Juin 2016

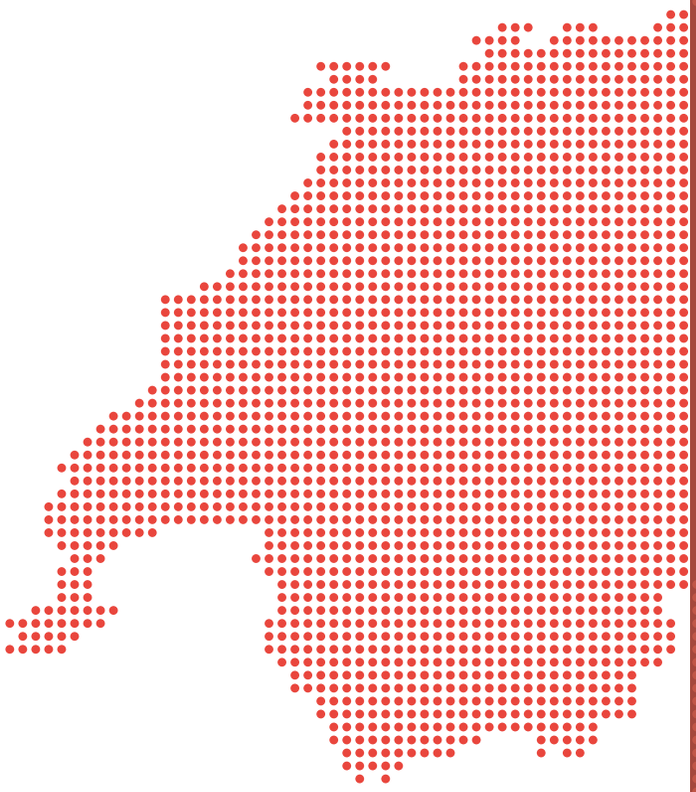
ceo

Le magazine des décideurs

Entreprises familiales visionnaires

pwc

Les entreprises familiales suisses : tradition et vision



Aussi différentes fussent-elles, les entreprises familiales présentées dans ce magazine ont en commun l'amour du métier et l'excellence de son exécution.

Souvent, ces entreprises ont commencé de manière modeste et ont acquis une longue tradition de leur art. Si le respect qu'elles témoignent à leur histoire est indéniable, elles ne se ferment pas pour autant à la modernité. Deux facteurs qui font d'elles des visionnaires et leur assurent la réussite à l'international.

Les 15 entreprises familiales suisses que nous présentons dans ce magazine sont, chacune à sa manière, représentatives d'un grand nombre d'autres exemples exceptionnels dans notre pays.

MIXTE
Issu de sources responsables
FSC® C007447
www.fsc.org

climatiquement neutre
powered by ClimatePartner°
Impression | ID: 11665-1603-1014

Le magazine ceo est en ligne !

Il est désormais possible de lire le magazine ceo dans le train, au restaurant ou sur son canapé, que ce soit sur une tablette ou sur son smartphone. Pour cela, il suffit d'un clic sur *magazine.pwc.ch/fr*.

Outre les articles de la version imprimée, vous trouverez en ligne encore plus d'informations sur ce qui fait le succès des entreprises familiales suisses, souvent très innovantes :

- **des photos illustrant les nombreuses facettes des entreprises présentées ;**
- **des vidéos pour comprendre le secret de la réussite ;**
- **des liens vers toutes sortes d'informations de fonds, études PwC et autres articles intéressants.**

… d'ailleurs :

À quoi ressemble l'environnement sonore d'une entreprise pharmaceutique ?

Quel est le bruit typique dans une fabrique de tissus ?

Qu'entend-on à coup sûr dans une cave à vins ?

Écoutez et devinez – sur *magazine.pwc.ch/fr*. Les échantillons sonores donnent une impression acoustique inattendue des entreprises familiales dont nous faisons le portrait dans le magazine.

Éditeur :
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page :
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Traitement de l'image/impression:
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse

Photo de titre :
Markus Bertschi for Hälg Building Services Group

© 2016 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.
Tirage : 18 000.

La famille, pilier de la réussite. Il y a là davantage qu'un brin de vérité. Les entreprises familiales constituent l'épine dorsale de l'économie suisse. Huit entreprises suisses sur dix sont en mains familiales. Elles réalisent environ 60 % du produit intérieur brut et emploient près des deux tiers de l'ensemble des salariés en Suisse.

Urs Honegger
CEO PwC Suisse

Autant de bonnes raisons de consacrer cette édition du magazine « ceo » à l'importance des entreprises familiales dans notre économie et notre société. Par entreprises familiales, nous entendons des établissements détenus majoritairement par leur fondateur, leur propriétaire ou leurs descendants.

Nous nous sommes entretenus avec divers propriétaires et représentants d'entreprises familiales de toutes tailles et de tous secteurs. Tous ont en commun une pensée visionnaire qu'ils conjuguent à une tradition éprouvée et à un pragmatisme agile. Contrairement aux idées reçues, c'est donc justement parce qu'elles peuvent s'appuyer sur cette constance et cette tradition que les entreprises familiales sont visionnaires. Leurs innovations sont moins retentissantes que régulières et efficaces, et cette évolution permanente fait leur succès de génération en génération.

Dans les entreprises familiales, le facteur humain occupe une place essentielle. Qu'il s'agisse de propriétaires, de successeurs, de collaborateurs, de partenaires commerciaux ou de concitoyens, les entreprises familiales naissent, croissent et se développent avec les femmes et les hommes qui investissent pour elles travail, temps et loyauté. À leur tour, les entreprises familiales s'engagent pour ces femmes et ces hommes, car ce sont eux qui font leur valeur et créent de la valeur ajoutée.

Se développer de génération en génération est une mission fondamentale des entreprises familiales. Pour cela, elles peuvent compter sur nos experts en Family Business. Dans notre exposé de thèses « Mégatrend place industrielle – La succession dans les entreprises familiales », nous avons étudié comment des entreprises suisses gérées par des familles planifient leur succession. Et dans notre étude « Swiss Champions 2016 », nous nous demandons pourquoi un petit groupe d'entreprises suisses réussit particulièrement bien au niveau international.

Nous souhaitons que ce nouveau numéro de notre magazine « ceo » vous transmette le regard visionnaire d'un monde qui conjugue la tradition et l'innovation de manière aussi avisée que son passé et son avenir.

Urs Honegger

Quand la stabilité fait bouger les choses

Le modèle de l'entreprise familiale n'a pas vraiment la réputation d'être un moteur de l'innovation. Or, selon les experts du Family Business de PwC, **Norbert Kühnis et Marcel Widrig,** cette forme d'organisation offre précisément les conditions requises pour innover.

Norbert Kühnis
Responsable Family Business et PME, PwC Suisse
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis

Dr Marcel Widrig
Responsable Private Clients, PwC Suisse
ch.linkedin.com/in/marcelwidrig/en

Qu'est-ce qui vous passionne dans la collaboration avec des entreprises familiales ?

Marcel Widrig : Conseiller une entreprise familiale, c'est toujours prendre en considération deux aspects : les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Notre mission consiste en un couplage en parallèle. Suivant la situation, l'un ou l'autre aspect est mis davantage en perspective, et c'est ce qui rend notre travail si passionnant.

Norbert Kühnis : Nous avons affaire non seulement à une entreprise mais, derrière elle, à toute une famille. C'est avec ces hommes et ces femmes que nous grandissons, plusieurs années durant. Hisser les divers groupes de parties prenantes – la famille propriétaire de l'entreprise, la direction, le personnel – tous ensemble à l'échelon suivant, voilà ce qui me remplit de satisfaction.

Selon vous, qu'est-ce qui fait qu'une entreprise familiale est visionnaire ?

Marcel Widrig : Les entreprises familiales visionnaires sont celles qui ont une idée précise de ce à quoi pourraient ressembler la famille et l'entreprise dans deux ou trois générations, mais aussi du rôle qu'elles ont et auront dans la société. Une telle vision est indispensable à la préservation de la cohésion par-delà les générations.

Norbert Kühnis : C'est au plus tard quand se pose la question de la succession que se révèle la présence ou non d'une vision. Si elle fait défaut, c'est souvent qu'il est trop tard.

On dit des entreprises familiales qu'elles sont stables mais, du coup, moins innovantes. Qu'en pensez-vous ?

Norbert Kühnis : Les entreprises familiales sont très innovantes, précisément parce qu'elles allient stabilité et tradition, et reposent donc sur des bases solides. C'est de cette tradition que procède l'innovation. En développant des solutions pour leurs clients, les entreprises familiales progressent constamment. Et il s'agit moins de faire des étincelles, à la façon d'un « big bang », que d'innover à petits pas.

Marcel Widrig : Dans les entreprises familiales, l'innovation naît le plus souvent d'une gamme de produits et de services en place ; elle génère des produits non pas inédits mais meilleurs. C'est là, justement, que compte l'esprit visionnaire : la stratégie, le recentrage sur le marché et le produit dessinent une voie parfaitement claire qui fait que l'entreprise ne se disperse pas.

Comment les entreprises familiales se portent-elles en Suisse ?

Marcel Widrig : Le choc du franc, diverses initiatives politiques et la réglementation croissante, voilà trois sujets qui suscitent l'inquiétude. La Suisse est devenue trop chère pour les activités répétitives. Mais la délocalisation d'emplois à l'étranger est une chose difficile à supporter pour les entreprises familiales car elles se sentent investies d'une grande responsabilité à l'égard de la société locale.

Sur le plan fiscal, la réglementation ne fait que se durcir. La troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) et le projet BEPS sont pour l'heure au centre des préoccupations. Il se passe que les autorités multiplient les normes sur la manière dont une entreprise est censée planifier et agir, sans qu'il importe de savoir si elle est en mains privées ou cotée en bourse. Tout cela restreint gravement la liberté d'action du propriétaire, de l'entrepreneur et menace la réflexion et la planification à long terme qui ont toujours été la marque de la réussite des entreprises familiales.

Norbert Kühnis : Nombreux sont ceux qui pensent que l'initiative sur l'immigration de masse, par exemple, concerne essentiellement les grandes entreprises internationales. Or les chefs d'entreprises familiales sont tout autant tributaires qu'elles d'ingénieurs étrangers hautement spécialisés. Une compétence clé qui n'est pas exercée par une personne qualifiée pose également des problèmes à une entreprise familiale.

Les entreprises familiales sont réputées être l'épine dorsale de l'économie suisse. La seront-elles encore dans dix à vingt ans ?

Marcel Widrig : Oui. Mais des incidents tels que l'initiative sur l'imposition des successions ne leur rendent pas les choses faciles. Par rapports à leur homologues publiques, les entreprises familiales sont prétéritées en termes de compétitivité. Les grandes sociétés cotées ont les moyens de réagir plus vite à toute forme de changement car elles ont souvent déjà un pied à l'étranger.

Quel rôle la place économique suisse joue-t-elle dans la promotion de l'innovation au sein des entreprises familiales ?

Marcel Widrig : Un rôle très important, grâce au système de formation duale pratiqué dans ce pays.

Norbert Kühnis : Le système de formation duale est fortement ancré dans les entreprises familiales. Certaines d'entre elles disposent d'un tel nombre de postes d'apprentissage que ce serait une catastrophe pour toute la région si elles n'existaient plus. À l'exception de l'Allemagne, on n'observe cette pratique dans quasiment aucun autre pays. La stabilité est génératrice d'innovation, c'est la seule façon d'investir dans des postes de travail pour les jeunes gens.

6 **Ricola**
Un bonbon aux herbes apprécié dans le monde entier

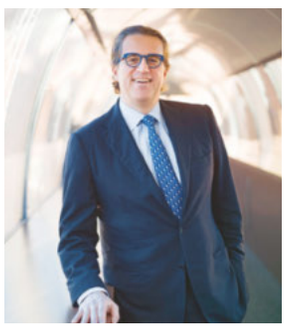
12 **Leister**
Synonyme de soudage de plastiques

16 **Bossard**
Le spécialiste des techniques d'assemblage

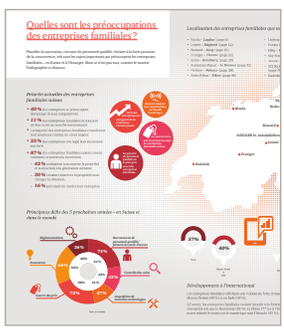
22 **Frutiger**
Un poids lourd du bâtiment en Suisse

28 **Syma**
Légèreté, montage simple et rapide

32 **Audemars Piguet**
Dans l'esprit du temps



38 **Helsinn**
Des produits qui rehaussent la qualité de vie



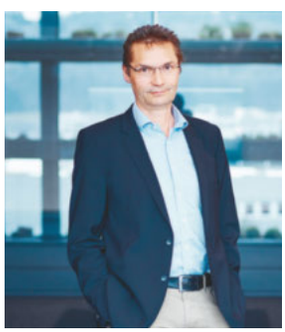
44 **Infographie**

46 **Kuhn Rikon**
Les avancées de la technologie en cuisine

52 **Läderach**
Des teenagers rois de la chocolaterie suisse

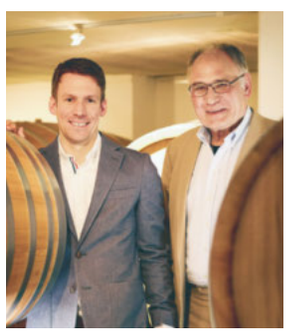
58 **Forster Rohner**
Des tissus multi-fonctionnels

64 **Hälg**
L'intelligence au service de la domotique



68 **Sky-Frame**
Une vision parfaite

72 **Jansen**
Des bases solides



76 **SCHULER**
De la vigne au verre

80 **Kudelski**
La révolution de l'écosystème numérique

86 **Armoiries communales et études**

De la petite boulangerie à l'usine de bonbons

En l'espace de trois générations et grâce à un esprit d'entrepreneur avisé et à des innovations heureuses, l'entreprise familiale Ricola est devenue le leader mondial des bonbons aux herbes, explique ***Felix Richterich.***

Felix Richterich
Felix Richterich (57 ans) est à la fois le président du conseil d'administration et le CEO de Ricola. Après des études d'économie d'entreprise à l'université de Bâle, c'est en 1991 qu'il a repris le poste de son père, Hans Peter Richterich. En 2015, il a reçu l'ISM Award (Salon international de la confiserie de Cologne). Il est marié et père de deux enfants.

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Markus Bertschi et Ricola AG, Laufon BL/ Markus Bühler-Rasom, Zurich

Ce n'est pas tous les jours que l'on se rend dans le Laufonnais bâlois. Et pourtant, c'est justement dans ce coin un peu reculé de la Suisse qu'une entreprise familiale connaît un succès international avec ses produits aussi réputés qu'appréciés : Ricola produit toutes sortes de bonbons aux plantes. Des bonbons qui aident même la chanteuse Madonna et le célèbre ténor Plácido Domingo à garder une voix claire.

Tout commence dans une petite boulangerie. En 1930, Emil Richterich reprend un magasin, un peu par nécessité. Les temps sont durs, il a une famille à nourrir et il veut élargir l'assortiment de pains. Par ailleurs, il est tenté par la fabrication de bonbons. Dix ans plus tard, Richterich mélange pour la première fois les fameuses 13 plantes et crée le bonbon original. Ce produit sera le socle du succès mondial de Ricola, un nom qui est l'acronyme de la raison sociale d'origine Richterich & Co., Laufon. « Mon grand-père possédait le gène de l'entrepreneur et était un esprit innovant et créatif, sans cesse en ébullition », se souvient Felix Richterich qui dirige maintenant l'entreprise en troisième génération.

Le bonbon aux plantes, produit phare

Aujourd'hui, les produits Ricola sont commercialisés dans plus de 50 pays au monde. Jusque dans les années 1980, l'entreprise réalisait près des deux tiers de son chiffre d'affaires avec un seul article : le bonbon original aux plantes. Pour s'affirmer face à la concurrence, il faut toutefois de nouvelles idées. « Chez nous, une équipe d'innovation sélectionne les meilleures propositions », explique Richterich. Rien qu'en 2013, Ricola a sorti 17 nouveaux produits sur le marché, parmi lesquels un bonbon à la réglisse et des bonbons à la stevia ou au cœur liquide aux goûts différents comme menthe des glaciers ou herbes et miel.

Les innovations peuvent être diverses. Par exemple varier les goûts, c'est entrer dans le domaine de possibilités infinies, explique Richterich. Innover peut aussi signifier découvrir de nouvelles utilisations, comme le bonbon à l'action revitalisante, grâce à une vitamine et de la poudre de gingembre. Enfin, l'innovation peut concerner la forme du produit. Toutefois, toutes les innovations ne parviennent pas à s'imposer. Les chewing-gums ont été un échec, regrette Richterich. Généralement, une année s'écoule entre la formulation de l'idée et l'arrivée sur le marché d'un nouvel article avec un autre goût. Si la technique est nouvelle, il faut fabriquer un prototype et tester la durée de conservation d'un nouveau produit, ce qui peut demander jusqu'à trois ans.

Les herbes entrant dans la fabrication des bonbons Ricola ne sont récoltées que lorsqu'elles présentent la teneur maximale en constituants et en substances actives.

© Ricola AG, Laufon

« Nous produisons toujours en Suisse car nous pouvons compter sur un personnel bien formé et fidèle. »

© Ricola AG, Laufon

« Mon grand-père possédait le gène de l'entrepreneur et était un esprit innovant et créatif, sans cesse en ébullition. »

La qualité des herbes fait l'objet de contrôles constants, de la culture jusqu'à la récolte et au séchage.

Des plantes des montagnes suisses

Ricola ne transige pas sur la qualité. «Nous vendons des bonbons de grande qualité avec le meilleur profil de goût», nous dit Richterich avec conviction. La fabrication utilise principalement des matières premières naturelles et se fait entièrement dans l'entreprise. L'entreprise familiale bâloise cultive des plantes dans des zones montagneuses suisses depuis plus de 30 ans. Tous les cultivateurs suivent les principes de l'agriculture naturelle, c›est-à-dire sans utilisation de pesticides. Le produit de base des bonbons n'est pas le seul à être 100 % suisse. Toute la chaîne de fabrication de Ricola se trouve dans le Laufonnais, et le restera à l'avenir aussi. Richterich considère également les collaborateurs bien formés et fidèles comme un avantage.

La présence internationale de Ricola s'explique aussi par le fait que la planification de la relève a toujours eu lieu paisiblement. Dans d'autres entreprises, la succession échoue parfois à cause de conflits. Ricola a eu ici beaucoup de chance, car chaque membre de la famille a trouvé dans l'entreprise une place qui correspond à ses aptitudes et à ses goûts. Ursula, la sœur de Felix Richterich, s'est découvert une passion pour les plantes et a développé le jardin d'expérimentation. Lukas, le frère, est président de la holding familiale qui s'occupe aussi d'événements culturels. Ricola dispose ainsi d'une collection exceptionnelle d'art suisse contemporain, avec entre autres des œuvres du zurichois Richard Paul Lohse et de Camille Graesser.

Eva, la cousine, et Markus Richterich, le cousin, siègent respectivement au conseil d'administration et dans la holding familiale. La quatrième génération arrive aussi dans l'entreprise, avec Raphael, le fils de Felix, qui travaille actuellement dans le marketing.

Grâce à cette bonne planification des rôles, Ricola est parfaitement armé pour traverser avec succès les 100 prochaines années. Il faut pour cela que les membres de la famille s'accordent sur les affaires essentielles et soient disposés à placer les intérêts de l'entreprise au dessus de leurs intérêts personnels. «C'est le cas chez nous», affirme Richterich.

«Nous vendons des bonbons de grande qualité avec le meilleur profil de goût.»

De Laufental vers le vaste monde: les bonbons Ricola, conditionnés dans les boîtes à clic bien connues.

Ricola

Avec près de 400 collaborateurs, Ricola a réalisé un chiffre d'affaires de 315,9 millions de francs suisses en 2014. Plus de 90 % sont atteints à l'étranger. L'entreprise familiale, domiciliée à Laufon BL, voit un grand potentiel d'avenir en Asie ainsi qu'en Amérique latine. L'Europe, p.e. l'Angleterre, en Europe, offre également des possibilités de renforcer la position sur le marché. Dans tous les cas, l'objectif est d'atteindre une croissance rentable, sans procéder à des acquisitions.

ricola.com

Les constituants des spécialités Ricola sont mélangés en une solution préliminaire. Puis celle-ci est cuite jusqu'à former une masse de bonbon.

Felix Richterich Ricola

© Ricola AG, Laufen

«Ne rien oser est bien plus risqué»

Pour faire face à la concurrence mondiale, **Christiane Leister** mise systématiquement sur l'innovation. La propriétaire du groupe Leister travaille ainsi en étroite collaboration avec son équipe et ses clients. Et le succès lui donne raison: elle est leader du marché mondial dans le domaine des appareils de soudage des matières plastiques.

Laboratoire de recherche pour des systèmes de soudage au laser.

© Groupe Leister

Christiane Leister, groupe Leister
Propriétaire et présidente du conseil d'administration, Christiane Leister dirige la destinée du groupe Leister. Tout a commencé avec l'entreprise individuelle de son époux Karl Leister, qu'elle a reprise en 1993, après le décès de ce dernier, et transformée en un groupe actuellement composé de onze entreprises réparties sur trois continents. Le réseau de distribution du fabricant d'appareils de soudage des matières plastiques, de modules à air chaud, de systèmes laser, de capteurs gaz et de composants micro-optiques compte 130 centres de distribution et SAV dans plus de 100 pays. Cette économiste diplômée par ailleurs passionnée de technique se rend ainsi très souvent à l'étranger. «J'ai déjà voyagé dans plus de 60 pays», raconte-t-elle fièrement: «J'adore mon travail. Quelle autre activité me permettrait de visiter une mine d'or en Mongolie ou un gigantesque chantier de métro à New York?»

En plus des voyages, elle se passionne également pour le sport. «Leister rime avec performance.» Tel est son slogan, qu'elle met aussi en application dans ses activités personnelles, en pratiquant l'aviron, le surf ou le snowboard. Elle raffole également de la lutte suisse: «Notre sport national me fascine, car il incarne aussi les valeurs et l'approche de notre culture d'entreprise.»

leister.com

Texte: Vanessa Georgoulas
Photos: Markus Bertschi et groupe Leister

«Dans l'espace germanophone, on dit aussi ‹leister› plutôt que souder», explique Christiane Leister, radieuse. La propriétaire du groupe Leister fait ainsi allusion à son rôle de leader mondial du marché des appareils de soudage des matières plastiques.
«La concurrence, notamment celle d'Extrême-Orient, ne s'arrête jamais.» C'est la raison pour laquelle ses ingénieurs ont développé une gamme de produits moins chers et fonctionnels destinés à répondre à l'augmentation de la demande sur les marchés émergents: «Si nous n'agissons pas, d'autres prennent notre place. Le risque de voir de nouveaux concurrents s'améliorer au fil du temps et s'introduire dans notre niche mondiale est toujours présent.»

