Je dirige autrement: je donne beaucoup de responsabilités à mes collaborateurs, mais je cherche avec eux des solutions. Et les valeurs fondamentales que mon père chérissait – honnêteté, politesse, respect – restent notre base en 2018. Cela dit, je veux aussi transmettre un message à chaque collaborateur: ce qui m'intéresse, c'est toi et tes connaissances; je ne veux pas un ouvrier, je veux un collaborateur qui s'implique et réfléchit.

Comment amenez-vous vos collaborateurs à cette attitude active?

Notre passage au lean management il y a quelques années a sûrement joué un rôle décisif en la matière, avec un impact sur les processus de production, mais aussi sur la mentalité au sein de l'entreprise. Comme partout, certains s'impliquent plus que d'autres.

Qu'est-ce qui vous a amenée à passer au lean management?

D'une part, la grande pression extérieure sur les prix – la situation économique n'est plus tout à fait la même qu'au temps de mon père: la concurrence des grands magasins de meubles et de fabricants

suisses et étrangers est énorme. D'autre part, cette philosophie développée dans les usines japonaises de Toyota pour accroître l'efficacité me convainc vraiment.

Les débuts ont dû être compliqués. Comment avez-vous amené le personnel à ces modifications?

Je m'étais documentée à fond sur le sujet et me suis beaucoup impliquée. Au départ, nous avons collaboré avec des spécialistes externes, et j'ai engagé un collaborateur qui avait de l'expérience dans le lean management. Un matin, j'ai rassemblé tout le personnel et j'ai expliqué que le moment était venu de sortir de notre zone de confort. Que la phrase «Nous avons toujours fait ainsi» n'était plus un argument valable. Mais que nous allions conserver tout ce qui fonctionnait.

Quelles ont été les principales modifications?

Le changement est flagrant dans l'entrepôt, réduit à un cinquième de sa taille originale. Pour le reste, ce sont surtout les processus qui ont été modifiés ou sont en passe de l'être. Le projet n'a pas de date butoir. Toutes les trois semaines, nous consacrons le vendredi au lean management et interrompons la production. À 6h45, le personnel se retrouve dans la salle de formation pour commencer avec une partie théorique. La semaine dernière, nous avons abordé le terme japonais de lean management de «gemba». En vertu de ce concept, quelques personnes observent un collaborateur pendant deux ou trois heures, relevant tout ce qui les interpelle: du matériel trop loin, une machine à l'arrêt ou un outil qui ne serait pas idéalement placé. Ensuite, nous nous réunissons, discutons de ce qui a été consigné et réfléchissons ensemble à ce qui pourrait être amélioré pour accroître la création de valeur et redéfinir la norme.

Une journée de production de 50 personnes perdue toutes les trois semaines – c'est un sacré investissement. Mais qui semble valoir la peine...

Sur certains postes, nous fabriquons 60 pièces par heure, contre 90 aujourd'hui. Notre surface de production fait 20 000 m². Auparavant, nous parcourions de grandes distances pour aller chercher des composants ou devons les demander. Désormais, chaque collaborateur dispose d'un écran qui indique où se trouvent les pièces dont il a besoin. De cette manière, il y a moins de phases improductives. Le regard du personnel aussi a changé. Auparavant, durant les réunions du personnel, les collaborateurs étaient passifs et je parlais devant eux. Personne ne posait de questions. Durant nos vendredis de lean management, chaque équipe présente l'état actuel des choses et l'état projeté. Même notre apprenti explique aux 50 personnes autour de lui tout ce qu'il a mis en œuvre.

Vous encouragez fortement l'innovation dans les processus. Et dans les produits? Le lean management se répercute-t-il aussi sur eux?

C'est plus difficile. Une surface d'un nouveau genre, un éclairage sophistiqué – ce ne sont pas vraiment des innovations. Mais nous souhaitons promouvoir l'innovation, raison pour laquelle nous aspirons à collaborer avec une haute école.

Quelle serait à vos yeux une vraie innovation en matière d'armoire?

V-Zug propose déjà une ventilation des armoires. J'aimerais aller un peu plus loin et pouvoir suspendre dans la penderie un chemisier froissé que l'on retrouverait repassé le lendemain matin. Une armoire qui nettoie les vêtements la nuit serait une vraie innovation. Ou qui composerait ma tenue en fonction de mon humeur ou de mon programme de la journée. On pourrait me répondre qu'une armoire reste une armoire. Pas forcément, si nous osons penser plus loin. Nous devons rester flexibles et ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers – jamais. Ce constat vaut à la fois pour mes collaborateurs et pour moi.