«C'est comme dans le sport où performance, discipline, persévérance et courage sont nécessaires.»

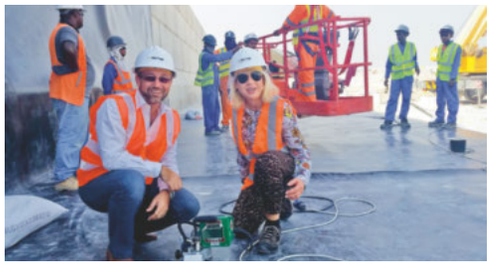
Le volume d'exportation de l'ensemble des produits Leister s'élève à 98%.
La Suisse constitue ainsi un site important, comme le souligne la responsable: «Notre siège se situe à Kägiswil, dans le canton d'Obwald, et la Suisse reste notre plus important site de production.» Une situation qui ne va pas de soi compte tenu des coûts élevés, mais Christiane Leister ne craint pas les solutions qui sortent des sentiers battus. Jusqu'en 2011, elle a ainsi dirigé tous les secteurs du groupe Leister sous forme d'entreprises individuelles, sans rien dévoiler des ventes et des bénéfices réalisés. «L'apparition de nouvelles activités nous a amenés à créer des entreprises en Suisse et à l'étranger, puis à fonder une structure de groupe», déclare-t-elle. «Nous avons ainsi amélioré notre structure organisationnelle et notre transparence et n'avons pas à rendre de comptes. N'étant pas cotés en bourse, nous ne sommes pas constamment tenus à des publications pour les analystes et le public. Je dis toujours: nous sommes libres et indépendants. Nous pouvons fixer une orientation stratégique à long terme sans tenir compte du cours boursier de notre action et ainsi nous concentrer sur notre activité opérationnelle.»

«La Suisse reste notre site de production le plus important.»

Le changement par petites étapes

Le succès lui donne raison: depuis qu'elle a repris, en 1993, la société Karl Leister Elektro-Gerätebau fondée en 1949, l'entreprise individuelle est devenue un groupe mondial. Comment en est-elle arrivée là? «C'est comme dans le sport où performance, discipline, persévérance et courage sont nécessaires, car on doit également savoir prendre des risques et assumer les défaites. Notre environnement évoluant constamment, il est pour moi beaucoup plus risqué de ne rien oser plutôt que de devoir de temps en temps corriger une mauvaise décision», répond Christiane Leister. Et elle mise systématiquement sur l'innovation. Plus de 10% de ses collaborateurs du siège travaillent ainsi dans la recherche et le développement. «Nous essayons d'éviter les bouleversements gênants en identifiant en permanence de nouveaux potentiels et de nouvelles opportunités. Nous nous développons ainsi constamment», explique Christiane Leister.

La culture d'entreprise constitue un autre facteur de succès: «Nous avons tous le même objectif. Il ne peut en être autrement, car aucun souverain ne peut régner dans la durée contre son peuple. Aussi appliquons-nous le proverbe: l'union fait la force.» Ce n'est là que l'un des dix principes de direction que les équipes de Leister ont élaborés ensemble. «Les intérêts de l'entreprise passent avant les intérêts personnels» en est un autre. Christiane Leister en est convaincue: «C'est là une composante essentielle de la culture d'entreprise pour garantir une réussite durable.» Tout comme la proximité avec le client: «Lorsque nous conquérons de nouveaux marchés, nous devons essayer d'être les premiers. Il en va de même pour les innovations. La proximité avec le client est importante. Connaître la tension électrique d'un pays ne suffit pas. Un Américain n'attend pas forcément les mêmes choses de nos produits qu'un Européen ou un Asiatique.» Christiane Leister se montre par conséquent tout particulièrement à l'écoute lorsqu'elle rend visite à ses clients – afin que la marque Leister reste dans les 20 prochaines années synonyme de soudage des matières plastiques.



Photos, de haut en bas:

a) Production de plaquettes dans la salle blanche d'Axetris, une entreprise du groupe Leister.
b) Visite de chantier à Doha, Qatar: travaux d'étanchéité contre la pénétration de l'eau de mer.
c) Assemblage de soudeuses automatiques et d'extrudeuses manuelles.
d) Assemblage d'appareils à souder et de souffleries à air chaud.
e) Assemblage tapis de transfert.
f) Stand d'exposition Leister.
g) Siège central de Leister, Kägiswil.

Christiane Leister Leister

« Nous sommes libres et indépendants. »

Manager dans la journée, actionnaire le soir

__Thomas Schmuckli,__ président du conseil d'administration , et __David Dean,__ CEO de Bossard, à propos des privilèges dont jouissent les membres de la famille, des avantages que procurent les acquisitions et de la collaboration innovante, depuis la première heure, au développement de la voiture électrique Tesla en Californie.

Bossard
Bossard est l'un des leaders du marché des techniques d'assemblage. Forte d'un effectif de quelque 2000 personnes, cette société exploite un réseau de 50 sites dans le monde entier et réalise un chiffre d'affaires annuel de 618 millions de francs. Ses origines remontent à 1831, année de l'ouverture d'un petit commerce de quincaillerie à Zoug. C'est dans les années 1970 qu'a débuté son orientation internationale. L'entrée en bourse a suivi en 1987 sous l'égide du CEO et délégué du conseil d'administration de l'époque, Heinrich Bossard, descendant en ligne directe – 6e génération – du fondateur de l'entreprise. Son frère Peter était alors président du conseil d'administration. En 2001, Peter Bossard a trouvé la mort dans l'attentat perpétré dans l'enceinte du Conseil cantonal de Zoug et trois ans plus tard seulement, Heinrich Bossard décédait dans un accident d'avion. L'entreprise est cotée à la Bourse suisse mais les représentants des diverses branches de la famille Bossard, grâce à des actions à droit de vote privilégié, contrôlent avec 27,9 % du capital-actions 56,1 % des voix.

bossard.com

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Marc Wetli, Tesla Motors

Monsieur Schmuckli, éprouvez-vous des difficultés à scinder le familial du professionnel ou à concilier les deux ?

Schmuckli : Cela dépend des jours. J'avoue que lorsque je suis avec ma famille, il m'arrive encore très souvent de penser à ce qu'il faudrait faire et discuter. Mais c'est aussi le but des journées en famille.

Par journées en famille, vous entendez aussi Noël et autres jours fériés ?

Schmuckli : Non, ce sont des rencontres institutionnalisées. Il y en a au moins trois par an, dont deux à l'occasion des assemblées générales, qui sont donc structurées en fonction de nos obligations professionnelles. En outre, nous avons coutume de passer au moins une vraie journée en famille, durant laquelle nous échangeons sur des sujets à la fois privés et professionnels ou discutons même de questions fondamentales, par exemple réfléchir à ce que cela implique d'être entrepreneur. Chez nous, cela s'appelle « Être chef d'entreprise, un honneur autant qu'un fardeau. »

Monsieur Dean, chacun des membres de la famille qui le souhaite et justifie de la formation requise peut-il travailler chez Bossard ?

Dean : Chacun et chacune de nous a le privilège d'avoir toujours sa chance à jouer au sein de l'entreprise. Mais une fois « dans le bain », cette personne doit faire son chemin comme toutes les autres.

Schmuckli : C'est déjà pas mal de « vouloir » ! (rires). Mais il faut aussi « pouvoir », en avoir la capacité. Travailler chez Bossard c'est une chose, à quelle altitude, ça c'est une autre paire de manches.

Et si cette personne ne répond pas aux attentes ?

Dean : Cela ne s'est jamais encore produit mais il faudrait en parler avec l'intéressé(e), comme d'ailleurs avec tout autre membre du personnel.

Schmuckli : C'est à la famille qu'il incombe de préparer les bons éléments à leur entrée dans l'entreprise puis de les frotter au « fardeau », comme je le disais, de l'entrepreneuriat. Tous les membres de la famille de ma génération, la septième, ont débattu intensément de ce que c'est que de diriger une entreprise de 2000 personnes. Maintenant que la 8e génération arrive à maturité, il s'agit de reprendre ce processus du début.

Monsieur Dean, en tant que CEO et non-membre de la famille, vous êtes amené à interagir avec les Bossard, qui sont les propriétaires de l'entreprise et y jouent des rôles de premier plan.

N'est-ce pas là un type de rapports différent de ceux que l'on a avec des collaborateurs «normaux»?

Dean: Nous avons deux membres de la famille Bossard au conseil d'administration, trois représentants de cette famille exercent des fonctions opérationnelles dans l'entreprise et me sont donc subordonnés. On pourrait donc songer qu'il y a là une situation conflictuelle, du moins larvée. Or nos règles sont très claires: il n'est pas donné à tout un chacun, dans le secteur opérationnel, de s'adresser directement au président du conseil et de court-circuiter, en quelque sorte, le CEO.

Schmuckli: Il y a une bonne dizaine d'années, quand le management actuel a accédé aux commandes, nous avons tous pris conscience de ce que c'est que de passer du jour au lendemain du statut d'actionnaire à celui de manager, de membre de la direction du groupe ou du conseil d'administration. Cette compréhension nécessaire de la question de savoir quel rôle assumer, en quelle circonstance et selon quelle ligne de communication, a fait l'objet de vives discussions et d'un travail sur soi.

Monsieur Dean, une entreprise familiale telle que Bossard a-t-elle plus de facilités sur le marché? Sa réputation croît-elle d'autant?

Dean: La particularité de notre structure, qui est d'être une entreprise hybride, nous a assurément aidé à conclure certaines acquisitions. Un patron ne préfère-t-il pas céder sa société à un acheteur dont le personnel a bonne réputation et aime travailler pour lui? Cela a fait certaines fois, j'en suis convaincu, que nous avons été retenu comme acquéreur, et non pas le concurrent qui, peut-être, mettait un peu plus d'argent sur la table...

Les collaborateurs jouent un rôle important dans les PME. Est-il vrai que l'on travaille toute sa vie dans une entreprise familiale, ou n'est-ce qu'un cliché?

Dean: C'est là, en Suisse, un aspect qui a une tradition plutôt historique mais qui ne dépend sans doute pas de la question de savoir s'il s'agit d'une entreprise familiale ou non. Cela dit, il est vrai que nous sommes une entreprise qui s'occupe de ses collaborateurs. Notre culture d'entreprise fait que les gens aiment travailler chez nous et y restent longtemps. Mais bien entendu, nous avons aussi eu le cas d'employés qui nous ont été débauchés. Certains sont revenus, ce qui a évidemment eu un rayonnement et une rétroaction extrêmement positifs sur le reste des effectifs.

Schmuckli: C'est donnant donnant. En 2005, alors qu'un deuxième décès venait de se produire à bref intervalle, c'est une véritable onde de choc qui s'est propagée à travers toute l'entreprise. D'abord, le président du conseil d'administration, puis le CEO: les deux piliers de l'entreprise disparaissaient coup sur coup. Et soyons honnêtes, si Bossard s'en est tirée à l'époque, c'est grâce au personnel, pas à la famille! Tout le monde a senti, ou su, que la famille était en crise. Ce sont les collaborateurs qui ont porté l'entreprise, car la famille était alors totalement absorbée par ses soucis.

«L'entreprise n'aurait pas perduré 185 ans si l'innovation n'y était pas une vertu vécue jour après jour.»

Dans quelle mesure la famille marque-t-elle de son empreinte la culture actuelle de l'entreprise?

Dean: C'est surtout la 6e génération qui a préparé le terrain, c.-à-d. établi les bases de la culture d'entreprise que nous pratiquons. Les deux frères, Peter et Heinrich Bossard, étaient des personnalités remarquables, très présentes dans l'entreprise, qui ont marqué de leur empreinte cette culture qu'a perpétuée et perpétue encore la 7e génération.

En sera-t-il ainsi demain? Bossard restera-t-elle une entreprise familiale?

Schmuckli: Mais bien sûr! Bossard restera Bossard! (rires).

Et Bossard restera-t-elle en Suisse? Malgré les problèmes de cours de change?

Dean: 80% de nos activités sont générées hors de Suisse, de sorte que l'abandon des taux plancher ne nous touche pas trop. Notre gros souci a trait en revanche à nos clients en Suisse. Si nous n'avions plus de clients ici, nous ne maintiendrions pas le volet helvétique de nos activités dans ce pays.

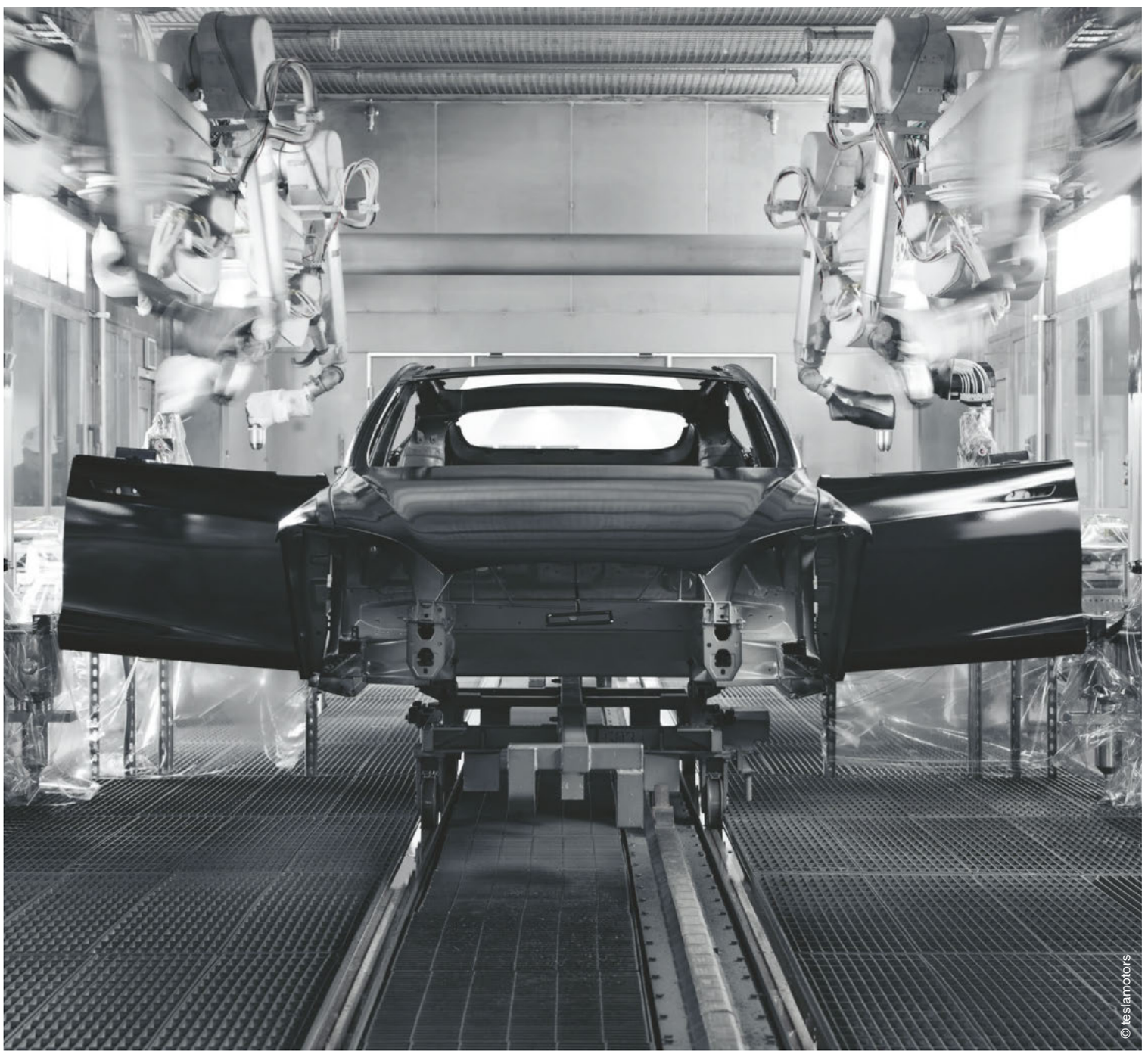
La coopération avec le constructeur de véhicules électriques Tesla s'étend du développement à la fourniture d'éléments de fixation, en passant par le prototypage.

David Dean
David Dean (*1959) est depuis 2005 le CEO de Bossard Holding AG. Il est entré dans le groupe Bossard en 1992, occupant tout d'abord la fonction de Corporate Controller, puis celle de CFO de 1998 à 2004. Avant de rejoindre Bossard, cet expert-comptable diplômé était Corporate Controller et membre de la direction d'un groupe logistique international et a occupé différents postes au sein de PwC Suisse. David Dean est membre de l'« Industry Executive Advisory Board » et de l'« Executive MBA Supply Chain Management » de l'École polytechnique fédérale (EPF) de Zurich.

Dr Thomas Schmuckli
Juriste de formation et avocat, Thomas Schmuckli (*1963) siège depuis 2000 au conseil d'administration de Bossard Holding AG et en assume la présidence depuis 2007. Marié à Susanne Grob Schmuckli, la nièce de feu Peter Bossard, il représente la 7e génération de la famille Bossard. Il a occupé auparavant diverses fonctions de direction à la Banque Cantonale de Zoug et chez Credit Suisse. De 2005 à 2007, il a dirigé le service juridique Corporate & Institutional Clients de Credit Suisse à Zurich, puis, de 2007 à 2013, département Legal and Compliance Asset Management, Zurich, avec le rang de Managing Director.

«La Swissness est une qualité toute particulière.»

Bossard est un allié de la première de Tesla, entre autres grâce à sa toute nouvelle approche stratégique.



Schmuckli : Nous faisons acte de foi dans la place économique suisse. C'est ainsi qu'il y a deux ans à peine, nous avons investi 25 millions de francs dans l'extension de notre centrale de distribution de Zoug.

Pourquoi attachez-vous autant d'importance à la Suisse ?

Schmuckli : La Swissness est une qualité toute particulière. Ainsi que nous le constatons sans cesse, nous sommes désirés comme partenaire : on croit en nous, on nous fait confiance et nous livrons ce que nous avons promis. Je vois surtout, pour la Suisse, la chance que nous y fabriquons des produits de grande qualité et que nous sommes tout simplement une « grosse pointure » dans le domaine de la recherche, qu'il s'agisse de sciences de la vie, de technique ou d'industrie mécanique.

Vous sentez-vous suffisamment compris et représentés en Suisse, en tant que PME industrielle, par le pouvoir politique ?

Schmuckli : Ce qui m'inquiète, c'est l'emprise croissante de la réglementation, qui tue carrément l'innovation. L'administration nous étouffe petit à petit, les formalités douanières sont de plus en plus complexes. Croyez-moi, moins on en ferait, mieux ce serait ! Les politiques parlent tous de libéraliser, de supprimer les entraves au commerce, mais je vis les choses tout à fait autrement.

Est-ce là un problème spécifique à la Suisse, qui s'expliquerait par son statut particulier en Europe ?

Dean : Notre degré de liberté en Suisse a vraiment été un avantage concurrentiel à maints égards. Mais à présent, nous en sommes arrivés à imiter l'UE en ce sens que nous transposons ses lois et leur conférons la touche « Swiss Finish » pour rendre les choses encore plus compliquées.

« Les cas sont nombreux où les collaborateurs ont besoin non pas d'argent mais de reconnaissance. L'estime compte souvent davantage. »

Vous évoquiez le sujet de l'innovation. Comment décririez-vous la culture de l'innovation chez Bossard ?

Dean : L'entreprise n'aurait pas perduré 185 ans si l'innovation n'y était pas une vertu vécue jour après jour. Les techniques d'assemblage ont beau ne pas avoir le dynamisme de l'électronique, on y observe aussi des évolutions nouvelles et des innovations fondamentales.

En avez-vous un exemple concret ?

Dean : Nous avons collaboré dès le début du projet, au développement de la première Tesla. Son créateur, Elon Musk, s'était mis en tête de dénicher un spécialiste des techniques d'assemblage qui n'ait aucune expérience du secteur automobile et lui fasse don d'une approche tout à fait inédite. C'est ainsi que nous œuvrons pour Tesla depuis la première heure et nous nous occupons de tout ce qui est visserie sur chaque modèle.

Schmuckli : Notre Maison respire l'esprit d'innovation ! Un jour, un collaborateur est venu trouver la direction parce qu'il voulait inventer un nouveau rivet, et nous l'avons soutenu. Il avait parfaitement compris ce dont le marché manquait. Nous motivons nos employés et leur laissons carte blanche pour explorer et tester des pistes nouvelles.

Le collaborateur est-t-il alors mis en disponibilité, ou comment faites-vous ?

Dean : Ça dépend du projet, mais en principe il est exempté de travail pour quelque temps. Vous comprenez bien que celui qui a eu une bonne idée a aussi à cœur de la concrétiser. Tout ce qui fait de nous aujourd'hui l'un des meilleurs sur ce marché est né ainsi et non au fil de processus formels.

Les collaborateurs qui ont des idées sont-ils associés – sous forme d'intéressement – à la réussite éventuelle des produits qui en découlent ?

Dean : Nous avons différents moyens de récompenser les bonnes idées et la créativité.

Schmuckli : Les cas sont nombreux où les collaborateurs ont besoin non pas d'argent mais de reconnaissance. L'estime compte souvent davantage.

Le secret de leur réussite ? Une bonne répartition du travail

*En 147 ans d'existence, le Groupe Frutiger est devenu un acteur majeur du secteur de la construction en Suisse. Sous l'impulsion de **Thomas** et de **Luc Frutiger** qui se partagent la direction de l'entreprise familiale depuis 2001, le groupe a enregistré une croissance particulièrement réjouissante. Sans doute aussi grâce à une dynamique économique favorable.*

Thomas et Luc Frutiger
Thomas et Luc Frutiger sont les représentants de la 4e génération de propriétaires à la tête du Groupe Frutiger. Les cousins ont presque le même âge, ont grandi ensemble et habitaient des logements voisins. Ils ont tous les deux fréquenté l'école Rudolf Steiner avant de prendre des chemins distincts : Thomas Frutiger (49 ans) s'est tourné vers l'économie d'entreprise. Sa carrière l'a conduit de Saint-Gall au Brésil, puis en Pologne, avant de revenir dans l'entreprise familiale. Son cousin, d'un an son cadet, a lui aussi acquis à l'étranger une expérience précieuse pour les affaires quotidiennes. Luc Frutiger est ingénieur civil. Il a travaillé à Munich, puis à Taipei, avant de revenir à Thoune.

Texte : Vanessa Georgoulas
Photos : Marc Wetli et Groupe Frutiger

La 4e génération du Groupe Frutiger, établi à Thoune, a mis le cap sur la croissance. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Depuis que Luc et Thomas Frutiger ont repris les commandes, en 2001, le nombre de collaborateurs a plus que doublé. Suite à des reprises d'entreprises, le groupe compte désormais 25 sociétés spécialisées dans le bâtiment et le génie civil, dans les projets immobiliers ainsi que dans des activités proches de la construction. Sous la direction des deux cousins, l'entreprise familiale bernoise a réalisé des projets d'envergure : le tunnel de base du Gothard, le centre commercial Westside à Berne ou le nouveau site de production d'un grand distributeur, le LoBOS à Pratteln.

« Sans doute, la dynamique économique nous a-t-elle aussi donné un coup de pouce », explique Thomas Frutiger, économiste d'entreprise et responsable des finances et du développement immobilier. La croissance de l'entreprise, entièrement financée par des fonds propres, a suivi celle du marché. Luc Frutiger ajoute : « Une croissance saine est très positive pour une entreprise familiale ; elle la renforce et la dynamise. Nous ne sommes pas obligés de poursuivre notre croissance. Mais si une chance se présente, nous la saisissons. »

Ouverture d'esprit et tolérance

Contrairement à son cousin, Luc Frutiger a une formation technique d'ingénieur civil. Il est donc plus proche de la construction à proprement parler et dirige également le secteur Spécialités en tant que délégué du conseil d'administration. Ce secteur comprend les domaines de la technique de revêtement de sols, la protection des bâtiments, ainsi que le groupe Diamcoupe, leader du forage et du sciage de béton en Suisse.

Chacun des deux cousins détient 50 % de l'entreprise. Luc Frutiger en est convaincu : « Cette situation parfaitement simple et claire est sans aucun doute un facteur de notre réussite. Par ailleurs, nos pères n'ont posé aucune exigence lorsque nous sommes arrivés dans l'entreprise. Du coup, notre tradition entrepreneuriale n'est pas un frein au développement. »

Thomas Frutiger acquiesce : « C'est exact. Nous ne nous sentons pas otages de ce qu'ont fait nos prédécesseurs. Nous ne sommes pas uniquement des dépositaires, même s'il est vrai que nous avons repris un certain nombre de choses dans notre portefeuille. Et nous veillons à en tirer le meilleur parti possible. »

Thomas et Luc Frutiger Frutiger

«Nous ne sommes pas obligés de poursuivre notre croissance. Mais si une chance se présente, nous la saisissons.»

Les deux membres de la famille se partagent les tâches de direction, comme leurs pères avant eux, déjà. «Nous alternons, par exemple lors de la préparation et de la direction des séances de la direction. Pour coordonner les choses, nous passons deux heures ensemble tous les vendredis à discuter et à échanger nos idées», explique Luc Frutiger. Ces discussions sortent parfois du cadre des affaires. «Il nous arrive aussi de refaire le monde.» Les avantages de la direction partagée sont évidents pour les deux hommes: deux fois plus disponibles pour beaucoup de choses, et davantage d'efficience dans le travail – sous réserve que la communication interne fonctionne correctement.

«Il ne faut pas non plus s'arrêter sur des futilités», assure Luc Frutiger, et son cousin d'ajouter: «Cela n'est possible que si l'on partage les mêmes valeurs fondamentales et que l'on s'accorde suffisamment de liberté.» C'est pour cela que chacun a ses propres priorités et thèmes de prédilection. La construction en général pour Luc Frutiger, et le développement immobilier et l'entreprise générale pour Thomas Frutiger. «Dans une direction bicéphale, il faut une bonne dose d'ouverture d'esprit», nous dit Luc Frutiger. On est un peu condamné à s'entendre, confirme Thomas Frutiger en souriant. Et il ajoute: «Nous devons travailler ensemble et, bien que très têtus tous les deux et pas toujours du même avis, nous savons aussi nous retenir!»

«Nous devons densifier la construction si nous ne voulons pas bétonner encore plus de terres agricoles.»

Travaux dans le tunnel de base du Gothard.

Travaux dans le tunnel de base du Gothard.

Innovation et philosophie japonaise

Les deux propriétaires accordent la plus grande autonomie possible aux autres responsables : les 25 sociétés Frutiger sont des centres de profit qui travaillent indépendamment sur le marché. Seuls les tout grands projets sont coordonnés de manière centrale par la direction générale.

Ils insufflent ainsi une dynamique au sein du groupe, essentielle eu égard à la forte pression des prix sur le marché. C'est d'ailleurs le sens du programme de qualité « progresso » qui a été mis en place, un processus d'amélioration constante de tous les départements. Cette philosophie de l'amélioration permanente repose sur la méthode Kaizen, originaire du Japon et adaptée au monde de l'industrie par un fabricant automobile. Il s'agit principalement d'éviter les gaspillages. « Nous voulons ancrer ce mode de pensée à tous les niveaux. Cela demande du temps et de l'énergie, et la direction générale doit donner l'exemple. Mais cela vaut la peine », nous dit Luc Frutiger avec conviction.

La santé fait également l'objet d'une gestion sans compromis, afin de protéger la principale ressource du groupe, les collaborateurs. « Des collaborateurs qui se sentent bien supportent mieux l'énorme course contre la montre qui est le lot de notre branche, et tombent moins souvent malades », explique Thomas Frutiger. C'est pourquoi un bon contremaître renverra son ouvrier plus tôt chez lui s'il remarque que ce dernier a de la fièvre. « Autrefois, on n'aurait pas fait ce genre de choses, l'ouvrier serait tombé réellement malade et aurait manqué deux ou trois jours de plus. »

L'innovation est indispensable dans d'autres domaines aussi, comme dans les processus ou dans les appareils et les matériaux utilisés. « Il n'y a que dans l'immobilier que nous offrons un véritable produit fini, comme un appartement, par exemple. » Les innovations sont ici essentiellement d'ordre énergétique. « Actuellement, nous construisons un complexe d'habitation à Berne qui correspond au standard Minergie A. C'est-à-dire que les besoins d'énergie sont couverts par des énergies renouvelables exclusivement. »

Pour les deux cousins, l'aménagement du territoire sera, à l'avenir, un défi encore plus grand que le thème de l'énergie. Thomas Frutiger : « La loi sur l'aménagement du territoire prévoit nettement moins de classement en zone à bâtir. Nous devons donc densifier la construction si nous ne voulons pas bétonner encore plus de terres agricoles. La Suisse n'a pas la tradition des grands immeubles, pourtant des immeubles de huit étages seraient parfaits. Il faut augmenter l'utilisation du mètre carré de terrain constructible. La densité offre beaucoup d'avantages, comme on le voit dans la vieille ville de Berne ou au centre de Saint-Moritz. » Mais il demeure de grandes réticences à surmonter au sein de la société. Comment Luc Frutiger voit-il l'avenir ? « L'impact serait déjà immense si chaque bâtiment comptait un étage supplémentaire. »

L'immeuble résidentiel et commercial « Johnsonhaus » à Köniz.

Chantier du nouveau centre de logistique et de production d'un grand distributeur à Pratteln.

Groupe Frutiger

En 147 ans d'existence, le Groupe Frutiger est devenu un poids lourd du secteur de la construction en Suisse. Le groupe, basé à Thoune, comprend 25 sociétés dans les domaines de la construction d'infrastructures, le bâtiment et le génie civil, la construction routière, l'entreprise générale et le développement immobilier ainsi que des spécialités proches de la construction.
Le groupe a connu une forte croissance sous la direction des propriétaires Luc et Thomas Frutiger. Depuis l'arrivée des deux cousins à la direction de l'entreprise, l'effectif est passé de 1200 à 2500 collaborateurs.

frutiger.com

Viaduc sur le Rhône aux Evouettes, Rennaz.

« Une direction bicéphale exige une bonne dose d'ouverture d'esprit. »

© Groupe Frutiger

La «gouvernance familiale» est préservée

Werner Stucki est le CEO de l'entreprise familiale Syma, qui compte parmi les leaders mondiaux de l'aménagement de salons et foires. Quand, dans le monde entier, des musées ou des expositions mettent en lumière des nouveautés et des produits, le mérite en revient presque toujours au savoir-faire et aux techniques de cette société de Suisse orientale.

© Syma

Syma

L'entreprise de Suisse orientale, Syma AG, propose dans le monde entier des solutions système et des services d'aménagement de stands d'exposition, boutiques, vitrines et musées, ainsi que des carénages de machines. Ces composants modulaires en alliage léger conçus par Syma et protégés par des brevets sont fabriqués dans ses propres usines ou par des preneurs de licences, puis distribués. Créée en 1961, cette entreprise familiale emploie aujourd'hui un bon millier de personnes. Outre la maison mère de Kirchberg SG, Syma est présente avec ses filiales et ses bureaux dans 14 sites en Suisse, en Europe et en Chine.

syma.ch

Musée national suisse: Exposition temporaire au Musée national de Zurich.

Stand d'exposition pour BUICK au salon de l'Auto Shanghai.
Design: BELLPRAT ASSOCIATES

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Marc Wetli et Syma

La halle de l'usine, à la périphérie de Kirchberg, une commune qui ouvre sur le Toggenburg, résonne des vrombissements de grosses machines. Elles découpent au millimètre près des profils d'aluminium. Ces pièces sont au cœur de la success story de Syma AG, qui s'est hissée en quelques décennies du statut d'entreprise familiale modeste à celui d'entreprise à vocation mondiale.

On trouve aujourd'hui ces profils légers, qui s'assemblent rapidement et en toute simplicité, dans tous les salons importants, les musées et les showrooms de fabricants du monde entier. Syma construit des stands de plusieurs étages, aménagés à grands frais, comme au Salon mondial de l'horlogerie et de la bijouterie à Bâle, d'élégantes plateformes pour mettre en valeur de nobles véhicules comme au Salon de l'automobile de Shanghai, ou des paysages complets de produits, à l'exemple de l'espace aménagé pour un créateur de haute technologie dans les 6000 m² du Salon de la téléphonie mobile à Barcelone.

«Les innovations sont des idées réalisées avec succès.»

Cela dit, Syma propose aussi des constructions standardisées que les organisateurs de foires et salons mettent à la disposition de clients sous forme de «package tout compris» afin que ces exposants puissent se consacrer totalement à leur public. Outre cette technique qui s'achète ou se loue, Syma offre de nombreux services indispensables pour mettre en valeur les produits présentés. Ce faisant, la société se démarque de ses concurrents et a étendu sa réussite à tous les continents.

Dans la halle de production de la maison mère, Werner Stucki ramasse des chutes de découpe et des copeaux d'usinage. Ils seront réutilisés à l'atelier d'aluminium, matière première précieuse. Plus précieux encore aux yeux de ce Saint-Gallois de 54 ans, qui dirige l'entreprise depuis dix ans sans être membre de la famille, sont les spécialistes maison. Il conçoit les innovations comme des «idées réalisées avec succès». Sa mission et ses aspirations l'incitent à apporter à l'ensemble de l'entreprise le terreau nourricier dans lequel s'épanouiront ces idées et leurs concrétisations.

La clé : la proximité avec le client

«Trouver des solutions pragmatiques aux problématiques de l'aménagement de salons et foires, voilà notre terrain d'innovation», précise Werner Stucki. Proximité active avec la clientèle, compréhension des besoins de la clientèle, mise en œuvre rapide et dédiée, tels sont les préalables à une réflexion innovante, il en est convaincu. L'an dernier, Syma a invité 50 collaborateurs à faire part de leurs desiderata, idées et propositions sur certains sujets. Les retours – plus de 200 réponses – ont été groupés en 50 agrégats appelés en interne «places publiques» et ont été traités en priorité.

Depuis lors, ces places publiques sont le théâtre d'échanges intenses. Il y est question de la présence de l'entreprise sur le marché, de l'acquisition de mandats et de nouveaux produits. Innovation pragmatique : sous forme de projets, les employés de Syma mettent en œuvre pas à pas les résultats tangibles obtenus. De nos jours, il faut pouvoir monter et démonter des stands en quelques manipulations – le temps, c'est de l'argent. Mais les installations doivent également être rentables et réutilisables.

« Ma mission consiste à apporter le terreau nourricier dans lequel s'épanouiront les idées. »

Croissance en Chine

La logistique, entre autres raisons essentielles, explique la présence de Syma sur tous les continents. L'entreprise génère aujourd'hui 80 % de son chiffre d'affaires hors de Suisse. Les opportunités de croissance étant limitées sur le marché autochtone, livré à une concurrence acharnée, des chances nouvelles s'ouvrent sur des marchés émergents tels que le Qatar et les Emirats arabes unis, ou encore l'Iran et Cuba.

Très tôt, la société a orienté aussi ses antennes vers l'Asie. Elle a ouvert une filiale à Hong Kong en 1984 et a étendu sa présence à Pékin et Shanghai en 1991. La Chine est devenue entretemps l'un de ses principaux marchés. Pourquoi cet engouement ? Du fait de l'énorme besoin de consommer des marques et de se transformer en immense marché intérieur, les fabricants du monde entier veulent présenter leurs produits dans des foires et des salons.

Si le réseau de représentations et d'entreprises partenaires couvre aujourd'hui la planète entière, les racines et le cœur de Syma n'en demeurent pas moins à Kirchberg. De son bureau, le CEO Werner Stucki porte son regard, par-delà de douces collines, vers le lac de Constance. On sent bien que les valeurs de l'entreprise familiale sont ancrées ici. Une réflexion et une action axées sur le long terme, nota bene sans la pression de la Bourse ni des rapports trimestriels. Autofinancement et croissance organique, voilà des fondements solides.

Nécessaire équilibre des intérêts

Le fondateur Marcel Strässle, qui dirigea Syma pendant 45 ans et fit d'elle la grande entreprise que l'on sait, reste lié à son « bébé ». Malgré ses 79 ans, il passe faire un tour presque chaque jour. Il a organisé sa succession en temps opportun et n'exerce plus d'activité opérationnelle depuis une décennie. Mais grâce à la présence au sein du conseil d'administration et par le truchement d'autres membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, la « gouvernance familiale » est préservée. Les intérêts de la famille propriétaire et de l'entreprise sont bien équilibrés, c'est la conviction de Werner Stucki.

C'est avec fierté qu'il relate une grosse commande de Dubaï, pour laquelle son entreprise s'est imposée face à des concurrents allemands, français et chinois. Le client, qui n'est autre que le World Trade Center de la métropole du Golfe, organisera dans quelques années la prochaine exposition mondiale. Outre la technique d'assemblage la meilleure et la plus rapide ou l'expérience acquise à la World Expo de Shanghai, c'est surtout la valeur ajoutée offerte qui a emporté le marché : conseil proactif en matière de processus, recours au réseau mondial de Syma, mais aussi échange sur les modèles d'affaires et leur réorientation. Seule une offre forfaitaire innovante permet à une entreprise dotée d'une structure de coûts suisse de s'imposer, c'est la conviction de Werner Stucki.

Werner Stucki
Werner Stucki travaille pour Syma depuis plus de 30 ans et en est le CEO depuis 2007. Marié et père de deux enfants, il occupe ses loisirs à sillonner la région sur son VTT.

«Nous faisons des montres plus minces, et pourtant elles contiennent plus de composants, ce qui les rend encore plus compliquées à assembler.»

Lancer de nouvelles tendances dans la haute horlogerie

Audemars Piguet, l'un des grands noms de l'horlogerie suisse et mondiale, produit 40 000 montres par an. Dirigée par les mêmes familles depuis plus de 140 ans, cette entreprise s'honore d'être avant-gardiste. Comment expliquer qu'Audemars Piguet ait su rester si longtemps au sommet dans son secteur d'activité et comment cette affaire concilie-t-elle tradition et changement ? Le CEO ***François-Henry Bennahmias*** *répond à cette question et à d'autres.*

Audemars Piguet

Audemars Piguet est l'une des plus anciennes entreprises familiales d'horlogerie de Suisse. Elle a été fondée en 1875 par deux amis d'enfance, Jules Louis Audemars et Edward Auguste Piguet. Créée au Brassus, dans les monts du Jura, elle a vite conquis la notoriété grâce à la précision et à la complexité de ses mouvements. Audemars Piguet produit à l'heure actuelle 40 000 montres par an.

La manufacture est toujours une affaire familiale indépendante qui a conservé son siège dans le village même où elle a vu le jour. Les familles Audemars et Piguet se plaisent à considérer la manufacture non pas simplement comme leur propriété mais comme un véhicule alliant un savoir-faire ancestral à l'avenir de la haute horlogerie.

audemarspiguet.com

Texte : Gill Parker
Photos : Marc Wetli et Audemars Piguet

Audemars Piguet est une société fière de ses traditions. Son siège social est toujours perché sur les hauteurs du Jura, dans la Vallée de Joux, là même où, il y a 141 ans, Jules Louis Audemars et Edward Auguste Piguet lui donnèrent le jour. C'est toujours une entreprise familiale, guidée par la motivation et la passion pour l'horlogerie qui animaient déjà les pères fondateurs.

Cela peut surprendre, mais la fabrication des montres n'a guère évolué depuis. Certes, il y a maintenant des ordinateurs et une technologie qui aident à travailler mieux et plus vite. Les ordinateurs, par exemple, sont utiles pour identifier des problèmes potentiels avant l'assemblage de ces montres très complexes. Mais les processus fondamentaux sont demeurés identiques. Il arrive même que les horlogers fabriquent encore leurs propres outils.

Quoi qu'il en soit, certaines tendances ont apporté du changement dans ce secteur : « la rapidité et l'accès à la technologie », précise le CEO François-Henry Bennahmias. « Nous faisons des montres plus minces, et pourtant elles contiennent plus de composants, ce qui les rend encore plus compliquées à assembler. »

Des avant-gardistes, pas des suiveurs

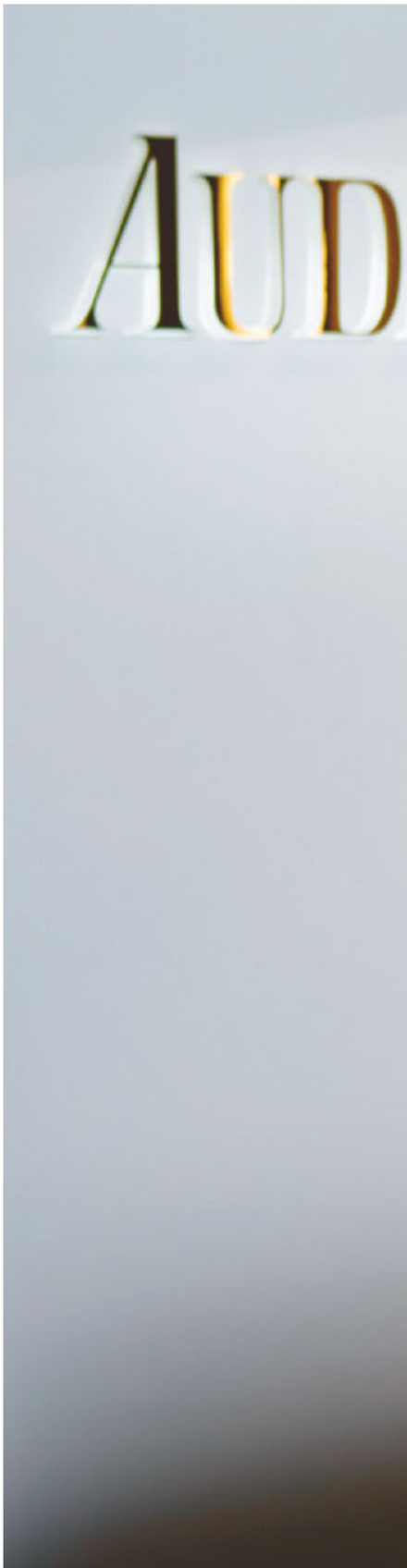
Accoucher d'un nouveau modèle, cela peut prendre des années. L'an dernier, la manufacture a lancé une montre-carillon: il a fallu huit ans pour la faire passer du stade de la planche à dessin à celui de la production.

« Nous sommes très fiers d'affirmer que nous marquons nos propres tendances », explique François-Henry Bennahmias. « Nous ne sommes pas des suiveurs, nous écrivons notre histoire. »

Le meilleur exemple en est peut-être l'époque où l'industrie horlogère suisse était sérieusement concurrencée par le développement des montres à quartz produites en Asie dans les années 1970 et au début des années 1980. Les horlogers suisses continuaient à fabriquer des montres mécaniques, ce qui en amena plus d'un à lutter pour sa survie.

La réplique d'Audemars Piguet, la Royal Oak, fut radicalement audacieuse : avec sa boîte en acier à l'allure sportive, sa lunette octogonale et son bracelet intégré, cette montre apportait un style tout à fait inédit au secteur horloger. C'est la première fois qu'un représentant de la haute horlogerie concevait une montre sportive en acier avec un bracelet intégré. Malgré l'absence de succès immédiat à sa sortie au Salon de l'horlogerie de Bâle en 1972, la Royal Oak est devenue à la longue une véritable icône.

François-Henry Bennahmias
François-Henry Bennahmias a rejoint la manufacture il y a plus de 20 ans en qualité de directeur des ventes en France et a aussi travaillé pour la société à New York, Singapour et en Suisse. François-Henry Bennahmias a pris les fonctions de CEO en 2012 et travaille en étroite collaboration avec les familles Audemars et Piguet. Ses centres d'intérêt sont la philanthropie, le golf et la musique, et il est convaincu que la clé de la réussite réside dans l'obstination à penser que l'on peut toujours faire mieux. « Do or do not, there is no try », dit-il.



Atelier de restauration dans le musée d'Audemars Piguet – Le Brassus.

«Nous ne sommes pas des suiveurs, nous écrivons notre histoire.»

© Audemars Piguet

Audemars Piguet produit 40 000 montres par an.

La manufacture laisse toute latitude à ses concepteurs pour exercer leur art hors des sentiers battus. Les horlogers et les stylistes sont encouragés à travailler en toute indépendance et à laisser libre cours à leur créativité.

«Je dirais, à propos des gens qui baignent dans la créativité, le stylisme ou l'innovation, qu'il leur incombe ce que vous appelez l'obligation de livrer une chose déterminée, mais je veux aussi qu'ils disposent de tout le temps possible pour libérer leur esprit», explique François-Henry Bennahmias. Cette approche a pour but d'encourager son équipe de créateurs à expérimenter de nouvelles conceptions, sans restrictions ni limites, à imaginer et créer ce qu'ils pensent être le prochain best-seller parmi les montres.