Alpnach Norm-Holding AG

En 1966, Theo Breisacher fonde la société Alpnach Norm. En 2008, sa fille Brigitte Breisacher reprend le flambeau et gère l'entreprise depuis lors. La holding compte les sociétés Alpnach Norm-Schränkelemente AG, Alpnach Küchen AG et Zurag AG, qui produit des cloisons de séparation. Au total, 180 collaborateurs travaillent sur les trois sites de production et les douze succursales-showrooms en Suisse alémanique et en Suisse romande. 37 000 armoires et 1800 cuisines sont fabriquées chaque année. La maison-mère, avec une surface de production de 20 000 m², se trouve à Alpnach, où l'entreprise est un employeur d'importance.
alpnachnorm.ch



Andreas Gerber

Au fil de ses contacts avec la clientèle, Andreas Gerber, responsable Affaires PME Suisse, côtoie des entreprises hors du commun. Il nous parle de celle qui, récemment, l'a impressionné.

Climeworks: intelligence et ambition

«Climeworks est une jeune entreprise dont le but ambitieux est de freiner le changement climatique. La spin-off de l'EPF fondée par Jan Wurzbacher et Christoph Gebald produit des appareils qui retirent du CO₂ (dioxyde de carbone) de l'air. Avec d'autres gaz à effet de serre, le CO₂ participe significativement au réchauffement global.

Le gaz filtré est pompé dans un sous-sol rocheux où il se lie à la pierre sans nuire à l'environnement. Les États, dont les représentants sont en charge d'atteindre les objectifs internationaux de protection du climat, sont des

clients potentiels, tout comme les entreprises qui ont inscrit dans leur charte la durabilité et le respect du climat. En outre, même les particuliers peuvent faire pétrifier par Climeworks le CO₂ qu'ils émettent tout au long de leur vie.

Créée en 2009, l'entreprise compte déjà 60 collaborateurs et ses deux jeunes CEO voient les choses en grand. En quelques années, ils souhaitent installer des centaines de milliers d'appareils à travers le monde, pour faire de leur vision une réalité: que d'ici à 2025, 1% des émissions mondiales de CO₂ soit filtré de l'atmosphère terrestre par Climeworks.»



Plus d'informations?

Pour découvrir un portrait complet de cette entreprise ambitieuse, rendez-vous à la page:

credit-suisse.com/entrepreneur

Christoph Gebald (à g.) et Jan Wurzbacher, les deux fondateurs de Climeworks, sur le toit de l'usine d'incinération à Hinwil. En arrière-plan, les installations de filtrage du CO₂.

Partenaires du Credit Suisse



Les informations fournies dans le présent document (les «informations») ont été élaborées par Credit Suisse Group AG et/ou ses filiales (ci-après CS) avec le plus grand soin et en toute bonne foi. Les informations ne doivent pas être interprétées comme un conseil financier ou autre fondé sur la situation personnelle du destinataire. Les informations ne sont pas juridiquement contraignantes et ne constituent ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. Le CS décline toute responsabilité pour les pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations (c'est-à-dire de tout malentendu ou de toutes autres circonstances). Les informations et les opinions exprimées dans le présent document reflètent celles du Credit Suisse au moment de la rédaction et sont sujettes à modification à tout moment sans préavis. Le CS ne fournit aucune garantie quant au contenu et à l'exhaustivité de ces informations et décline toute responsabilité pour les pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer ces informations ou une copie de celles-ci aux États-Unis ou de les remettre à une personne US (au sens de la Regulation S de l'US Securities Act de 1933, dans sa version amendée). La reproduction intégrale ou partielle du présent document sans l'accord écrit du CS est interdite. Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG et/ou ses filiales. Tous droits réservés.

Impressum

Éditeur: Credit Suisse (Suisse) SA, SVEM 32, case postale 2, 8070 Zurich
Rédaction en chef: Reto Brändli; Martina Lebherz
Direction du projet: Lukas Eichhorn; Lemon Spark GmbH
Rédaction: Mariska Beirne; Claudia Hiestand; Natascha Fioretti
Responsabilité du projet: Martina Lebherz, David Schätti
Contact: unternehmer.inbox@credit-suisse.com
Réalisation et conception: bürograf & Stillhart Konzept
Photographie: Robert Aebli: toutes les photos, y c. couverture, sauf p. 11: Sandra Blaser pour Venturelab; p. 30 en haut: propriété du Credit Suisse; p. 30 en bas: Fabian Weber
Illustration: Alice Kolb (p. 17)
Impression: Galledia
Tirage: 75 000 exemplaires



imprimé en
suisse

Cette édition a été produite sans impact sur le climat. Le Credit Suisse a fait neutraliser par Climeworks les émissions de CO₂ générées par cette édition d'«Entrepreneur».



Meilleure banque
en Suisse

CREDIT SUISSE 



**«Notre recette n'est pas un secret:
chez nous, il s'agit de qualité,
de qualité et encore de qualité.»**

Bénédicte et Vincent Tyrode, propriétaires de la Fromagerie Tyrode Sàrl

Les entrepreneurs ont besoin d'une vision, d'esprit d'innovation et de persévérance.
Ainsi que d'un partenaire financier fiable.
credit-suisse.com/entrepreneur

2521422 / 075012F