Jules Louis Audemars et Edward Auguste Piguet n'ont eu de cesse de faire toujours mieux et c'est là le moteur de cette créativité qui imprègne la manufacture aujourd'hui. «Lorsqu'il s'agit de motiver le personnel – c'est encore François-Henry Bennahmias qui parle – nous l'exhortons à ne jamais oublier d'où nous venons, qui nous sommes et à toujours songer à demain. C'est là notre credo, quoi qu'il arrive; ils doivent se convaincre qu'ils peuvent faire encore mieux.»

La résilience d'une affaire familiale

François-Henry Bennahmias croit dur comme fer que le fait d'être une entreprise familiale constitue un atout majeur. Il y a tout d'abord un message clair qui se transmet d'une génération à l'autre, à savoir la direction dans laquelle l'entreprise entend aller.

C'est aussi la possibilité pour Bennahmias de faire accepter plus facilement les décisions:

«Quand j'ai à prendre une décision qui pourrait avoir des implications majeures quant à la conclusion de l'affaire, il me suffit d'un coup de téléphone et d'une réunion. Dans une structure plus complexe, je serais contraint de passer par une multitude de canaux. Et le temps que le retour d'information me parvienne, soit il serait trop tard, soit les choses auraient à ce point changé que l'idée serait déjà diluée.»

Nouvelles tendances, nouveaux défis

Se projetant dans l'avenir, la manufacture reconnaît que, même dans le haut de gamme, le client a l'embarras du choix. «Les clients ont tellement le choix que vous devez demeurer le bon choix», professe Bennahmias. «Si nous disions autrefois que le client était roi, il apparaît aujourd'hui qu'il est Dieu.»

Il existe aussi des tendances nouvelles comme la «montre intelligente». Elle vise encore le bas de gamme, mais sait-on jamais, les choses peuvent changer et il est difficile de juger de l'impact qu'elle aurait sur le haut de gamme de l'horlogerie. Bennahmias: «Il y a de nouveaux acteurs sur le marché. Ils opèrent actuellement dans le bas de gamme, mais qui sait?».

Poursuivant son raisonnement, il considère que le secteur va vivre une forte concentration, avec moins de marques et moins de distributeurs. Mais pour Audemars Piguet, la meilleure des stratégies est de rester fidèle à ce dans quoi la manufacture excelle: produire des quantités très limitées de montres et faire en sorte qu'elles restent pertinentes.

Qui plus est, comme le dit François-Henry Bennahmias, l'entreprise doit songer à ce que les pères fondateurs feraient aujourd'hui. «Je dis toujours que si Jules Louis Audemars et Edward Auguste Piguet vivaient encore, ils voyageraient à travers le monde, en quête de la meilleure montre imaginable. Quand bien même nous avons beaucoup de succès avec nos montres, leur préoccupation constante serait d'affirmer ‹Nous pouvons faire encore mieux.›»

En ce sens, le CEO croit fermement que la clé de la réussite consiste à faire preuve constamment d'esprit de créativité et de découverte.

François-Henry Bennahmias Audemars Piguet

« Mais je veux qu'ils disposent de tout le temps possible pour libérer leur esprit. »

« Helsinn est une entreprise familiale dont les valeurs fondamentales sont l'intégrité, la qualité et le respect. »

L V
G A

La famille, un fondement et un tremplin

***Riccardo Braglia** dirige l'entreprise pharmaceutique Helsinn. Représentant la troisième génération, il a fusionné l'héritage de son père et de son grand-père pour finalement atteindre encore plus. Sa famille a été, est et restera déterminante pour le succès de l'entreprise.*

Riccardo Braglia
Riccardo Braglia (*1960) a su très tôt qu'il serait amené à diriger l'entreprise que son grand-père avait créée dans l'Italie de l'après-guerre. Son père s'étant réinstallé dans le Tessin au milieu des années 1970, Helsinn commença comme concessionnaire de licences de médicaments et est aujourd'hui une entreprise pharmaceutique parfaitement intégrée. Après un MBA à l'Université Bocconi de Milan, Riccardo Braglia a grimpé les échelons au sein de Helsinn pour en devenir en 2007 le CEO et l'actionnaire principal.

Texte : Eric Johnson
Photos : Marc Wetli

Votre père a créé dans les années 1970 une société de deux personnes pour obtenir la concession d'une licence de produits pharmaceutiques. Vous employez aujourd'hui plus de 600 collaborateurs dans le monde entier. Comment on est-on arrivé là ?

C'est mon grand-père qui a posé la première pierre d'une tradition qui a ancré ma famille dans les affaires. Il avait été courtier à la Bourse de Milan qui, malheureusement, fut quasiment détruite après la Deuxième Guerre mondiale. Il s'associa alors à un professeur de l'Université de Padoue pour fabriquer des produits pharmaceutiques et biotechnologiques. Au milieu des années 70, l'entreprise rencontra des difficultés suite à plusieurs crises dans l'industrie pharmaceutique italienne. Mon père décida donc de déménager en Suisse et d'y ouvrir une concession de licences. À l'époque, ce n'était pas un business model courant, et depuis, notre affaire a pris de l'importance. En outre, nous avons mené une intégration en amont dans les domaines de la production, de l'agrément, de la recherche et du développement. Disons que nous personnalisons en définitive une combinaison de deux modèles d'affaires : celui qu'aurait voulu mon grand-père et celui auquel mon père a donné vie.

Cette entreprise est-elle un fournisseur universel ou un acteur de niche ?

Nous nous positionnons clairement dans la niche de l'oncologie (traitement du cancer) en nous concentrant sciemment sur ce domaine, de la recherche jusqu'à la mise sur le marché. En oncologie, on observe un besoin énorme et croissant de produits destinés à soutenir les patients durant leur thérapie anticancéreuse. Ce marché relativement restreint dégage des marges inférieures à celles du marché principal de l'oncologie, qui pèse plusieurs milliards et que dominent les grands groupes pharmaceutiques. Nous-mêmes, en revanche, sommes reconnus pour notre rôle de premier plan dans la niche des produits qui améliorent la qualité de vie.

De nombreuses entreprises pharmaceutiques ont été fondées par des familles. Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Il en existe en effet une foule d'exemples : Roche, Johnson & Johnson, Boehringer Ingelheim et, bien entendu, Helsinn. Notre meilleur atout réside dans les valeurs qui prévalent au sein de notre famille : qualité, intégrité et respect des collaborateurs, des clients et de tous les autres intéressés comme les régulateurs et les médecins. Nous tenons à notre réputation. En outre, nos processus de décision sont courts et simples. Qu'il s'agisse d'un rachat, d'une licence ou d'un investissement, nous sommes capables de réagir

beaucoup plus vite qu'un géant de l'industrie pharmaceutique. Et enfin, nous obéissons à des considérations moins tactiques. L'inconvénient pour une entreprise familiale, c'est sa dotation restreinte en capital. Notre accès aux marchés et aux banques est limité et nous ne disposons pas des mêmes possibilités de financement que les sociétés anonymes sur les marchés de capital-investissement.

Avez-vous toujours eu la certitude que vous marcheriez dans les traces de votre père et de votre grand-père ?

Oui, absolument. Mon père m'a encouragé à faire des études d'économie d'entreprise puis à reprendre les rênes de la société. Une semaine après l'obtention de mon diplôme, j'entamais mon activité chez Helsinn. Aujourd'hui, 30 ans plus tard, j'y suis toujours.

Et vos enfants ?

Mon père nourrissait à l'époque des espoirs tout à fait légitimes, mais les temps ont changé. Mes deux fils, qui sont étudiants, décideront eux-mêmes s'ils veulent ou non rejoindre l'entreprise. Je serais heureux qu'ils franchissent le pas mais ils savent que pour réussir, il faut posséder les compétences nécessaires. De nos jours, les postes à responsabilités requièrent en général un niveau de formation supérieur à ce qu'il était. S'ils en décident autrement, ils pourront néanmoins rester actionnaires et engager des gestionnaires professionnels pour diriger l'entreprise. Je me suis moi-même déjà retiré un peu de la gestion quotidienne et ai confié ces tâches à Giorgio Calderari, le Group General Manager.

« Nous personnalisons une combinaison de deux modèles d'affaires : celui qu'aurait voulu mon grand-père et celui auquel mon père a donné vie. »

Laborantin au travail dans l'usine chimique Helsinn Advanced Synthesis, à Biasca.

Les innovations au profit des patients sont au coeur de la vision de l'entreprise.

helsinn.com

Helsinn
De plus en plus de gens survivent à un cancer, ce qui a ouvert sur le marché une niche pour des médicaments qui atténuent les effets secondaires des cancérothérapies (nausées, vomissements, diarrhée, déshydratation, perte de poids). Ces médicaments sont au cœur des activités de développement, de fabrication et de distribution sous licence des quelque 600 employés de Helsinn. Helsinn, avec son siège tessinois et ses grandes exploitations en Irlande, aux États-Unis et en Chine, propose en outre des antalgiques, des anti-inflammatoires et des produits de gastro-entérologie.

Avez-vous jamais eu l'idée de vendre l'entreprise ou ses parts hors de la famille ?

On me pose cette question au moins une fois par mois. Ma réponse est toujours non. Je suis fier de ce que nous faisons chez Helsinn et de la manière dont nous traitons nos collaborateurs, nos clients, nos partenaires et les patients. Par ailleurs, nous avons quelques projets intéressants en vue, notamment aux États-Unis. Il me faudrait avoir vraiment de bonnes raisons – des besoins supplémentaires en capitaux ou une fusion importante, par exemple –, pour songer à une transformation en société ouverte au public, avec évidemment l'inconvénient de perdre notre autonomie et d'alourdir les processus décisionnels.

Quel rôle l'innovation joue-t-elle chez Helsinn ?

Les innovations au profit des patients sont au cœur de la vision de l'entreprise et de l'orientation de nos laboratoires, de notre production et de nos activités de concession de licences. L'innovation est la clé indispensable de notre réussite. Nous sommes constamment en quête d'idées nouvelles, que nous récompensons. L'entreprise est en perpétuelle mutation. Elle n'est plus la même qu'il y a cinq ans et aura de nouveau changé dans cinq ans. Ce qui ne veut pas dire que nous n'évoluons que par souci de changer. Le changement doit être positif et il nous incombe de prévenir toute mutation destructive.

Quelle est l'importance de la place économique suisse pour votre entreprise ?

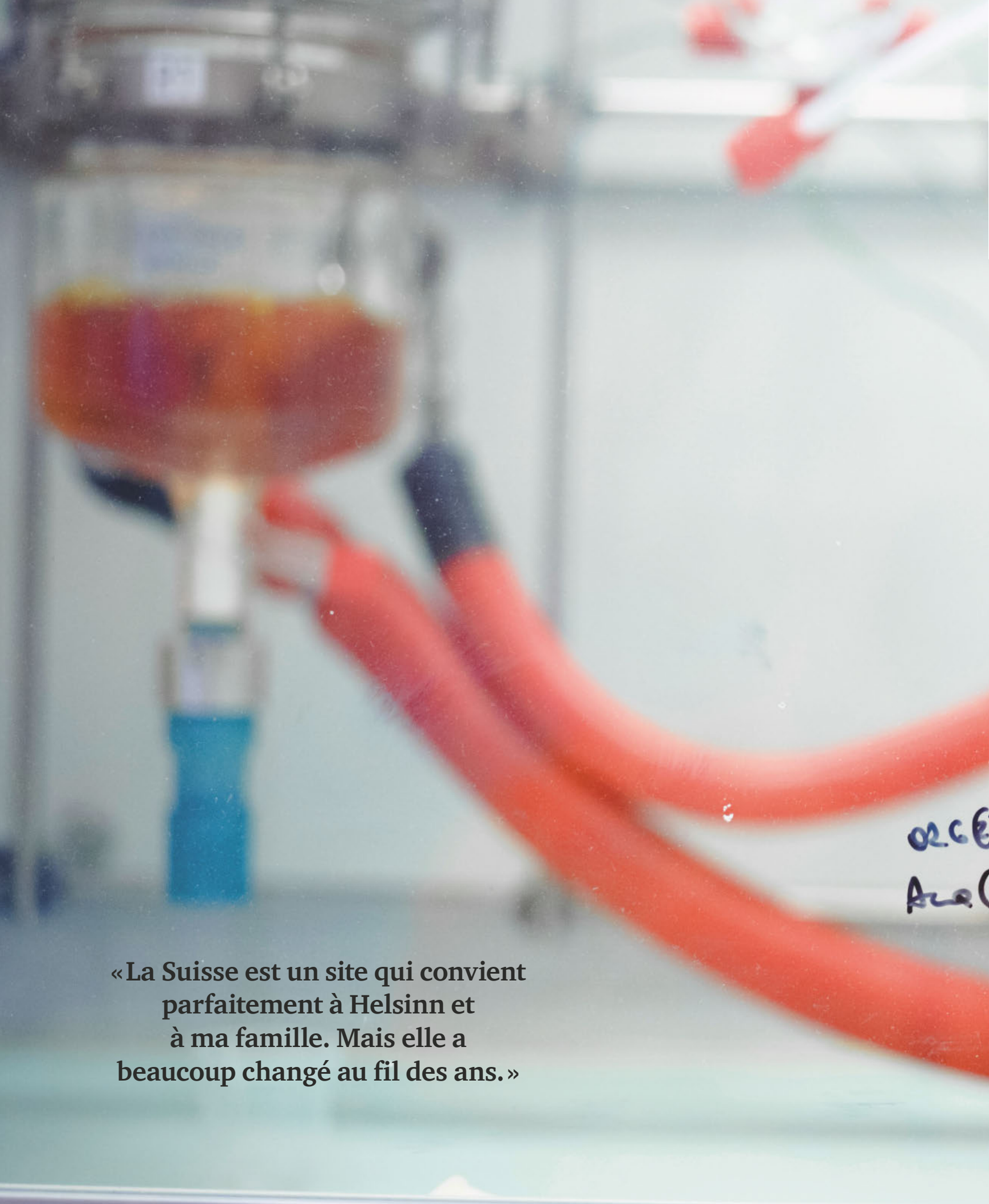
La Suisse est un site qui convient parfaitement à Helsinn et à ma famille. Le contexte commercial est nettement meilleur qu'en Italie, où nous étions installés auparavant. Il n'empêche que la Suisse a beaucoup changé au fil des ans. La fermeté du franc est un problème et, surtout, le gouvernement paraît agir plus passivement et de façon moins proactive que par le passé. La Suisse fait partie intégrante d'un marché mondialisé, aux acteurs nombreux et aux intérêts les plus divers.

La révolution numérique influe-t-elle sur vos affaires ?

Par tradition, les patients ne choisissent pas leurs médicaments eux-mêmes et ne paient pas pour cela. Quand, autrefois, l'un d'eux s'entendait annoncer un diagnostic de cancer, il n'avait d'autre ressource que d'écouter son médecin et de faire ce que celui-ci lui disait. Aujourd'hui, le patient rentre chez lui, s'informe de sa maladie et des thérapies envisageables sur Internet et revient consulter son médecin avec des idées et des propositions plein la tête. Grâce à l'accès numérique aux informations, les patients perdent de leur passivité et s'activent nettement plus. Cette activité ne peut leur être que plus profitable.

Quels sont les enseignements que des sociétés ouvertes au public peuvent tirer d'entreprises familiales comme la vôtre ?

En fait, nous pouvons apprendre les unes des autres. Nous, les entreprises familiales, pouvons apprendre comment s'intègrent des exploitations de différents pays et cultures. Une société anonyme peut profiter de notre expérience en matière de rapidité et de non-formalisme des processus de décision.



« La Suisse est un site qui convient parfaitement à Helsinn et à ma famille. Mais elle a beaucoup changé au fil des ans. »

Quelles sont les préoccupations des entreprises familiales ?

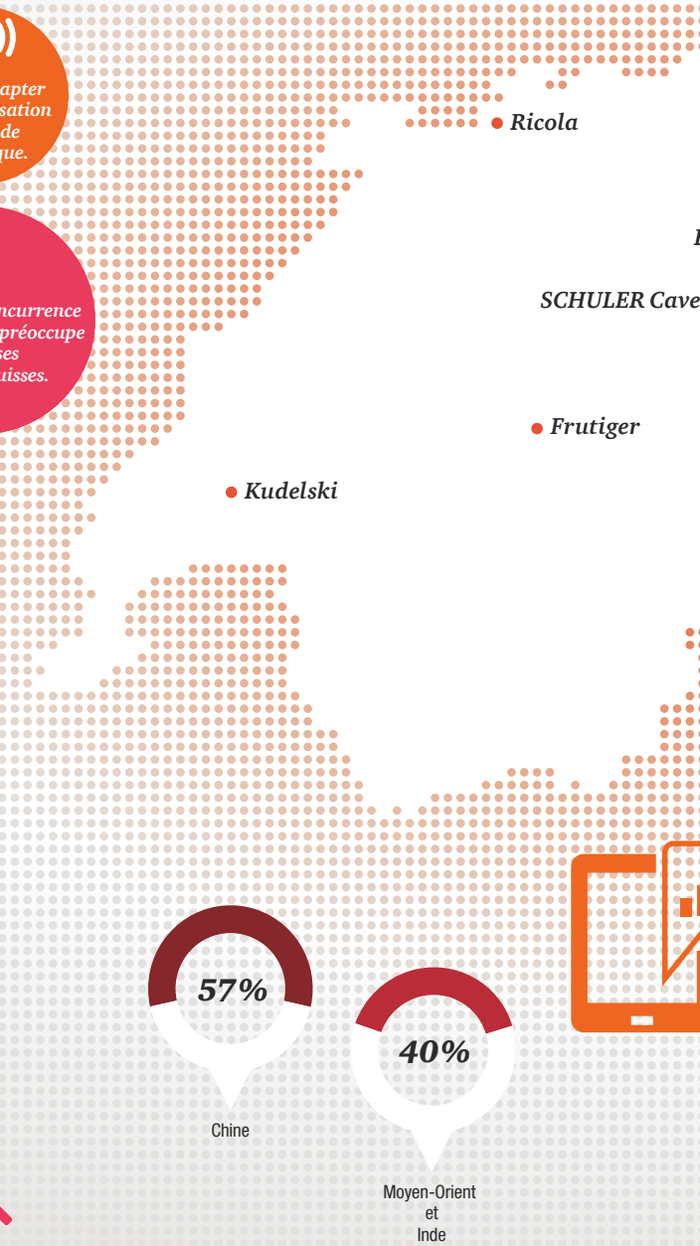
Planifier la succession, recruter du personnel qualifié, résister à la forte pression de la concurrence, tels sont les sujets importants qui préoccupent les entreprises familiales – en Suisse et à l'étranger. Mais ce n'est pas tout, comme le montre l'infographie ci-dessous.

Localisation des entreprises familiale

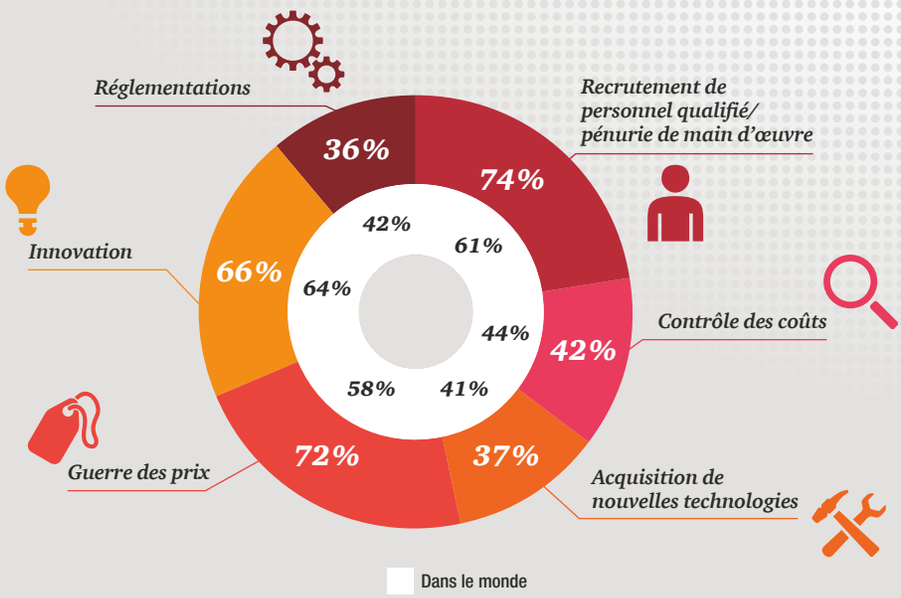
- Ricola – ***Laufon*** (page 6)
- Leister – ***Kägiswil*** (page 12)
- Bossard – ***Zoug*** (page 16)
- Frutiger – ***Thoune*** (page 22)
- Syma – ***Kirchberg*** (page 28)
- Audemars Piguet – ***Le Brassus*** (page 32)
- Helsinn – ***Palazzo*** (page 38)
- Kuhn Rikon – ***Rikon*** (page 46)

Priorité actuelles des entreprises familiales suisses

- ***40 %*** des entreprises se préoccupent davantage de leur compétitivité.
- ***11 %*** des entreprises familiales se soucient de leur accès au marché international.
- La majorité des entreprises familiales considèrent leur souplesse comme un atout majeur.
- ***25 %*** des entreprises ont réglé leur succession par écrit.
- ***87 %*** des entreprises familiales suisses savent comment se passera la succession :
  - ***42 %*** souhaitent transmettre la propriété et la direction à la génération suivante.
  - ***30 %*** veulent conserver la propriété mais changer la direction.
  - ***16 %*** prévoient de vendre leur entreprise.



Principaux défis des 5 prochaines années – en Suisse et dans le monde



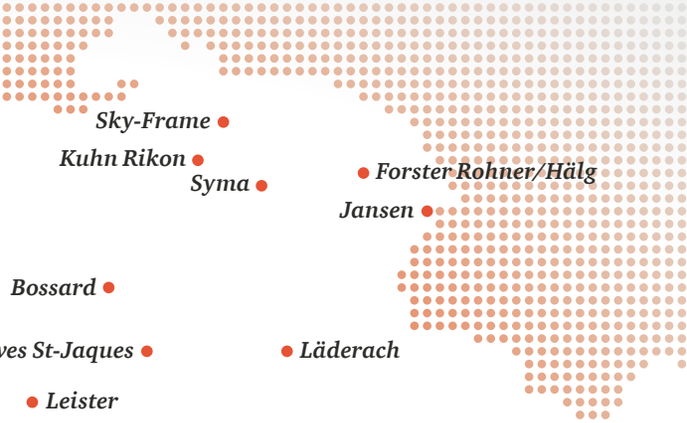
Développement à l'international

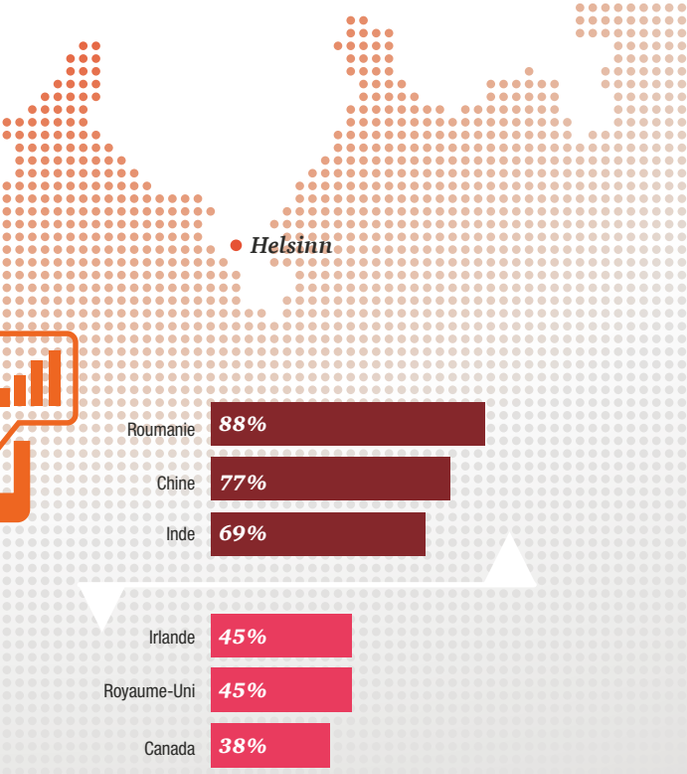
Les entreprises familiales affichent une volonté de f
Moyen-Orient (40 %) et en Inde (40 %).

À l'avenir, les entreprises familiales veulent investir
émergents tels que la Roumanie (88 %), la Chine (7
prises misent le moins sur le numérique sont l'Irlan

les que nous avons présentées

- Läderach – ***Glaris*** (page 52)
- Forster Rohner – ***Saint-Gall*** (page 58)
- Hälg – ***Saint-Gall*** (page 64)
- Sky-Frame – ***Frauenfeld*** (page 68)
- Jansen – ***Oberriet*** (page 72)
- SCHULER Caves St-Jaques – ***Seewen*** (page 76)
- Kudelski – ***Chesaux-sur-Lausanne*** (page 80)



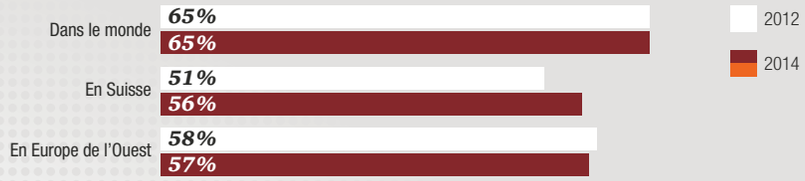


e forte croissance principalement en Chine (57%), au

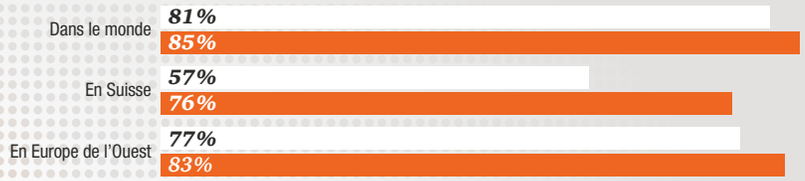
ir très fortement dans le numérique sur les marchés
(77%) et l'Inde (69%). Les pays dans lesquels ces entre-
nde (45%), le Royaume-Uni (45%) et le Canada (38%).

Développement des entreprises familiales en 2014 – en Suisse et dans le monde

Évolution du chiffre d'affaires durant le dernier exercice financier



Objectifs de croissance pour les 5 prochaines années

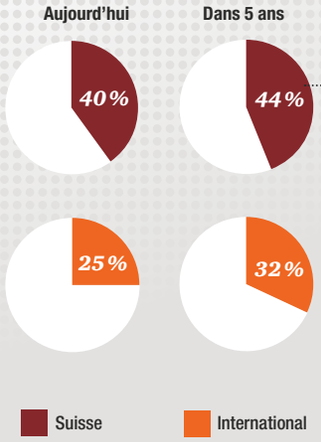


Dans 91% des entreprises analysées, des membres de la famille occupent une position dirigeante.

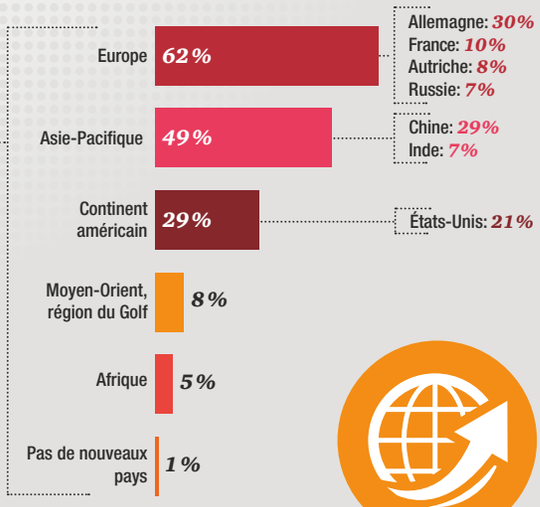
Près de 89% de toutes les entreprises en Suisse sont des entreprises familiales.

Quote-part des exportations

Quote-part moyenne des exportations, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires
(pour toutes les entreprises, exportatrices ou non)



Régions au plus gros potentiel de croissance pour les exportations suisses



Sources : PwC Global Family Business Survey 2014, Étude PwC « Les entreprises familiales suisses 2014 » et Étude PME de l'Université de Saint-Gall

F.Ace 471.7g/460ml

Org: 273.6g/290ml

② .. 456.3g/390ml

① : 356.2g/340ml

380ml/408,3g

304.6g

Ne rien laisser brûler

La société Kuhn Rikon est tout autant emblématique de l'innovation aux fourneaux que de l'ouverture culturelle. Ce qui explique la présence d'un autocuiseur dans les cuisines suisses et d'un centre bouddhiste au beau milieu du Tösstal, explique ***Dorothee Auwärter,*** *présidente du Conseil d'administration.*

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Markus Bertschi

Un faitout dont la composition métallique, à partir d'une certaine température, se modifie à tel point que le fond du récipient perd son pouvoir magnétique et n'est plus soumis aux variations thermiques à la plaque à induction. La plaque s'éteint automatiquement jusqu'à ce que le métal ait refroidi, prévenant ainsi toute surchauffe intempestive et empêchant le contenu d'attacher ou la graisse de prendre feu. Une vision futuriste de la cuisson, demanderez-vous ? Pas du tout, et tout cela est mis au point dans le Tösstal : au sein de la société Kuhn Rikon, des ingénieurs et des designers expérimentent et mettent au point depuis toujours des casseroles, des poêles et autres accessoires intelligents qui simplifient la vie et mettent de la couleur en cuisine, aident à économiser l'énergie et à empêcher les aliments d'attacher. « L'homme cuisant ses aliments depuis des millénaires, on croit souvent qu'il arrivera un temps où il ne pourra plus rien inventer. Mais c'est faux, le développement technologique se poursuivra toujours, même en cuisine », affirme Dorothee Auwärter, présidente du conseil d'administration de Kuhn Rikon SA.

« Mon grand-oncle Jacques a fait bouger les choses, réussite à la clé. C'est lui qui a développé bon nombre de nos produits. »

C'est précisément dans cet état d'esprit que son arrière-grand-père Heinrich Kuhn a entrepris en 1926 de développer l'entreprise. À l'époque, la cuisinière électrique commençait à investir les cuisines des ménages suisses, mais leurs plaques de forme plane étaient incompatibles avec les anciennes casseroles et poêles à fond arrondi. Heinrich Kuhn a, le premier, produit dès 1927, sous le nom de Duro, une batterie de cuisine adaptée aux plaques électriques.

Dorothee Auwärter
Dorothee Auwärter (*1979) est, entre autres, présidente du conseil d'administration de Kuhn Rikon SA, membre du Conseil de Swissmem (association des entreprises de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux) et du Conseil de fondation de la Brühlgut Stiftung Winterthour, qui s'occupe de personnes handicapées. Elle a fait des études à l'Université de Neuchâtel (licence en droit en 2003) et à l'Université de St-Gall (Executive MBA HSG en 2012). Elle a obtenu son brevet d'avocate en 2006. Elle est actuellement associée du cabinet Schiller Rechtsanwälte AG à Winterthour.

Dorothee Auwärter Kuhn Rikon

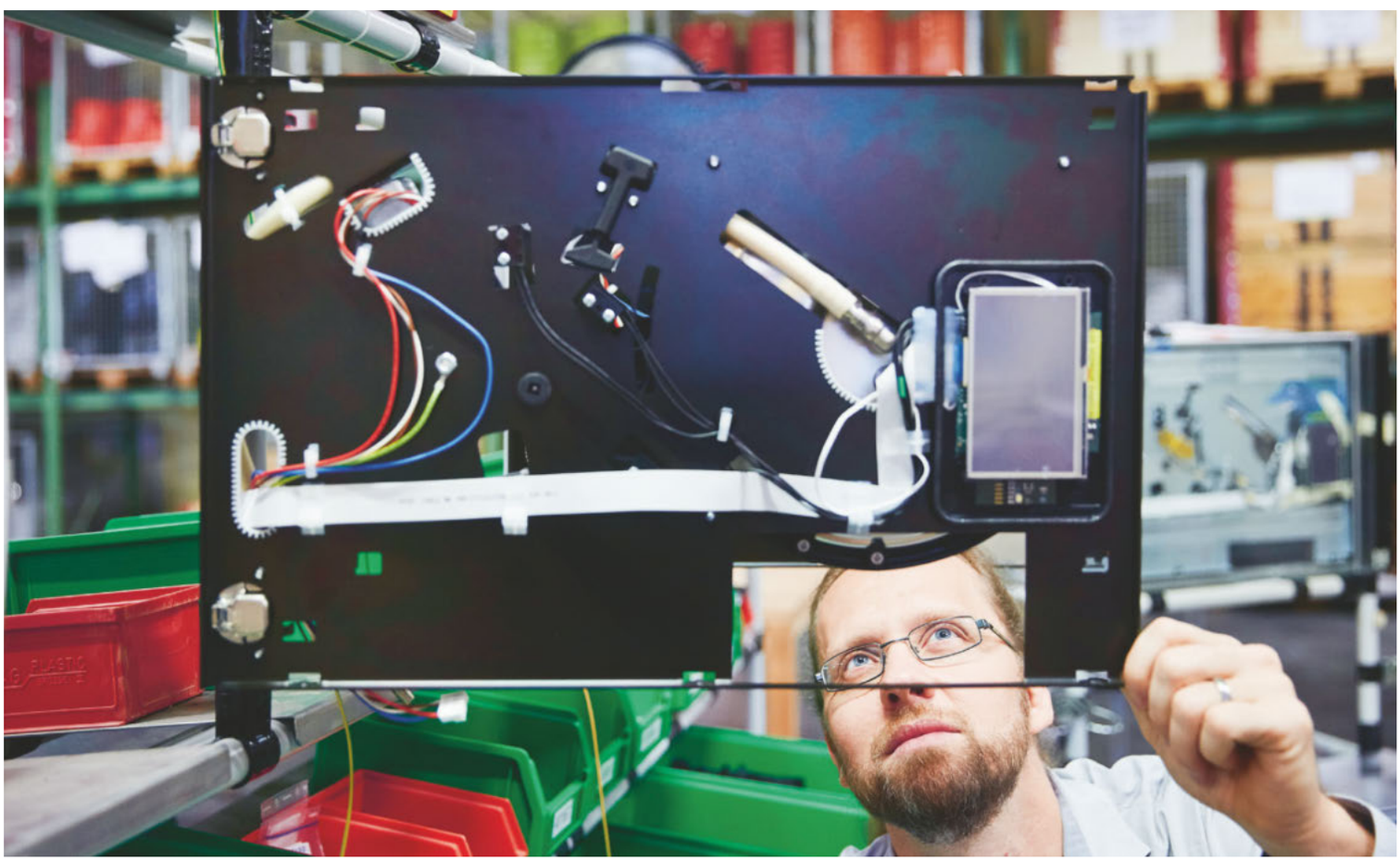
Le monteur Alfons Seitz et l'ingénieur Holger Leukart dans la halle de montage.

Un esprit inventif pratique

Pourtant, la success story de Kuhn Rikon n'a véritablement commencé que sous la houlette d'un célibataire endurci. Le fondateur Heinrich Kuhn est décédé prématurément, laissant les rênes de l'entreprise à son fils Henri, à peine âgé de 19 ans, tandis que son frère cadet Jacques, partait pour quelques années en Amérique afin d'y achever ses études d'ingénieur. À son retour dans le Tösstal, ce dernier emménagea dans la maison de son frère et de son épouse, située juste derrière l'usine, tout en y créant son propre foyer et, surtout, en y cuisinant pour lui-même. C'est ainsi qu'il a appris d'expérience ce qui manquait dans sa cuisine, ce qui était mal commode et entraînait du travail inutile. Détestant, comme beaucoup de ses semblables, faire la vaisselle et, surtout, enrageant de voir son repas refroidir dès son passage de la casserole dans le plat de service en porcelaine, il a inventé un faitout décoratif à double paroi, à déposer directement sur la table et capable de maintenir les aliments au chaud des heures durant.

«Mon grand-oncle Jacques a fait bouger les choses, réussite à la clé. C'est lui qui a développé bon nombre de nos produits, dont l'autocuiseur Duromatic», précise Dorothee Auwärter. Jacques Kuhn a aujourd'hui 97 ans et vit toujours à côté de l'usine. A 87 ans, il s'est marié pour la première et la dernière fois et rédige avec sa femme les fameux «Tösstal-Krimis».

Les innovations sont désormais l'affaire d'autres ingénieurs, techniciens et designers. Elles ne sauraient être de simple nature technique mais doivent résider aussi dans le fonctionnel ou le design. «Nous réalisons en moyenne un tiers du chiffre d'affaires avec des produits ne datant pas de plus de deux ans», déclare Dorothee Auwärter, en insistant sur le fait que la cuisine recèle encore un grand potentiel d'innovation, même dans le domaine des ustensiles. «Nous avons inventé un système à cliquet pour moulins à poivre, râpes à fromage et même essoreuses à salade. Il n'est plus nécessaire d'entraîner le mécanisme par des mouvements circulaires, il suffit d'actionner une manivelle d'avant en



Contrôle qualité sur le module de porte DUROMATIC Relax Powersteamer.

arrière. Ce mouvement est ergonomique et le mécanisme hautement efficace. Ces produits rencontrent un franc succès», se réjouit la jeune présidente du conseil d'administration.

Une majorité claire

A 34 ans, en 2014, elle a succédé à son père dans cette fonction et assume depuis la responsabilité de l'entreprise. «Mais je ne suis pas seule : l'un de mes frères et deux de mes cousins siègent au conseil d'administration. Par ailleurs, trois membres étrangers à la famille fournissent des contributions importantes», ajoute cette avocate de formation. L'histoire de la famille est étroitement liée à celle de l'entreprise, et inversement. Après une crise à la fin des années 1990, la majorité des voix est détenue aujourd'hui par la famille Auwärter-Kuhn. «Nos aïeux eux-mêmes s'en étaient assurés, afin que, dans le pire des cas, nous ne puissions nous neutraliser réciproquement», explique cette originaire du Tösstal, qui vit de nouveau à Rikon depuis quelques années.

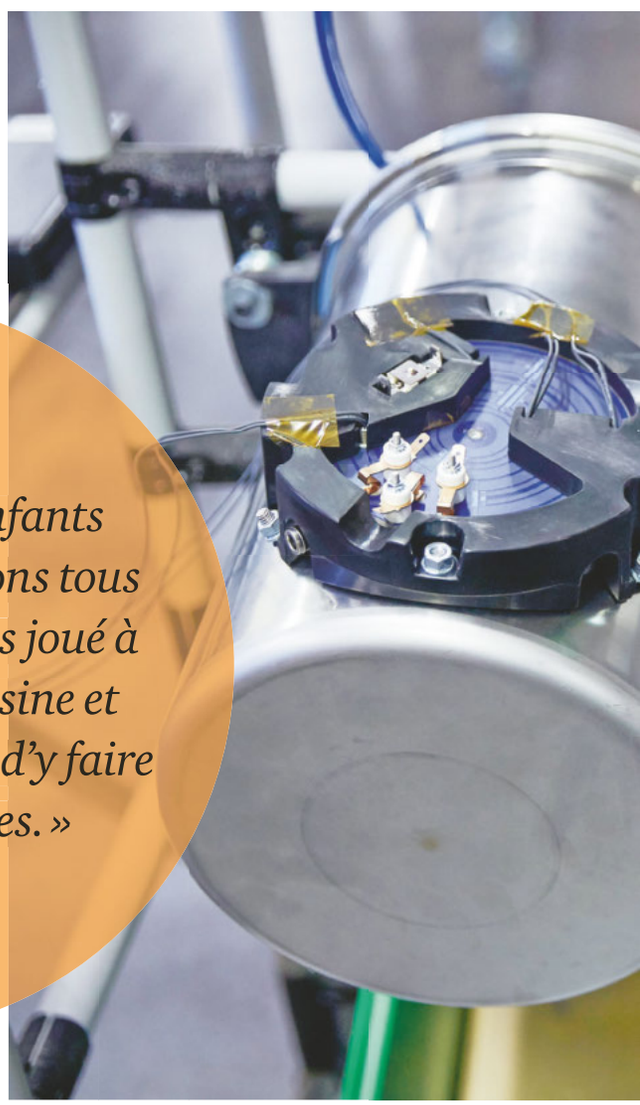
«Nous autres, les enfants des deux familles, avons tous grandi ici. Nous avons joué à cache-cache dans l'usine et avions parfois le droit d'y faire du patin à roulettes. Cette odeur particulière de métal qu'on y respire, c'est le stimulus clé qui nous a tous habités dans notre enfance, dit-elle en souriant. Cette enfance a été presque autant empreinte de culture tibétaine. Les années 1960 avaient été marquées par une pénurie de main-d'œuvre, alors même que les carnets de commandes de la société Kuhn Rikon débordaient. Afin d'attirer des travailleurs dans le Tösstal, l'entreprise avait construit de nouveaux logements. Le drame des réfugiés se dessinant au Tibet à partir de 1964, les frères Kuhn songèrent que l'on pourrait aider les personnes expulsées… et par là même la société. «Les premières initiatives n'étaient certes pas désintéressées», avoue Dorothee Auwärter. Mais ce qu'il en est advenu l'a été, sans aucun doute.

Des Tibétains dans le Tösstal

L'intégration culturelle des ouvriers tibétains s'est révélée plus délicate que prévu. «Il a été vite évident qu'il manquait à ces gens quelque chose d'essentiel sur les plans culturel et spirituel», se souvient Dorothee Auwärter. Les frères Kuhn ont alors demandé conseil au Dalaï-Lama et édifié en 1968 l'Institut Rikon du Tibet, qui est aujourd'hui encore le pôle spirituel et culturel des Tibétains exilés en Suisse.

Le Dalaï-Lama s'est rendu lui-même à plusieurs reprises dans le Tösstal. «Il y a une photo sur laquelle on voit ma grand-mère se promener avec lui dans le jardin», dit en riant Dorothee Auwärter. Elle aussi a eu l'occasion de faire la connaissance du guide spirituel tibétain : «Je le trouve très impressionnant, nous avons toujours eu un grand respect pour cette culture», ajoute-t-elle. A l'heure actuelle, la première génération d'employés tibétains est déjà à la retraite. Une vingtaine de Tibétains travaillent encore chez Kuhn Rikon, la plupart dans la production, mais quelques-uns aussi dans l'administration. Et Dorothee Auwärter de rire une fois de plus : «J'ai toujours eu le sentiment que les Suisses et les Tibétains se ressemblent un peu. Ces deux petits peuples sont au fond des montagnards entourés de grands pays.»

«Nous autres, les enfants des deux familles, avons tous grandi ici. Nous avons joué à cache-cache dans l'usine et avions parfois le droit d'y faire du patin à roulettes.»

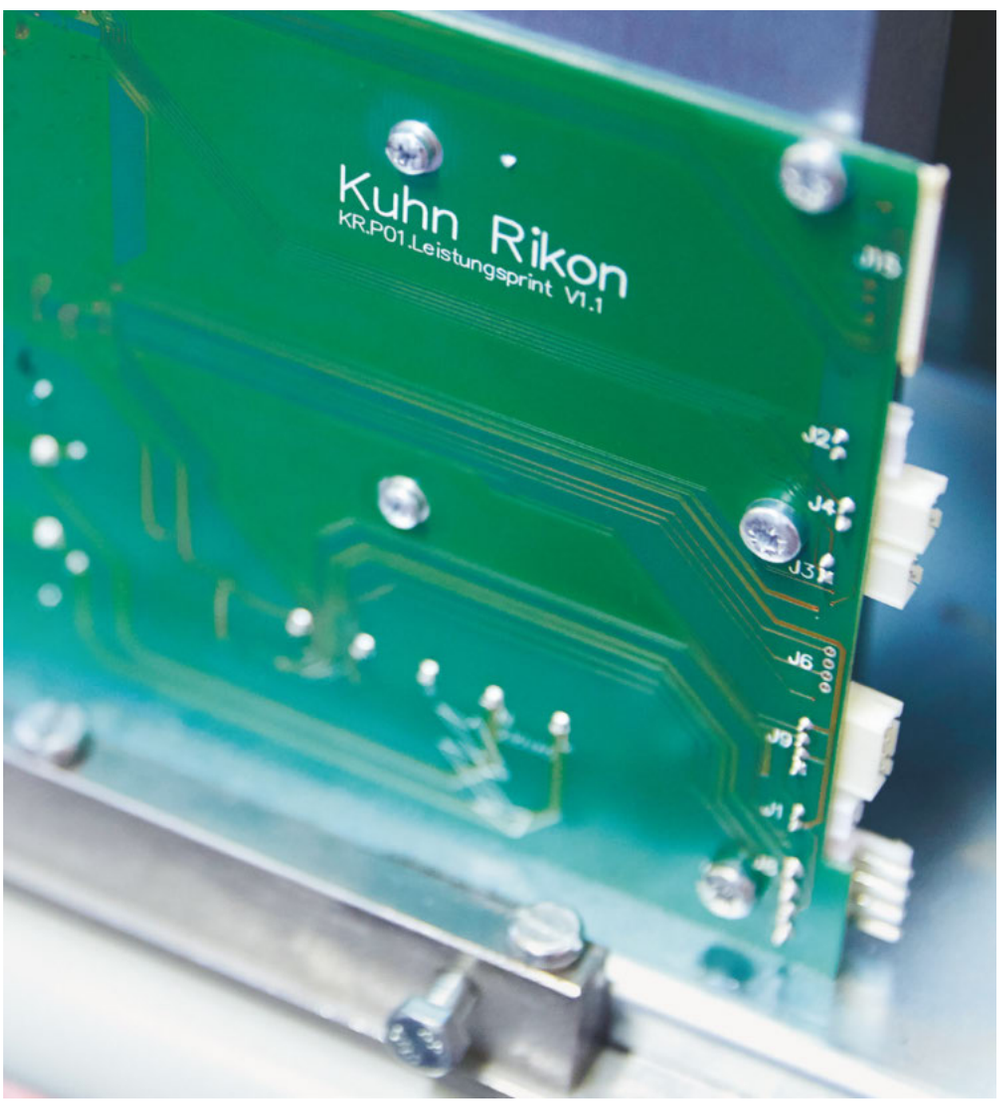


Support de montage d'un corps de pression.

kuhnrikon.com

Kuhn Rikon

La manufacture de poêles à frire de Rikon, dans le Tösstal (vallée de la Töss), fut rachetée en 1926 par Heinrich Kuhn. À sa mort prématurée, c'est son fils aîné Henri qui, à 19 ans, reprit la direction de l'entreprise, suivi plus tard par son frère Jacques. Puis ce fut au tour de la troisième génération, avec Hans-Heinrich Kuhn, le fils d'Henri, et son gendre Wolfang Auwärter de diriger l'affaire, jusqu'à ce que celle-ci s'enfonçât dans la crise à la fin des années 1990. Hans-Heinrich s'est alors retiré de l'entreprise et Wolfgang Auwärter s'est concentré sur ses fonctions de président du conseil d'administration, tandis que la direction opérationnelle était confiée à un externe. En 2008, la fille de Wolfgang Auwärter, Dorothee, a été élue au sein du conseil d'administration puis en a repris la présidence en 2014. La société Kuhn Rikon SA actuelle produit et commercialise dans le monde entier, avec ses 220 employés, des batteries et des ustensiles de cuisine de haute qualité. L'entreprise possède des filiales en Grande-Bretagne, en Espagne, aux États-Unis et dispose d'un réseau mondial de distributeurs et de commerces spécialisés.



Électronique de puissance.

« Nous nous en remettons à notre intuition »

Une nouvelle image de marque se crée sur la table de la cuisine, les contrats sont scellés par une poignée de mains : l'entreprise familiale de confiserie Läderach ne fonctionne pas comme les autres. Et c'est précisément ce qui fait son succès, nous confie son CEO, ***Ralph P. Siegl.***

Texte : Tina Fassbind
Photos : Marc Wetli et Confiseur Läderach AG

Monsieur Siegl, vous dirigez la société Confiseur Läderach AG de puis dix ans et êtes le premier CEO qui ne fasse pas partie de la famille fondatrice. Connaissiez-vous déjà les Läderach ?

Indirectement seulement. C'est un chasseur de tête qui a attiré mon attention sur le poste. À l'époque, après dix ans d'activité chez Nestlé, je voulais me réorienter sur le plan professionnel. Je me souviens encore très bien de mon premier contact avec Jürg Läderach. Je l'ai rencontré dans son bureau, une pièce au plafond à caissons très sombre, comme aux temps du père. Tout cela était très insolite pour moi. Mais nous nous sommes parfaitement entendus d'emblée.

C'est durant vos fonctions de CEO de Läderach que l'entreprise, sous le nom de Läderach – chocolatier suisse, a conquis l'image de marque internationale dont elle jouit aujourd'hui. Est-ce à vous qu'elle la doit ?

Non. Tout a commencé autour de la table de la cuisine des Läderach, sous forme de projet communautaire. Nous avons évoqué les valeurs de la famille qu'il fallait insuffler à la marque. La troisième génération a été impliquée dans le processus. Puis, tous ensemble, nous avons, 16 mois durant, élaboré et couché sur le papier les visions ainsi que la nouvelle charte de l'entreprise.

Quelle belle harmonie ! N'y a-t-il jamais eu des moments où votre vision de l'entreprise ne cadrait pas avec celle de la famille Läderach ?

Pas vraiment car il ne s'agissait pas de réinventer la roue. Beaucoup de choses étaient déjà d'excellente qualité. Ma tâche a consisté à projeter ce qui existait dans l'avenir. Je savais en outre, et ce dès le départ, que je ne serais jamais, comme CEO d'une entreprise familiale, le chef, le vrai. Je fais office, avec le conseil d'administration externe et la direction, de conseiller ou, si vous voulez, de coach du Patron. Jürg Läderach ne se contente pas d'accepter cette aide, il la recherche et nous fait confiance. Nous entretenons des rapports sincères et directs. C'est là l'une de nombreuses qualités de cette entreprise familiale.

Où voyez-vous d'autres différences par rapport à de grosses exploitations ?

Nous devons constamment nous demander comment continuer à grandir sans menacer la culture de l'entreprise. C'est pourquoi nous demandons à nos collaborateurs et à nos partenaires commerciaux non pas d'observer une ligne de pensée axée sur des processus mais une réflexion commune et une confiance mutuelle, bref, beaucoup de pragmatisme. Voilà ce qui nous permet de conclure la plupart de nos contrats d'une simple poignée de mains.

Ralph P. Siegl
Ralph P. Siegl est depuis 2006 le CEO de l'entreprise familiale glaronnaise Confiseur Läderach AG (maison mère du groupe Läderach). Il a fait des études de licence en sciences politiques et relations internationale à l'Université de St-Gall ainsi qu'à la London School of Economics and Political Science. Il a entamé sa carrière professionnelle au Bureau de l'intégration du Département fédéral des affaires étrangères avant de travailler dix ans pour Nestlé en Suisse et à l'étranger. À 49 ans, Ralph Siegl exerce plusieurs mandats d'administrateur. Il vit avec sa femme et ses deux enfants dans les environs de Zurich.

© Confiseur Läderach AG

© Confiseur Läderach AG

Production de chocolat en atelier.

Vous ne scellez pas vos contrats par écrit ?

Nous sommes nous aussi, bien sûr, contraints d'établir des baux à loyer et des contrats de travail. Pour le reste, c'est-à-dire dans nos relations commerciales, nous nous en remettons très fortement à notre intuition. L'être humain est au cœur de notre action. Certains partenaires travaillent avec nous depuis plus de 20 ans sans contrat. Ce recentrage sur les rapports humains est d'une simplicité rafraîchissante et c'est là le secret de l'énorme loyauté que nos employés et nos partenaires vouent à l'entreprise.

Même pour le siège de la société, vous sortez des sentiers battus : alors que d'autres entreprises déménagent à l'étranger pour faire des économies, Läderach a maintenu son site de fabrication de chocolats ainsi que son siège principal en Pays glaronnais. Pourquoi ?

L'avenir de l'entreprise est indéfectiblement lié à son histoire. C'est l'âme même de cette entreprise familiale qui serait détruite si nous tentions d'extraire la société de son cocon glaronnais. Nous sommes l'un des plus grands employeurs de la région, ce qui nous investit d'une responsabilité sociale. Nous employons plus de 400 personnes à Ennenda et à Bilten. En 53 ans d'histoire, nous n'avons encore jamais eu à licencier quiconque pour des raisons d'exploitation.

Vous-même avez travaillé pendant des années à l'étranger. Votre activité est à présent centrée dans le canton de Glaris. Est-ce ici que vous puisez votre inspiration en matière d'innovation ?

Je suis même plus souvent en déplacement aujourd'hui que durant mon activité chez Nestlé. Nous avons pour ambition de devenir dans le monde la marque de référence suisse pour les chocolats de fabrication artisanale, ce qui suppose un travail intense d'expansion à l'échelle internationale. Nous entretenons des contacts étroits avec nos partenaires commerciaux en Suisse comme à l'étranger. Le Pays de Glaris n'en reste pas moins une base solide. C'est ici que nous avons nos racines et c'est en elles, en collaboration avec toute l'équipe, que nous puisons notre inspiration, sans oublier le travail et l'engagement exemplaires de notre personnel en Pays glaronnais.

L'entreprise a été fondée en 1962 par Rudolf Läderach. Elle est donc très jeune par rapport à d'autres chocolatiers suisses. Pourtant, Läderach possède une cinquantaine de magasins en Suisse et à l'étranger. Quel est le secret de cette réussite ?

Nous sommes effectivement les teenagers du métier de chocolatier dans ce pays. Depuis la création de la société, nous avons non seulement osé passer de simple fournisseur du commerce spécialisé au statut de marque autonome, mais su préserver notre indépendance. C'est là le but suprême pour une entreprise familiale. Depuis 2012, nous contrôlons toute la chaîne, des achats de cacao jusqu'à la vente dans nos propres magasins. Nos clients savent que la famille Läderach est synonyme de durabilité et d'équité dans la fabrication et le traitement de ses produits.

Comment vous démarquez-vous de vos concurrents dans le paysage chocolatier suisse ?

Nous ne jouons pas dans la même « ligue » que les grandes entreprises industrielles. Dans le domaine de la chocolaterie artisanale, Läderach fait partie de l'élite suisse. Nous fabriquons l'essentiel de nos produits à la main et utilisons des matières premières de la meilleure qualité. C'est pourquoi vous ne trouverez pas notre chocolat en grande surface. Il obéit à des conditions de stockage est de réfrigération spéciales. Nos clients sont disposés à payer plus cher cette fraîcheur qui est notre créneau, notre niche. C'est sur cette qualité propre à l'art du chocolatier de tradition que nous développons notre entreprise pour la conduire dans le futur.

Peut-on seulement continuer à développer un produit tel que le chocolat ?

Il existe une infinité de possibilités pour tirer encore plus de ressources du chocolat. Nous avons chaque année quelque 150 projets en cours de nouveaux produits Läderach. Nous faisons preuve d'un esprit curieux et nous nous livrons sans cesse à des expériences nouvelles, c'est un processus sans fin. Jamais nous ne serons à court d'idées, je n'ai aucun doute là-dessus.

« Jamais nous ne serons à court d'idées, je n'ai aucun doute là-dessus. »

Seules des matières premières soigneusement sélectionnées et fraîches sont utilisées pour fabriquer les créations en chocolat.

« Nous sommes les teenagers du métier de chocolatier. »

Finement moulue, la « miette » (poudre de chocolat) et à la base de diverses créations tout en douceur.

© Confiseur Läderach AG

Fabrique de couverture de chocolat et sa boutique à Bilten.

© Confiseur Läderach AG

Confiseur Läderach AG
Le chocolatier Rudolf Läderach junior fonde en 1962 à Glaris l'entreprise Confiseur Läderach AG, qui connaît aujourd'hui un rayonnement international. En 1994, il transmet les commandes de la société à son fils Jürg, l'actuel propriétaire et président du conseil d'administration. Dix ans plus tard, l'entreprise familiale se lance dans le développement de son propre réseau de magasins et crée en 2008 la marque « Läderach – chocolatier suisse ». En 2012, la société ouvre sa propre fabrique de chocolat à Bilten. Le siège principal de la société Confiseur Läderach AG et du groupe Läderach, qui compte plus de 700 employés, se trouve lui aussi toujours dans le canton de Glaris.

laederach.com

L'innovation s'appuie-t-elle plutôt sur le produit ou sur la fabrication ?

L'innovation est un tout. Elle naît aussi par l'événement. Un client doit quitter l'un de nos magasins non seulement avec un produit frais mais sur un sentiment agréable. Notre mission consiste à procurer des « moments de plaisir ». Nous voulons émouvoir par notre authenticité. Voilà pourquoi nous exploitons non pas des boutiques de chocolat élitaires mais des magasins qui, si modernes qu'ils soient, n'en respectent pas moins notre terroir. C'est cela qui nous distingue d'autres chocolatiers et c'est ce à quoi nous continuerons de nous raccrocher à l'avenir.

Et où l'entreprise familiale Läderach sera-t-elle dans dix ans ?

L'entreprise sera alors entre les mains de la troisième génération. Les conditions sont on ne peut plus favorables : Johannes Läderach, 29 ans, est notre gérant en Allemagne. Elias, 27 ans, est lui-même un confiseur créatif qui s'est d'ailleurs déjà distingué à ce titre et qui poursuit actuellement une formation en économie d'entreprise. En outre, nous entendons nous rapprocher encore de notre vision, qui est de positionner Läderach – Chocolatier suisse dans le monde entier comme une marque artisanale suisse de référence. Nous œuvrons en commun à ce but.

Alliance de la broderie high-tech et de la tradition

Agir de façon innovante et flexible sur des marchés exigeants, telle est pour le groupe Forster Rohner la clé d'un brillant avenir. Frère et sœur, **Emanuel** et **Caroline Forster,** qui dirigent l'entreprise de broderie saint-galloise riche de tradition dans sa quatrième génération, misent sur la haute couture, la lingerie et les textiles techniques.

La broderie, une longue tradition
Emanuel A. Forster (41 ans) et sa sœur Caroline Forster (35 ans) dirigent le groupe Forster Rohner en qualités de Co-CEO. Le groupe Forster Rohner, dont le siège est à St-Gall, est l'une des entreprises les plus importantes et les plus riches de tradition de l'industrie suisse de la broderie Suisse. Sa clientèle compte d'illustres noms de la haute-couture, du prêt-à-porter et de la lingerie, dont Dior, Louis Vuitton, Prada et Victoria's Secret. Les créations du groupe Forster Rohner ont été portées entre autres par la First Lady des États-Unis Michelle Obama (lors de l'investiture du président américain) et par l'épouse de George Clooney, Amal Alamuddin (à leur mariage).

Cette entreprise familiale est née de la fusion de la société Forster Willi & Co. AG, fondée en 1904, avec la Jacob Rohner AG, qui date de 1873. Elle est dirigée depuis 2007 par la 4e génération, soit les arrières petits-enfants du fondateur. Font aujourd'hui partie du groupe Forster Rohner huit sociétés de production et de distribution en Suisse, en Roumanie et en Chine, employant au total 850 personnes.

Une dentelle dite chimique typique de St-Gall – les points semblent avoir été brodés dans l'air.

Les bobines de fil en attente de production sur la machine à broder.

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Markus Bertschi, Forster Rohner

C'est à un âge précoce que vous avez repris il y a quelques années les rênes de l'entreprise familiale. Comment en est-on venu là ?

Caroline Forster : Mon frère et moi avons grandi avec cette affaire. La broderie et l'entreprise étaient des sujets de conversation permanents dans la famille. Cela nous a intéressés de tenter l'aventure. Nous avons fait des études d'économie à l'Université de St-Gall, puis suivi des stages dans notre entreprise et chez des clients à l'étranger.

Emanuel Forster : Quand nous avons compris que la perspective de travailler dans l'entreprise nous plaisait, nous nous en sommes ouvert à notre père, qui s'est montré très compréhensif. C'est en 2007 qu'il nous a permis d'assumer des fonctions de direction. Mais en fait, notre engagement remonte à bien plus longtemps.

Des entreprises familiales à la longue histoire comme le groupe Forster Rohner évoluent entre tradition et innovation. Comment vous comportez-vous dans cette ambivalence ?

Emanuel Forster : Sans passé, pas d'avenir. La longue tradition de l'entreprise est notre source d'inspiration. Nous avons sorti de l'oubli nos archives conservées dans une cave-musée et avons fait de celle-ci un atelier voué à la création, dans un environnement de travail stimulant. Ce réservoir riche de plus 400 000 dessins et modèles au cœur même de la Maison, nous suggère une quantité incroyable d'idées innovantes. Bon nombre de nos clients, dont des noms illustres de la haute couture et du prêt-à-porter, viennent exprès à St-Gall pour y puiser leur inspiration. Mais l'innovation ne s'arrête pas là : faire de l'inédit dans le domaine technique, et ce, en permanence, voilà aussi ce que nous devons à nos clients.

Le secteur du textile est tout particulièrement soumis au jeu d'une concurrence mondialisée. Comment le groupe Forster Rohner vit-il cette mutation fulgurante qui touche à la fois la société, la technologie et l'économie ?

Caroline Forster : Cette mutation ne nous fait pas peur. Savoir la gérer fait partie de notre mission. Et il n'y a là rien de nouveau, je ne connais rien d'autre.

Emanuel Forster : Nous avons des clients dans le monde entier, et cela nous marque. L'industrie textile suisse a très vite appris à se frotter à la concurrence internationale et au progrès technique. Hormis de rares exceptions, tous nos concurrents sont établis à l'étranger, dont beaucoup en Asie et en Europe de l'Est. Nous en avons pris la mesure quand il le fallait. Cela fait plus de 20 ans que le groupe Forster Rohner exploite des sites de fabrication en Chine et en Roumanie.

Que signifie l'innovation pour l'entreprise et pour vous-mêmes ?

Caroline Forster : Au fond, la mode est une quête constante de nouveauté. La création, mais aussi la production, sont prétexte à des essais, à des expérimentations. Avoir une idée, la concrétiser, cet espace de liberté est incontournable pour innover. Seules de maigres ressources y fixent des limites.

Des tissus multifonctionnels
Draps confectionnés dans les matières plus nobles, qui, émaillées de points lumineux, créent une ambiance particulière dans la chambre à coucher, pochettes et étuis qui, grâce à des cellules solaires intégrées, rechargent un téléphone portable et autres appareils, ou vêtements sur lesquels se projettent des motifs et caractères… Ces applications « Smart Clothes » ou « Intelligent Textiles » et de nombreuses autres sont réalisées avec les tissus de la société Forster Rohner Textile Innovations (FRTI) créée en 2012, qui intègre des fonctionnalités électroniques dans des surfaces textiles. La technologie consistant à intégrer des capteurs, des sources lumineuses à LED ou des filaments chauffants dans des structures textiles trouve également des applications en médecine et dans les techniques de sécurité. Ces matériaux et leurs combinaisons résistent au lavage, à la pression, aux variations de température ainsi qu'aux produits chimiques.

L'entreprise a été nominée en 2013 au titre du Prix Design Suisse pour le procédé « E-broidery » mis au point par FRTI, qui autorise pour la première fois la symbiose de la lumière et du textile dans un processus de fabrication industrielle.

forsterrohner.com

« Sans passé, pas d'avenir. La longue tradition de l'entreprise est notre source d'inspiration. »

Le procédé « E-broidery » permet une symbiose singulière de la lumière et du textile.

Le groupe abrite une société dont le nom même est porteur d'innovation. Pourquoi avoir externalisé ce secteur ?

Emanuel Forster : La jeune entreprise qu'est Forster Rohner Textile Innovations s'est recentrée sur des textiles aux propriétés déterminantes en termes de lumière, de chaleur et de perception sensorielle, auxquels s'intéressent, entre autres, des décorateurs d'intérieur et des architectes. La mode, elle aussi, y trouve de plus en plus son compte. Un autre champ d'activité a trait à la fibre de carbone sur laquelle nous travaillons au sein d'une autre start-up, Bionic Composite Technologies AG. La fibre de carbone possède des propriétés fascinantes qui intéressent par exemple l'industrie de la bicyclette. Ce matériau trouve également des applications dans la métrologie et l'industrie mécanique. À la différence de la mode, il s'agit ici d'une technique hautement spécialisée, d'ingénierie. Ces applications et les marchés qu'elles recouvrent sont aux antipodes de notre activité principale, qui reste la broderie.

Quelles sont les visions du groupe Forster Rohner, et comment pourra-t-on les concrétiser ?

Emanuel Forster : Grâce à notre plateforme créative, nous entendons être le pourvoyeur d'idées n° 1 de tous les grands noms de la mode. Il nous importe en même temps de maintenir et de développer St-Gall comme centre de l'industrie de la broderie pour la mode et la technologie. C'est pourquoi nous investissons dans la technologie et les processus de conception. Nous voulons exploiter l'avance technique que nous avons gagnée pour rester, avec nos produits de première qualité, le leader sur nos marchés.

Où se situent, selon vous, les opportunités les meilleures et les principaux défis pour votre entreprise ?

Caroline Forster : Un défi permanent à relever est de nous garder de rester figés sur nos acquis. La mode est un secteur qui évolue très vite et dans lequel nous devons nous attacher constamment à mériter la confiance de nos clients en nous adaptant à des conditions sans cesse changeantes.

Vous évoquiez à quel point le groupe Forster Rohner est aujourd'hui présent à l'international. Quelle est l'importance de la place industrielle suisse pour votre entreprise ?

Emanuel Forster : Pour notre groupe, la production en Suisse demeure éminemment importante, notamment dans le segment haut de gamme où les cycles de développement sont courts. Nous profitons de l'expérience et de la flexibilité de notre personnel hautement qualifié. Il nous reste souvent peu de temps avant les grands défilés de mode de Paris. Nous sommes à même de réagir jusqu'à l'ultime minute. C'est ici, à St-Gall, que sont « logées » les activités de recherche & développement, la création, le marketing et l'administration.

Caroline Forster : C'est surtout la production de masse – en particulier pour le marché de la lingerie – que nous a vous délocalisée en Roumanie et en Chine. Dans ce dernier pays, nous produisons en grande partie pour le marché asiatique.

Quelles sont les conditions à remplir pour assurer à long terme la position de la place industrielle ?

Emanuel Forster : Des hommes et des femmes qualifiés ! Par leur engagement, ces collaborateurs sont les garants de la réussite de l'entreprise. Il faut faire fructifier ce puits de savoir. Nous en formons nous-mêmes et tavaillons en étroite collaboration avec les professionnelles du textile. La moyenne d'âge est relativement basse. Certains postes de responsabilité sont occupés par bon nombre de collaborateurs qui ont fait leur apprentissage chez nous. De plus, pour une entreprise mondialisée comme le groupe Forster Rohner, la maîtrise des langues et une expérience internationale sont des atouts importants.

Madame Forster, au-delà de vos fonctions dirigeantes dans l'entreprise, vous êtes engagée aussi, entre autres, au sein de l'association faîtière de l'économie, economiesuisse. Qu'est-ce qui vous pousse à assumer de telles tâches ?

Caroline Forster : C'est par le biais de Swiss Textiles, où je milite de longue date, que j'ai été sollicitée pour représenter notre secteur au sein de l'association faîtière de l'économie.

Entretemps, je siège au Comité directeur d'economiesuisse. C'est une tâche passionnante que je considère comme une belle opportunité pour moi. J'y défends en effet non seulement les intérêts de l'industrie textile mais aussi ceux des PME, des entreprises familiales ainsi que de la jeune génération et, last but not least, des femmes qui exercent des fonctions dirigeantes.

Monsieur Forster, qu'est-ce au juste que la famille, à vos yeux et pour votre entreprise ?

Emanuel Forster : En ce qui me concerne, la famille est à double facette. D'un côté, j'essaie de préserver le plus de temps possible pour ma femme et mes deux enfants en bas âge. C'est très important pour moi, bien que la vie familiale et l'entreprise soient difficilement conciliables au quotidien. De l'autre côté, nous perpétuons la tradition entrepreneuriale de la famille, et c'est un devoir.

Qu'en est-il de la « gouvernance familiale » ? Comme fonctionne la concertation au sein de la famille, y compris avec la génération de vos parents ?

Emanuel Forster : Au sein de la famille, nous cultivons des valeurs transmises de génération en génération. La « charte » familiale remonte à notre grand-mère, à notre père et à ses deux frères. Mais elle doit s'adapter à son temps, et c'est ce à quoi nous nous employons.

Caroline Forster : Nous sommes une fratrie de quatre enfants : mon frère Emanuel et moi sommes actifs dans l'entreprise, le deuxième par l'âge, un juriste, est membre du Conseil d'administration. Notre sœur n'a pas voulu s'engager dans la société. Nous avons la chance d'être du même avis sur de nombreux points. La génération des aînés est tenue au courant de tout ce qui est important, ce qui réjouit en particulier notre père. Nous sommes heureux qu'il s'associe à notre réflexion.

« La mode est une quête constance de nouveauté. La création, mais aussi la production, sont prétexte à des essais, à des expérimentations. Avoir une idée, la concrétiser, cet espace de liberté est incontournable pour innover. »

Echantillons de collection de l'entreprise de tradition saint-galloise.

« Des investisseurs externes modifieraient complètement la génétique de l'entreprise. »

Sous le signe du confort

Près de 100 ans après sa création, le technicien du bâtiment saint-gallois Hälg Building Services Group poursuit toujours le même objectif : apporter le confort dans les bâtiments suisses. Pour ce faire, l'entreprise familiale des frères ***Roger*** *et* ***Marcel Baumer*** *propose une riche gamme de produits innovants sous un seul toit. Depuis quelques années, ce prestataire de la construction vise une croissance régulière, sans pour autant envisager de modifier l'organisation du groupe ou la structure de propriété.*

Roger et Marcel Baumer
Roger (48) et Marcel Baumer (47) dirigent Hälg Building Services Group depuis 2008, date à laquelle ils ont racheté l'entreprise à leurs parents. Les deux frères sont les propriétaires uniques et siègent également dans un conseil d'administration composé de cinq personnes. Avant leur entrée dans l'entreprise familiale, les arrières-petits-fils du fondateur de l'entreprise ont acquis des expériences professionnelles et de direction dans d'autres branches et d'autres entreprises. Marcel Baumer est marié et père de deux enfants, Roger Baumer a également deux enfants.

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Markus Bertschi

Voici près de 100 ans déjà que la société saint-galloise Hälg, spécialisée dans les techniques du bâtiment et dirigée par les frères Roger et Marcel Baumer, réalise sa vision : offrir du confort à ses clients. C'est déjà ce que leur arrière-grand-père voulait en créant la Ferd. Hälg Zentralheizungsfabrik en 1922, à savoir apporter davantage de confort dans les bâtiments suisses avec le système de chauffage nouveau pour l'époque. « Depuis, l'offre a été sensiblement étoffée pour répondre aux besoins de confort des clients. Par exemple en matière de ventilation, de climatisation ou d'installations sanitaires », nous dit Roger Baumer, président de la direction de Hälg Building Services Group. Le nom actuel reflète d'ailleurs la transformation de la société de techniques du bâtiment en prestataire général.

Depuis la création de la société, les clients sont devenus plus exigeants et la technique a énormément progressé. C'est ainsi qu'il est possible, aujourd'hui, de surveiller ou d'entretenir des installations de chauffage ou de ventilation à distance, une chose qui devrait être possible dans un proche avenir pour des bâtiments entiers, y compris en matière de sécurité. Le chemin vers le Smart Home, la maison intelligente qui analyse et régule automatiquement sa consommation d'énergie, commande l'aération et l'obscurcissement et contrôle les accès, n'est plus très long.

Des connexions intelligentes

Si les innovations techniques sont du domaine des fournisseurs, c'est à Hälg qu'il incombe d'optimiser en permanence la mise en réseau des différents éléments. « Nous voulons relier intelligemment les choses et devenir un prestataire qui offre tous les services », nous dit Roger Baumer. Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, l'entreprise s'est attaché d'autres compétences professionnelles. « Avec Brunner Haustechnik ou, dernièrement, GOAG, nous avons étoffé notre offre dans le domaine du laboratoire ou de la mesure de l'hygiène », explique Marcel Baumer, directeur opérationnel. Hälg, qui a repris déjà plusieurs entreprises, est souvent sollicité par des sociétés suisses, notamment dans le cadre de règlements de successions. Lorsqu'une acquisition entre en ligne de compte, les deux frères ont à cœur de conserver les spécificités de la société reprise. « Notre entreprise étant très décentralisée, il peut et il doit y avoir des différences », explique Marcel Baumer. Le groupe ne donne que le fil conducteur et reste ouvert aux idées émises par les filiales.

Les bâtiments modernes non seulement consomment de l'énergie mais en produisent, par ex. par photovoltaïsme.

Les investisseurs externes modifient la génétique

Malgré la croissance régulière, le Hälg Group est resté une entreprise purement familiale. Et rien ne changera à l'avenir. «Des investisseurs externes modifieraient complètement la génétique de l'entreprise», explique Roger Baumer. Car l'entreprise mise sur des cycles de planification à long terme, pense en termes de générations et non de trimestres. «Nous avons le courage de ne pas rechercher la rentabilité immédiate», poursuit-il. Enfin, les collaborateurs et les clients savent qu'ils peuvent compter sur les deux seuls propriétaires de l'entreprise.

Les frères ont des échanges fréquents. Ils ont également réglé clairement les domaines de compétences, indépendamment de leurs aptitudes personnelles. «Nous sommes très complémentaires, ce qui nous permet de maîtriser davantage de tâches», dit Marcel Baumer. Toutefois, pour échapper à un «aveuglement familial», les propriétaires actuels et leurs prédécesseurs déjà, ont mis en place un conseil d'administration qui compte des membres externes. «Nous avons tout en main dans la société, mais il y a encore un organe qui nous contrôle», précise Roger Baumer.

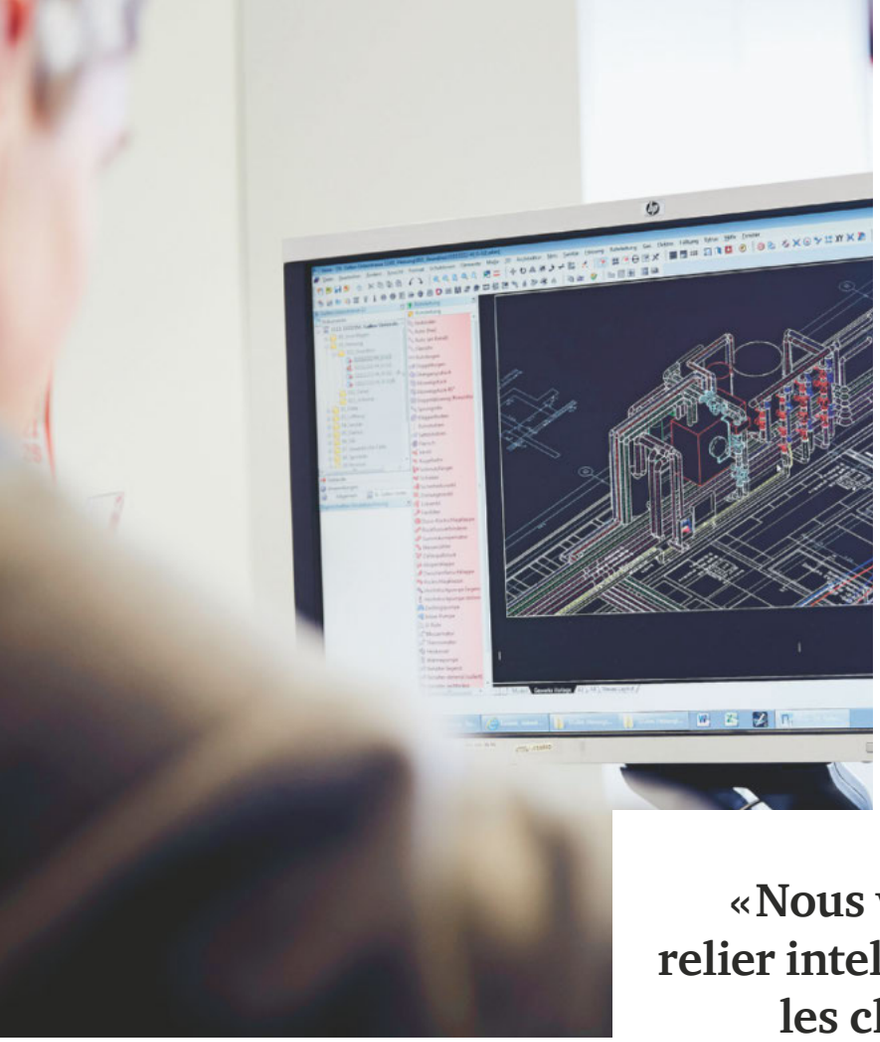
Des règlements de succession complexes

Quant à savoir si une fois la cinquième génération prendra la barre, la question est encore entièrement ouverte. En effet, régler une succession au sein de la famille est aujourd'hui extrêmement complexe, en tout cas au niveau fiscal : «Les règles sont tellement compliquées qu'il est impossible de s'en sortir sans spécialistes», dit Marcel Baumer. Certaines entreprises risquent même de disparaître au moment de régler la succession.

Mais les affaires vont bien actuellement, pour les frères et leurs collaborateurs, malgré un contexte économique plutôt incertain. Les taux d'intérêt peu élevés et la stratégie énergétique 2050 de la Confédération favorisent l'afflux d'investissements dans l'immobilier et l'efficience énergétique, ce qui a un effet positif sur le carnet de commandes. En revanche, les marges sont sous pression. «Un défi que l'entreprise et la branche en général connaissent déjà depuis des décennies», se souvient Roger Baumer. Mais grâce à des optimisations des procédés et des processus, Hälg a réussi à gagner en efficience. «C'est ce qui nous permet de toujours bien nous en sortir», nous dit Baumer.

Hälg Building Services Group
Hälg Building Services Group est une entreprise familiale qui propose des services dans le domaine de la construction et la maintenance d'installations de chauffage, de ventilation, de climatisation, de froid et de sanitaire. L'entreprise met la priorité sur l'ensemble du cycle de vie d'une installation, ce qui la conduit à proposer parallèlement des services de Consulting/Engineering, d'automatisation du bâtiment ainsi que de Facility Management. Le groupe, qui compte actuellement 900 collaborateurs répartis sur 19 sites en Suisse, a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 298 millions de francs. Les sociétés suivantes font partie du Hälg Group : Hälg Holding SA, Hälg & Cie SA, Klima AG, Zahn + Cie SA, Hälg Facility Management SA, Brunner Haustechnik SA et GOAG General Optimizing SA.

haelg.ch



«Nous voulons relier intelligemment les choses et devenir un prestataire qui offre tous les services.»

Photos, du haut vers la droite:

a) Le parc de véhicules est mobilisable à tout moment.
b) Seules des installations correctement réglées permettent d'économiser l'énergie.
c) Une maintenance régulière est garante de la préservation de la valeur des installations.
d) Des outils de planification modernes sont la norme pour toutes les étapes de processus.

La liberté pour concrétiser des visions

Beat Guhl a fait d'une petite entreprise la société Sky-Frame, qui connaît une expansion mondiale. C'est au sein de l'entreprise familiale que cet amoureux du détail a pu réaliser ses visions et s'assurer une croissance continue par la distribution de fenêtres coulissantes sans cadre. La société n'en demeurera pas moins placée sous la direction de son propriétaire.

Sky-Frame
Sky-Frame, dont le siège est à Frauenfeld, en Thurgovie, procède de la création en 1993, par Beat Guhl et Jakob Rüegg, de R&G Metallbau AG. La première installation sous la raison sociale de Sky-Frame date de 2002. La société, elle doit sa percée sur le marché à la production de fenêtres coulissantes sans cadre. Entretemps, Sky-Frame est devenue un prestataire de tout premier plan qui dispose d'un réseau de distribution mondial. En 2015, son siège a été transféré à Frauenfeld. L'entreprise emploie environ 120 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 32 millions de francs.

sky-frame.com

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Markus Bertschi

Les frontières s'estompent, les murs tombent. Grâce aux fenêtres coulissantes à hauteur de plafond de Sky-Frame, l'espace intérieur d'une maison paraît trouver un prolongement direct à l'extérieur. Sise à Frauenfeld, l'entreprise vend à ses clients – architectes et maîtres d'ouvrage – non pas de simple fenêtres mais une perspective. «C'est l'enthousiasme du maître d'ouvrage, lorsqu'il pénètre pour la première fois dans cet espace dans lequel a été installé nos fenêtres, qui me motive», avoue Beat Guhl, CEO et propriétaire de Sky-Frame.

L'entreprise est née de la création en 1993 de l'entreprise R&G Metallbau, spécialisée dans la fabrication de vitrages, d'escaliers et de rampes. «J'ai toujours aspiré à mettre au point la fenêtre coulissante la meilleure possible. C'était cela mon moteur, ma fascination, je voulais faire bouger les choses», se souvient Beat. Guhl. Des années durant, ce technicien en construction métallique de formation, n'a eu de cesse de développer des innovations. En 2000, il a achevé en outre des études post-diplôme et le succès n'a plus tardé à percer. Sky-Frame est passée du statut de minuscule entreprise à celui de PME qui en impose, avec ses quelque 120 employés, et dont les produits son recherchés dans le monde entier.

Paré à poursuivre sa croissance

Beat Guhl a franchi une étape importante au début de 2015 en transférant le siège principal d'Ellikon à Frauenfeld. Il avait auparavant renoncé à déménager dans le sud de l'Allemagne, ce qui l'aurait contraint à constituer tout d'abord le savoir-faire nécessaire sur le nouveau site. En tant qu'entreprise sise à Frauenfeld, Sky-Frame profite en outre de la réputation enviable de la Suisse comme site technologique. L'entreprise a investi au total 35 millions de francs en Suisse orientale.

Sur le nouveau site, Sky-Frame est parée à poursuivre sa croissance. L'entreprise opère sur un marché de niche qui est peu tributaire de la conjoncture dans le secteur du bâtiment. «Quiconque veut nos fenêtres coulissantes est souvent capable de construire de façon anticyclique», explique Beat Guhl. Sans compter que la lumière et la qualité de vie recèlent encore un gros potentiel dans ce secteur, à l'exemple du marché d'exportation. Aujourd'hui déjà, la majeure partie des commandes émane de l'étranger. Suivant la région, la demande porte sur de bons coefficients d'isolation ou sur un design hors norme, et avec ses fenêtres coulissantes, Sky-Frame répond à l'un et à l'autre besoins. Beat Guhl est donc convaincu d'avoir pris le bon cap.

Ce père de trois enfants est épaulé dans son action par son épouse Karin, avec qui il a monté l'entreprise. Ses autres interlocuteurs sont huit autres entrepreneurs qu'il rencontre régulièrement pour échanger avec eux. À l'image d'un groupe de supervision, tous répondent aux préoccupations des participants et élaborent souvent une solution en commun.

Toute liberté pour concrétiser ses visions

Beat Guhl est convaincu que la structure de la société Sky-Frame contribue pour beaucoup au succès de l'entreprise. «En tant que propriétaire, j'ai toute liberté pour concrétiser mes visions», déclare-t-il. De surcroît, une entreprise familiale offre un environnement très stable au personnel. Nombreux sont les employés qui apprécieraient de connaître le propriétaire à titre personnel – avec toutes ses qualités, positives et négatives. «Je prône une ligne claire», ajoute Beat Guhl.

Quant au chef d'entreprise, celui-ci a dû se réorganiser à intervalles réguliers pour tenir la cadence de croissance de Sky-Frame. Alors que, les premières années, toutes les décisions reposaient sur ses épaules, Beat Guhl partage aujourd'hui la responsabilité avec les sept membres de la direction. Il lui a fallu aussi adapter son style de direction et, une fois ou l'autre, ravaler ses ambitions. «J'ai à cœur d'optimiser sans cesse un produit, ce sont mes gènes de bricoleur qui parlent. Mais pour aboutir à la maturité de la production en série, il convient de céder la place à d'autres. Des gens qui définissent un processus et le mènent toujours à bien», avoue-t-il.

Sky-Frame restera une entreprise familiale, d'autant que les conditions sont propices à de telles exploitations en Suisse, grâce à un haut niveau de formation et à un cadre légal favorables aux entrepreneurs. Beat Guhl n'a pas encore décidé de qui assurerait sa succession. Ses enfants, en tout cas, ne subissent aucune pression. «Je leur souhaite de pouvoir vivre leur rêve. Ici ou ailleurs, peu importe.»

«J'ai toujours aspiré à mettre au point la fenêtre coulissante la meilleure possible.»

Beat Guhl
Beat Guhl (50 ans) est CEO et propriétaire de Sky-Frame AG. Technicien en construction métallique de par sa formation, il a suivi des études post-diplôme à l'Université de St-Gall. Beat Guhl est marié et père de trois enfants de 21, 20 et 18 ans. C'est avec son épouse Karin, l'actuelle directrice des relations humaines, qu'il a monté l'entreprise.

Hall d'entrée de Sky-Frame à Frauenfeld.

Beat Guhl Sky-Frame

« Je souhaite à mes enfants de pouvoir vivre leur rêve. Ici ou ailleurs, peu importe. »

Côte à côte, depuis plusieurs générations

Chez Jansen, l'entreprise de Suisse orientale qui fabrique des tubes en acier et des systèmes de profilés, la famille dirigeante n'est pas la seule à être présente depuis des générations. Parmi les collaborateurs, les petits-enfants succèdent souvent aussi à leurs parents et même grands-parents. C'est le cas de ***Priska*** *et de* ***Christoph Jansen.*** *Voilà une solidarité forte qui profite tant aux employés qu'à l'entreprise et qui a été particulièrement précieuse dans les années de turbulence depuis la crise financière.*

Texte : Rédaction ceo magazine
Photos : Marc Wetli

Tous les tubes en acier ne se ressemblent pas. La méthode de production, la robustesse, le traitement pointu ou un faible poids transforment un quelconque objet interchangeable en article de précision pour le client disposé à payer un peu plus. C'est ce que fait l'entreprise Jansen d'Oberriet, un fabricant leader mondial de tubes en acier et de profilés en acier pour le secteur de la construction et pour l'industrie automobile. «Nous vendons des solutions globales performantes. Les innovations se trouvent dans les produits, dans les applications ou dans les méthode de fabrication», explique Christoph Jansen, co-directeur du groupe. Avec leurs près de 1000 propositions d'amélioration par an, les collaborateurs jouent un rôle déterminant dans l'optimisation de la production. «Certaines innovations peuvent parfois induire des changements fondamentaux. Les collaborateurs ne craignent pas de faire des propositions innovantes, car nous entretenons une culture de l'audace chez Jansen», poursuit-il.

«Nous avons des employés qui travaillent chez nous depuis trois générations.»

Jansen
Fondée en 1923, l'entreprise développe, fabrique et commercialise des tubes en acier de précision, principalement pour l'industrie automobile et des meubles, et des système profilés en acier ainsi que des produits en matière plastique pour le secteur du bâtiment et diverses applications industrielles. Depuis 1978, Jansen commercialise des systèmes de profilés en aluminium et en métal/bois de la société Schüco International KG, Allemagne. De plus, le groupe est présent à l'international par un réseau de distributeurs mondial. L'entreprise, qui marque de sa présence la commune d'Oberriet par ses halles de production et le siège de l'entreprise, emploie au total près de 950 collaborateurs et a généré un chiffre d'affaires de 249 millions de francs suisses en 2015. Le groupe Jansen est une entreprise familiale à 100 %.

jansen.com

Jansen reste, y compris avec la troisième génération, une entreprise familiale à 100 %, ce qui explique la confiance que les collaborateurs placent en leur employeur. « Certains de nos employés travaillent chez nous depuis trois générations », raconte Priska Jansen, codirectrice du groupe et copropriétaire de l'entreprise, avec son cousin Christoph et leurs familles. Les collaborateurs apprécient l'ambiance familiale et simple. Quant au groupe, il bénéficie de la loyauté élevée des employés. « Une nuit, il y a quelques années, un des fours de recuit a brûlé. Plus de 200 collaborateurs sont venus aider immédiatement, avant même l'arrivée des pompiers », se souvient la cheffe d'entreprise. Tant et si bien que la production a pu reprendre le matin même.

La famille, un fondement solide

La forte solidarité s'est fait sentir aussi dans la période de turbulences née de la crise financière. C'est ainsi que les collaborateurs ont fait plus que supporter l'augmentation du temps de travail à 42 heures après l'abolition du taux plancher du franc suisse. « Un grand nombre de collaborateurs ont proposé une aide supplémentaire pour soutenir l'entreprise », dit Priska Jansen. Savoir que l'entreprise ferait tout pour éviter des licenciements leur a permis de se concentrer sur leur travail y compris en périodes difficiles. « Bien sûr, nous devons être rentables. Mais l'être humain a une grande importance dans une entreprise familiale », continue Priska Jansen.

Il est vrai que les entreprises familiales telles que Jansen ne donnent pas obligatoirement la priorité à la maximisation du bénéfice à court terme. « Ne dépendant d'aucun investisseur étranger, nous pouvons accorder un temps de développement plus long à un projet auquel nous croyons », explique Christoph Jansen. De plus, l'entreprise peut investir de manière anticyclique. Une entreprise familiale a donc davantage tendance à favoriser la capacité d'innovation. « Une fois que nous avons pris une décision, nous pouvons la suivre à long terme », dit-il. Jansen n'ayant aucun groupe d'intérêt à bord, « qui ne sont là qu'avec leur argent et pas avec leur cœur », pour reprendre ses mots, il est plus facile de convaincre les propriétaires d'une décision.

Priska Jansen
Priska Jansen (*1974) est membre de la direction du groupe depuis 2003 et du conseil d'administration du groupe Jansen depuis 2006. Spécialiste en finances, elle est responsable au sein du groupe de la division Services qui réunit notamment le service du personnel, la communication et les finances. Priska Jansen est mariée, mère de deux enfants et habite à Oberriet.

Moins de formalisme

En revanche, il faut fournir un travail de persuasion auprès des clients. Car les innovations et les avantages qui en découlent ne sont pas visibles d'emblée avec un produit tels que les tubes en acier et les profilés en acier. Surtout face aux prix nettement plus bas à l'étranger. «Nous devons faire comprendre clairement à nos clients que nous ne sommes pas seulement plus chers mais aussi meilleurs que nos concurrents», dit Christoph Jansen. Et que la qualité et la fonctionnalité ainsi que les services complets garantissent une réelle valeur ajoutée. Il est essentiel que les clients ne se détournent pas automatiquement des entreprises suisses parce qu'elles semblent plus chères sur le papier.

«Ne dépendant d'aucun investisseur étranger, nous pouvons accorder un temps de développement plus long à un projet auquel nous croyons.»

Pour éviter que les coûts ne grimpent encore plus à l'avenir, Priska Jansen souhaite que le formalisme n'augmente plus en Suisse: «Nous devons faire face aujourd'hui à une bureaucratie souvent inutile.» La Suisse tend à imposer toujours plus de règles. En revanche, Priska Jansen reste sereine quant au développement dans les secteurs automobile et de la construction. Les deux branches ont encore beaucoup de potentiel, comme dans la réduction du poids, c'est-à-dire la construction légère. «Et pour cela, il faut nos produits», dit Priska Jansen.

Christoph Jansen
Christoph Jansen (*1972) est membre de la direction du groupe depuis 2004 et du conseil d'administration du groupe Jansen depuis 2006. Docteur en informatique économique (diplômé de l'Université de Saint-Gall) il est à la tête de la division «Steel Tubes» ainsi qu'informatique et qualité. Christoph Jansen est marié et habite à Oberriet.

In vino visio

Le vin est plus qu'un plaisir, il incarne l'origine, la culture et le changement. Tout particulièrement pour SCHULER Caves St-Jacques, à Seewen, symbole de plus de 300 ans de culture du vin la plus raffinée. **Jakob,** patron et senior, et **Samuel Schuler,** représentant de la onzième génération, nous parlent de respect, de vision et de l'art suprême de la transmission.

«Je considère l'évolution technologique comme une chance immense, car elle recèle des avantages concurrentiels.»

Dans le laboratoire, le responsable Andreas Kapaklis et son équipe analysent chaque vin avant son intégration dans l'assortiment.

Jakob Schuler
Jakob Schuler (*1948) est le propriétaire et le patron de SCHULER Caves St-Jacques. Il représente également la dixième génération. Ces 40 dernières années, il a transformé cette entreprise familiale en leader du négoce de vins en Suisse.

Samuel Schuler
Samuel Schuler (*1981) a étudié à l'Université de Saint-Gall et obtenu, en 2008, un M.A. in International Affairs & Governance. En 2016, il a pris, en tant que représentant de la 11e génération, les fonctions de responsable du marketing direct auprès de SCHULER Caves St-Jacques.

Texte : Sara Meier
Photos : Markus Bertschi, SCHULER Caves St-Jacques/André Herger

Que signifie la famille pour votre entreprise ?

Jakob Schuler : C'est tout à la fois une malédiction et une bénédiction. Malédiction, car la succession des générations est une affaire délicate. Bénédiction parce que, en tant qu'entreprise familiale, nous ne vivons pas au rythme des rapports trimestriels. Nous pouvons planifier à long terme et réaliser librement nos idées. Car finalement, c'est nous qui supportons aussi les risques. Faire preuve d'un respect sans compromis envers nos clients, nos collaborateurs, nos partenaires commerciaux et envers l'environnement est au centre de nos préoccupations.

Samuel Schuler : Pour moi, la famille est synonyme d'action. Nous prenons les choses à bras le corps, sommes ouverts à la nouveauté et au changement.

Quels sont les avantages d'une famille par rapport à un groupe ?

Samuel Schuler : Je suis fasciné par l'immense trésor d'expériences qui fait l'objet d'une grande considération dans notre entreprise familiale. Dans les grands groupes, chaque changement de direction fait table rase des acquis. Je crois qu'il faut les deux : les idées des jeunes et l'expérience des anciens, surtout en cas de changement de génération.

Comment la vision de vos pères fondateurs a-t-elle évolué depuis 1694 ?

Jakob Schuler : Nos ancêtres étaient originaires du Valais. Ils ont fui pour échapper à la famine et ont mis en place ici dans ce fond de vallée un négoce de vins pour assurer leur survie ainsi que celle des générations suivantes. Ils ont ainsi posé les bases de notre esprit pionnier.

Samuel Schuler : Une vision ne doit pas être nécessairement révolutionnaire. Aujourd'hui encore nous perpétuons une culture et des valeurs éprouvées. C'est ainsi que nous créons pas à pas de nouvelles chances pour après-demain. Voilà notre vision.

Votre slogan est « Plus de 300 ans de tradition du vin ». Qu'en est-il de votre culture d'entreprise ?

Samuel Schuler : La culture du vin, c'est avoir de la passion pour le bien culturel qu'est le vin, c'est-à-dire pour l'histoire, l'expérience, les personnes, des moments. Une vie d'homme ne suffit pas à elle seule à comprendre complètement cette culture. Mais nous invitons à s'y immerger. Notre culture d'entreprise repose sur cet état d'esprit. Elle se compose de respect des personnes, d'expérience, d'ouverture, de responsabilité et de relations durables.

Vous avez des exigences de qualité très élevées. Pourquoi ?

Jakob Schuler : La qualité est une affaire de confiance dans le négoce de vin, au niveau des producteurs, de la compétence et du service.

Nous voulons gagner la confiance de nos clients et la conserver à long terme, car nos clients sont nos employeurs. Le dialogue d'homme à homme est ici plus durable que de marque à homme. C'est pourquoi nous avons conservé le nom Schuler et accordons un droit de retour illimité qui vaut non seulement pour les défauts de qualité mais aussi en cas d'insatisfaction.

Samuel Schuler : Notre nom est un gage de qualité pour nos produits. Cela n'est possible que parce que nous sommes convaincus à 100 % de leur qualité. Nous contrôlons chaque vin dans notre propre laboratoire avant de l'inclure dans notre assortiment.

En quoi vos caves sont-elles innovantes ?

Jakob Schuler : L'innovation, c'est la capacité d'écouter et de questionner. Ainsi, nous pouvons élargir notre assortiment, par exemple avec des vins provenant de régions particulières comme l'Arménie. Nos clients nous font part directement de leurs réactions, à nos infolettres, aux salons et foires aux vins où nous sommes présents, ou par téléphone. Cela nous permet de nous améliorer en permanence et de concrétiser de nouvelles idées.

Samuel Schuler : Nos vins sont le résultat d'un incroyable trésor d'expérience, nous utilisons d'anciennes méthodes de vinification que nous modernisons, nous pénétrons des domaines de culture oubliés, nous entretenons notre propre tonnellerie. Nous innovons aussi dans nos relations avec nos clients. En misant sur un marketing de dialogue moderne, en utilisant les moyens numériques et en ciblant des groupes plus jeunes.

Comment considérez-vous les évolutions technologiques ?

Samuel Schuler : Comme une chance immense, car elles recèlent des avantages concurrentiels. Nous avons ouvert notre première boutique en ligne en 1997 et l'avons, depuis, remaniée maintes fois. Le numérique soutient toute notre création de valeur, de la planification en passant par la production jusqu'au marketing, par divers canaux. Il nous maintient proches de nos clients, proches du vin et proches de l'esprit du temps.

Comment voyez-vous l'avenir de SCHULER Caves St-Jacques ?

Samuel Schuler : Nous ne sommes pas des négociants en vin classiques, car nous accompagnons nos vins de la vigne au verre. Cela nous permet d'innover, de lancer des tendances et d'enthousiasmer sans cesse nos clients. En ce sens, j'aborde l'avenir avec confiance et envie d'agir.

Jakob Schuler : Nous avons plus de 300 ans d'histoire, car nous étions guidés par un respect mutuel. Notre ADN familial allie cette valeur à l'expérience, à l'ouverture et à l'esprit de pionnier. C'est ainsi que nous assumons notre responsabilité, notamment pour les générations futures.

SCHULER Caves St-Jacques

SCHULER Caves St-Jacques à Seewen SZ mise, depuis plus de 300 ans, sur une qualité et des contrôles sans compromis. L'entreprise familiale, qui possède ses propres domaines viticoles en Toscane et au Valais, conjugue une solide tradition à des innovations œnologiques particulières et une vision hautement moderne du service aux clients.

schuler.ch

Vue du château « Castello di Meleto », à Gaiole in Chianti, Toscane.

« Notre entreprise familiale associe l'expérience à l'ouverture et à l'esprit pionnier. »

« L'innovation est la combinaison d'une idée technologique et d'idées qui bousculent l'ordre établi des modèles d'affaires. »

© KEYSTONE,

La vrai manière d'innover

Lorsque le groupe Kudelski a été créé, au début des années 1950, sa nouvelle technologie, le magnétophone portatif NAGRA, constituait une révolution pour les industries de la radiodiffusion et de la cinématographie. Pas seulement sur le plan technologique, mais aussi parce qu'elle a bousculé la manière de faire des affaires. Cet esprit d'innovation technique et de remise en question des modèles d'affaires reste très présent au sein de l'actuel groupe Kudelski, comme l'explique son CEO, ***André Kudelski.***

André Kudelski
André Kudelski est CEO et président du groupe Kudelski. Il est le fils du fondateur de l'entreprise, qu'il a conduit dans de nouveaux domaines du numérique après avoir succédé à son père en tant que CEO en 1991. Il participe régulièrement au Forum économique mondial et est considéré comme un visionnaire de l'écosystème numérique. Il est diplômé en ingénierie physique de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).

Texte : Gill Parker
Photos : KEYSTONE, Laurent Gillieron et Kudelski Group, A. Velloni

Le magnétophone portatif NAGRA de Stefan Kudelski avait beau avoir la taille d'une petite valise, il a permis aux journalistes de radio et aux réalisateurs de travailler pour la première fois facilement en dehors d'un studio. Ceci a donné naissance à de nouveaux genres de programmes radio ou de films, comme des documentaires en situation réelle. Mais cela a aussi conduit à de nouveaux modèles d'affaires qui ont permis aux réalisateurs de travailler de manière indépendante, en échappant au contrôle des grands studios d'Hollywood ou de Londres.

L'importance des modèles d'affaires innovants

La technologie a donc créé plus qu'une nouvelle machine. Le nouveau magnétophone NAGRA de Kudelski a également créé un modèle d'affaires innovant, qui a bousculé l'ordre établi. Cet esprit anime aujourd'hui encore le groupe Kudelski. La recherche de nouvelles technologies est toujours au cœur des activités de l'entreprise. Mais comprendre dans quelle mesure la technologie change notre façon de faire des affaires est tout aussi important que la nouvelle technologie en soi. « On ne peut pas juste considérer que l'innovation se limite à une grande technologie », explique André Kudelski, « …un modèle d'affaires qui bouscule l'ordre établi est tout aussi important. »

Prenons par exemple l'idée de l'évolution du train. Selon André Kudelski, le train illustre parfaitement le fait qu'une nouvelle invention ne constitue pas toujours la clé de la réussite. Un bon modèle d'affaires est aussi nécessaire pour pouvoir l'exploiter: « Le train a révolutionné le transport des personnes et des marchandises. Pourtant, certains opérateurs n'en ont pas tiré de bénéfice financier ou, du moins, ils ont dû faire face à des défis de taille. Et ce fut la même chose avec l'industrie aérienne. Par conséquent, si vous élaborez un nouveau concept, vous feriez bien de réfléchir aussi au modèle d'affaires. » Le groupe Kudelski a toujours essayé de combiner les deux, de créer une technologie innovante tout en développant de nouvelles manières de l'utiliser et de nouveaux modèles d'affaires pour l'exploiter. La télévision à péage en est un bon exemple. En 1996, André Kudelski a reçu un Emmy award de l'Académie Nationale des Arts et des Sciences pour ses réalisations dans le domaine de la télévision à péage.

«J'ai étudié le modèle d'affaires de la télévision à péage et ai mis au point un modèle innovant qui a, dans une certaine mesure, changé les règles de cette industrie.» André Kudelski n'a pas considéré la télévision à péage comme un simple boîtier décodeur: il s'est seulement servi de la technologie comme d'un point de départ pour ensuite développer un écosystème de médias numérique, qui offre «un guichet unique» aux fournisseurs de service, avec un système sécurisé permettant de diffuser sur tous les types d'écrans une offre de divertissements de grande qualité.

Un autre exemple est le développement de l'entreprise Skidata. En 2001, le groupe Kudelski a racheté Skidata, qui est spécialisée dans les systèmes d'accès aux remontées mécaniques et aux parkings. Désormais, Skidata propose à ses clients des solutions beaucoup plus étendues comme l'e-ticketing, les forfaits de ski en ligne, des programmes de fidélisation pour les clubs de football par exemple et même des publicités. Le groupe Kudelski a innové avec la technologie de Skidata, mais il a aussi changé l'utilisation de la technologie et élargi les applications et modèles d'affaires. Comme l'explique André Kudelski: «Quand nous avons racheté Skidata, il s'agissait principalement d'un système mécanique avec une barrière et un peu d'électronique associés à un ordinateur pour les faire fonctionner. Maintenant, c'est un système de gestion des parkings, mais la barrière n'est que la partie visible de la solution.»

L'entreprise Kudelski recherche de nouveaux modèles d'affaires dans le domaine de la cybersécurité. Elle a lancé Kudelski Security en 2012, une division qui enregistre une forte croissance au sein du groupe. Elle travaille avec l'armée, des gouvernements et des entreprises. De nouveaux modèles d'affaires sont encore en cours de développement mais André Kudelski espère bien «… changer une nouvelle fois certaines règles de cette industrie.»

La clé de l'innovation

Le groupe Kudelski opère dans un secteur très exigeant, où les technologies et les modèles d'affaires évoluent rapidement. Ce qui se passe en un an dans l'industrie numérique prend bien souvent dix ans dans un autre secteur plus traditionnel. Il est crucial de ne jamais être à court de nouvelles idées et c'est aussi l'un des plus grands défis du groupe. D'après André Kudelski, une solution est de permettre à tous les employés de consacrer une partie de leur temps à réfléchir à de nouvelles idées. Il pense que l'innovation peut naître à n'importe quel niveau de l'entreprise: il s'agit simplement de faire preuve d'ouverture et de donner aux personnes le temps de réfléchir. «Tous les employés de notre entreprise ont la possibilité de présenter des projets créatifs. Quelquefois, une idée sera transformée par le biais de ce processus et débouchera sur une solution ou un produit ingénieux.»

nagra.com

Kudelski Group
Stefan Kudelski a fondé le groupe Kudelski en 1951, lorsqu'il a lancé son premier magnétophone portatif, le NAGRA. Les versions suivantes du NAGRA ont révolutionné la réalisation des interviews à la radio ainsi que des films et documentaires, permettant aux journalistes et réalisateurs de travailler pour la première fois facilement à l'extérieur des studios. La famille Kudelski dirige toujours l'entreprise qui est désormais un leader mondial en solutions médias convergentes et numériques. Ses domaines d'activité couvrent la télévision numérique, les systèmes d'accès public et la cybersécurité. Sise tout près de Lausanne, l'entreprise est représentée dans 31 pays et emploie plus de 3500 personnes dans le monde entier.

Entrée du siège social de Kudelski.

© Kudelski Group, A. Velloni

« Pour réussir à innover, il faut être capable de prendre des risques qui comportent une probabilité d'échec. »

Hall du siège social de Kudelski.

© Kudelski Group, A. Velloni

© Kudelski Group, A. Velloni

Selon lui, l'autre clé d'une bonne innovation est de veiller à ne pas travailler sur une seule idée à la fois, mais plutôt de soutenir plusieurs projets différents en parallèle. L'entreprise peut ainsi d'abord voir ce qui marche bien avant d'injecter davantage de ressources dans la recherche et le développement. Cette approche contribue à minimiser les risques, explique-t-il : « Il est difficile de savoir précisément comment les choses évolueront à l'avenir. Nous constatons très fréquemment qu'il existe peut-être deux ou trois options, mais nous ignorons laquelle s'imposera. Par conséquent, il ne faut pas tout miser sur le même cheval au départ, mais plutôt trouver le bon équilibre entre les différentes tendances possibles, puis faire progresser celle qui s'avère être la bonne. » Il est aussi facile, selon lui, d'avoir une autre idée d'innovation. Ce qui est difficile en revanche, c'est de transformer une idée en une bonne solution commerciale. « La meilleure façon de mesurer si vous avez créé une grande invention est de voir si elle produit de la valeur. Si vous disposez d'une grande invention ou innovation mais qu'elle n'apporte aucune valeur ajoutée à la chaîne de valeur globale, il faut vous demander quelle en est l'utilité. »

L'avantage d'une entreprise familiale

Le groupe Kudelski est coté à la SIX Swiss Exchange mais se considère encore comme une entreprise familiale. Et André Kudelski pense que ce statut apporte de nombreux avantages en matière de développement, par rapport à une entreprise plus publique : « A mes yeux, une entreprise familiale est une combinaison entre la meilleure manière de gérer une entreprise et la stabilité d'un actionnaire à long terme. Et le fait d'être une entreprise contrôlée par la famille ne doit pas être un prétexte pour de la complaisance mais une opportunité de faire encore mieux les choses. Le principal avantage est que vous n'avez pas besoin de vous focaliser uniquement sur le court terme. Vous pouvez trouver le bon équilibre entre les décisions à court et long termes, ce qui est pour moi l'élément essentiel. Comme il s'agit de votre argent, vous ferez ce qui est le mieux pour préserver vos intérêts à long terme. Disons que si vous avez deux entreprises d'une intelligence égale et que l'une est familiale tandis que l'autre est publique, l'entreprise familiale dispose de plus d'options pour développer ses activités. C'est extrêmement important à mes yeux. »

Et quand il s'agit d'innover, il pense que les perspectives à long terme d'une entreprise familiale aident à prendre les risques nécessaires à la créativité. « Une entreprise qui n'a que des actionnaires publics a une seule priorité : le succès à court terme. Pour réussir à innover, l'important c'est d'avoir le droit de faire des erreurs. Et dans une entreprise publique qui n'est pas détenue par une famille, les conséquences d'erreurs peuvent être fatales. Imaginez que vous réalisez un mauvais investissement, qui ne met certes pas en péril toute l'entreprise mais qui n'apporte pas les fruits escomptés. Cette erreur pourrait être fatale au management. Dans une entreprise familiale, tant que vous ne « pariez » pas sur l'entreprise elle-même mais seulement sur l'une de ses parties, si vous réussissez, c'est bien et sinon, on ne vous en tient pas rigueur.

Le prochain « pari » du groupe Kudelski est désormais la cybersécurité. Son CEO voit dans ce domaine un fort potentiel, d'autant plus que le groupe travaille depuis plus de 25 ans dans le secteur de la sécurité numérique :

« La sécurité est une tendance qui a le vent en poupe. L'Internet est utilisé pour connecter des personnes aux informations ou des personnes entre elles. Désormais, avec l'Internet des objets et la numérisation de la société, il n'existe plus de barrières entre le monde virtuel et le monde réel, entre les personnes et les machines. Conséquence à cela: les pirates ou les cyberattaques deviennent un problème de taille et la sécurité joue un rôle toujours plus important. »

Il pense que de grands potentiels s'offrent à l'entreprise dans ce domaine, notamment en Europe et en Suisse. Les cyberattaques perpétrées en ce début d'année sur des entreprises et des organisations en Suisse n'en sont que quelques exemples. « Ce qui m'inquiète, c'est que l'Europe et en particulier la Suisse ne ressentent pas ce sentiment d'urgence pourtant extrêmement important », explique-t-il.

Le groupe Kudelski ambitionne de faire partie des meilleurs dans le domaine de la cybersécurité. La technologie en est un élément clé. Mais comme toujours, il veillera à ce que la technologie s'accompagne de nouveaux modèles d'affaires. Car c'est pour le groupe la seule vraie manière d'innover.

Kudelski Security's Cyber Fusion Center.

« Le plus important est de permettre à tous les employés d'une entreprise d'avoir du temps pour penser en dehors des sentiers battus. »

Les entreprises familiales suisses : ancrage régional – réussite internationale

Les entreprises familiales présentées dans ce magazine ne sont généralement pas établies dans de grands centres urbains, mais plutôt dans des communes plus petites, dans des régions rurales, à l'écart des grands pôles de développement économique. Leur ancrage régional est réellement perceptible, et il n'est pas rare qu'elles déploient leurs activités au même endroit depuis des générations, offrent des emplois stables à la population régionale et participent activement à la vie de leurs communes.

La présente édition de notre magazine « ceo » est une invitation au voyage à travers la Suisse – avec des étapes dans les communes, petites ou grandes, rurales ou urbaines, que nos entreprises familiales nomment leur chez-soi. Accompagnez-nous dans ce voyage qui nous conduira de Laufon BL à Cheseaux VD. Les 14 blasons vous aideront à vous orienter durant le périple.

Ricola – Laufon (BL)

Audemars Piguet – Le Brassus, commune du Chenit

Hälg Group – Saint-Gall

Leister – Kägiswil, commune de Sarnen OW

Helsinn – Palazzo, commune de Lugano TI

Sky-Frame – Frauenfeld TG

Bossard – Zoug

Kuhn Rikon – Rikon, commune de Zell ZH

Jansen – Oberriet SG

Frutiger – Thoune

Läderach – Glaris

SCHULER Caves St-Jacques – Seewen, commune de Schwyz, SZ

Syma – Kirchberg SG

Forster Rohner – Saint-Gall

Kudelski – Chesaux-sur-Lausanne, VD

Etudes consacrées à des entreprises familiales et à des PME :

Global Family Business Survey 2014

Les entreprises familiales suisses 2014

Swiss Champions 2015

Swiss Champions 2016

Exposé de thèses Megatrend place industrielle
La succession dans les entreprises familiales
Quatre thèses

La prochaine édition de ceo paraîtra en novembre 2016 et aura pour thème les «Proche-Orient».

Si vous ne souhaitez jamais plus rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc