Décembre 2023

ceo

Le magazine des décideurs et décideuses

pwc

Décembre 2023

ceo

Le magazine des décideurs et décideuses

bigger

better

stronger

pwc

« Soit vous avancerez dans la croissance, soit vous reviendrez en sécurité. »

Abraham Maslow, psychologue américain, 1908–1970

Bigger, better, stronger.

Découvrez dans ce magazine comment de nombreux CEO et fondateurs d'entreprise ont compris ce principe et ont pu assurer leur succès à long terme.

La taille offre des opportunités : d'économiser, de croître, de façonner l'avenir. Il est donc d'autant plus important pour une entreprise de se développer en toute connaissance de cause.

La croissance a un aspect qualitatif. C'est pourquoi il est essentiel d'apprendre de ses erreurs, de choisir de nouvelles perspectives et d'améliorer ses processus et ses compétences.

La force aide à traverser les bons et les mauvais moments. Elle se développe grâce à l'expérience, aux connaissances, à la capacité d'innovation et à une culture d'entreprise forte.

Mise à l'échelle durable de la croissance

Pour réussir sa croissance, il faut pouvoir changer d'échelle durablement. En agissant ainsi, on transforme quelque chose de petit en quelque chose de grand.

Vous trouverez plus d'informations et l'édition en ligne de notre magazine sur :
magazine.pwc.ch

Éditeur : PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse
Mise en page : PwC, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse
Traitement des images/impression : Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse
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 : 6 200
© 2023 PricewaterhouseCoopers SA. Tous droits réservés.

CO_2 compensé
Imprimé
ClimatePartner.com/11665-2309-1003

MIXTE
Papier | Pour une gestion forestière responsable
FSC® C008549

Avec un tronc de 83,8 mètres et un volume de 1 487 mètres cubes, le « General Sherman Tree », situé dans le parc national de Sequoia en Californie, est le plus grand arbre du monde. Le plus vieux bonsaï du monde – également connu sous le nom de « Ogata Bonsai » – se trouve au musée « Crespi Bonsai » à Milan. Il mesure un peu plus de trois mètres de haut et a plus de 1 000 ans.

Andreas Staubli
CEO PwC Suisse

Pourquoi ce détour par la botanique ? Parce que ces deux merveilles de la nature maîtrisent depuis des siècles ce à quoi nous autres décideurs sommes confrontés quotidiennement : une croissance graduelle réussie. Le « General Sherman Tree » et l'« Ogata Bonsai » nous rappellent de manière saisissante que la taille, la force et la qualité sont relatives – au temps, à l'environnement et aux exigences.

La dernière édition du magazine ceo, intitulée « Bigger, better, stronger », est consacrée à ces relations. En discutant avec des fondatrices, fondateurs et CEO d'entreprises de différents secteurs, nous étudions la capacité d'une organisation à croître ou à décroître adéquatement en période d'incertitude. En effet, seule une croissance durable et progressive permet un succès à long terme.

Dans nos interviews, nous mettons en lumière différentes étapes du parcours de croissance. Dans ce contexte, nous combinons les questions relatives au moment opportun et à la dimension adéquate, pour dégager deux des principaux axes de passage à l'échelle. Nous discutons de facteurs d'influence tels que les besoins des clients, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la pression des coûts, la néo-écologie ou l'importance de la vision et de la culture d'entreprise.

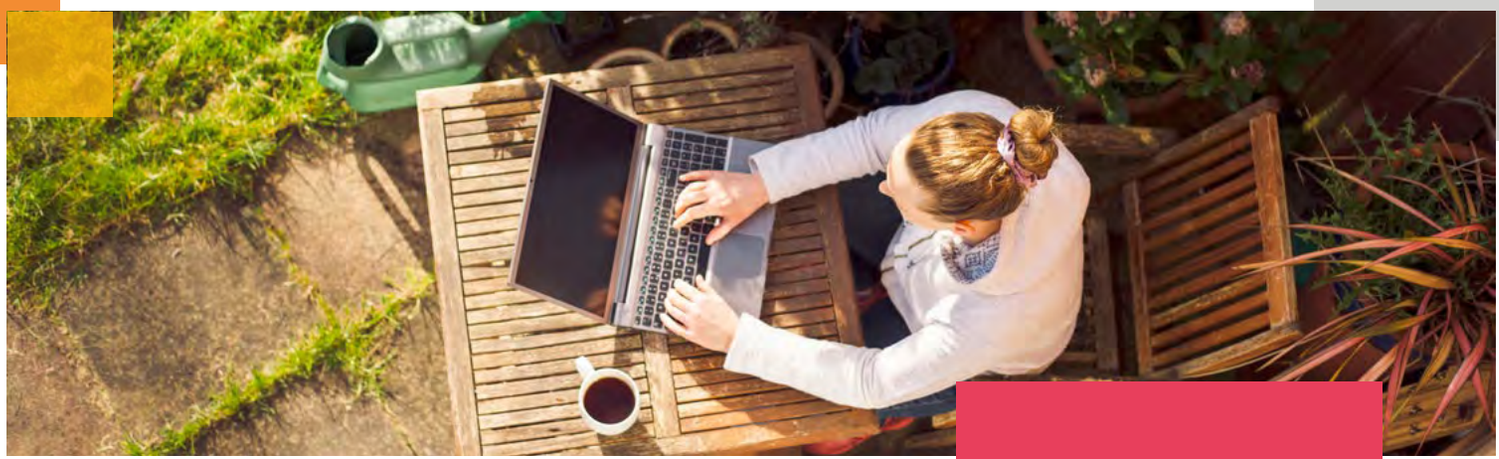
Il est important de préciser que toutes les personnes que nous avons rencontrées – précurseurs, fondateurs, entrepreneurs ou successeurs – ont la capacité de poser des jalons sur la ligne du temps au moment qui se révèle le plus opportun. Elles ont ainsi pris des décisions et initié des changements qui marqueront durablement les générations actuelles et futures.

En comparaison internationale, l'économie suisse est plus performante que la moyenne. Nous le devons à la présence de nombreuses multinationales et d'innombrables PME qui, par leur innovation, leur flexibilité, leurs valeurs fondamentales et leur histoire souvent unique, façonnent ou dominent les marchés mondiaux. La force de la place économique suisse est le résultat de l'union des forces d'entreprises qui, selon leur taille et leur degré de maturité, visent de grandes choses à petits pas. Et qui marquent la différence.

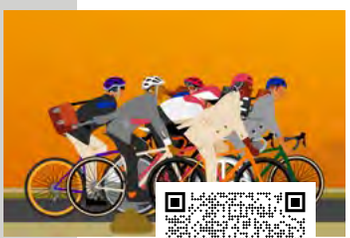
Je vous souhaite une agréable lecture, riche en inspiration et en découvertes.

Andreas Staubli

Études actuelles sur le sujet



PwC



Le secret pour accélérer la performance
Dans le sport de haut niveau, une fraction de seconde fait la différence entre le vainqueur et le perdant. Il en va de même dans l'économie. Cette publication de PwC montre que les entreprises doivent harmoniser de manière dynamique les décisions, les approches et les investissements pour réaliser des performances de pointe.

Espoirs et craintes
Tout le monde aspire à la transformation. Mais que se passe-t-il si les collaborateurs les plus qualifiés n'y participent pas et préfèrent se réinventer eux-mêmes ? Cette étude de PwC explique pourquoi ni la main-d'œuvre ni la culture d'entreprise ne sont aujourd'hui des acquis – et à quoi cela tient.

Édition suisse de la 26e étude « Annual Global CEO Survey »
L'agenda des CEO suisses est marqué par une gestion de crise à plusieurs niveaux. La particularité est que toutes ces crises ont lieu en même temps. Cette étude PwC met en lumière ce que les CEO en pensent, les mesures concrètes qu'ils prennent et la manière dont ils envisagent l'avenir.

Études externes

Scale-up et scaling dans un contexte commercial international
Ce travail de recherche examine en détail le passage à l'échelle dans un contexte international et en tire la conclusion suivante : une croissance rapide et continue peut développer – ou révolutionner – les initiatives, les environnements organisationnels et les écosystèmes existants.

Clarifier le concept de passage à l'échelle
Selon cette publication scientifique, le passage à l'échelle se fait actuellement dans les domaines des marchés, des volumes, des finances et de l'organisation. Les auteurs proposent une définition uniforme du terme et diverses mesures permettant de comparer les performances des entreprises en matière de mise à l'échelle.

Le succès dicte la croissance

Reto Brunner, expert en croissance chez PwC, accompagne les groupes et les PME dans les questions de changement d'échelle. Pour ce conseiller expérimenté, une croissance durable et évolutive est le résultat d'une approche holistique, d'une planification clairvoyante et de décisions conscientes.

Reto Brunner
Associé, PwC Suisse

Équation à paramètres inégaux

L'équation de croissance est déterminée par de nombreux facteurs. D'une part, elle contient des grandeurs inhérentes au système telles que l'évolution du marché, l'environnement concurrentiel, le degré de maturité de l'entreprise ou les cycles d'innovation des produits et services. D'autre part, la croissance est influencée par les attentes des propriétaires. Selon la constellation d'investisseurs, la pondération des aspects à court terme par rapport aux aspects à long terme varie et peut éventuellement être masquée par des plans de sortie concrets. Les exigences orientées vers le profit à court terme ne favorisent pas toujours les étapes de développement dont l'entreprise a besoin pour une croissance solide à long terme.

De nombreuses bonnes raisons pour croître

La croissance figure généralement en tête de l'agenda stratégique. Toutefois, tant les objectifs visés que les avantages escomptés peuvent varier. Les entreprises qui ont un nouveau modèle d'affaires veulent l'adapter par la croissance. Elles développent leur structure de clientèle à un rythme soutenu afin de pouvoir la capitaliser ultérieurement. Celle qui poursuit un leadership en matière de coûts vise des économies d'échelle en termes de volume, de capacités de production et d'autres facteurs clés. Cet objectif de croissance est surtout au centre des préoccupations lorsque les produits se différencient peu, par exemple dans l'électronique grand public.

La croissance apporte d'autres avantages en termes de valeur ajoutée, tels que des possibilités d'investissement plus importantes, un accès plus large au marché ou encore un potentiel de diversification supplémentaire. En outre, plus une entreprise se développe, plus les tâches et les opportunités de développement sont passionnantes et variées pour les collaborateurs actuels et potentiels.

Attention aux pièges de la croissance !

En cas d'objectifs de croissance extrêmes et de rythme élevé, les structures et les systèmes de qualité, de conformité, de sécurité et, plus généralement, les processus efficaces risquent de ne pas suivre le même rythme. Par conséquent, leur vulnérabilité augmente et leur résilience diminue.

Une organisation a besoin d'un certain temps pour absorber la croissance. C'est justement en cas de croissance inorganique – par exemple par l'achat de compétences spécifiques ou même de capacités – qu'il faut du temps pour intégrer les nouveaux éléments et les utiliser efficacement. Même si la croissance organique est très rapide, le profil de risque de l'entreprise peut augmenter si des investissements élevés et une augmentation de la part des coûts fixes ont lieu. Si une grande partie du capital est immobilisée dans des structures et des systèmes, la flexibilité de l'entreprise peut s'en trouver dangereusement réduite en cas d'effondrement conjoncturel ou d'autres scénarios de crise.

Consolider et épurer : un must

Lorsqu'une entreprise a atteint un degré de maturité avancé, d'autres stratégies que celles axées sur la croissance peuvent être indiquées en fonction de la situation du marché : réduire la complexité, simplifier et standardiser les processus, épurer les portefeuilles, créer des synergies et ainsi rétablir ou renforcer la rentabilité. Ceux qui s'y connaissent en arboriculture connaissent le principe : pour qu'un arbre produise un maximum, il faut l'élaguer régulièrement et de manière planifiée. Par conséquent, l'absence délibérée de croissance dans des situations spécifiques est tout à fait durable. Les secteurs cycliques tels que l'industrie des semi-conducteurs ou du textile, par exemple, utilisent les cycles de baisse pour se consolider et préparer la prochaine étape de croissance.

En bref

La croissance est relative – au marché, aux segments, aux concurrents, à la conjoncture et à bien d'autres choses encore. Pour croître durablement et à grande échelle, une entreprise a besoin de prendre en compte la situation et de décider en connaissance de cause quels éléments et quelles stratégies assureront son succès durable. Une bonne coordination entre les propriétaires, le conseil d'administration et la direction est déterminante pour le succès. Les entreprises devraient intégrer dans leurs réflexions le principe « reculer pour mieux sauter », c'est-à-dire se ressourcer et digérer de manière ciblée avant le prochain sprint de croissance.

Sommaire

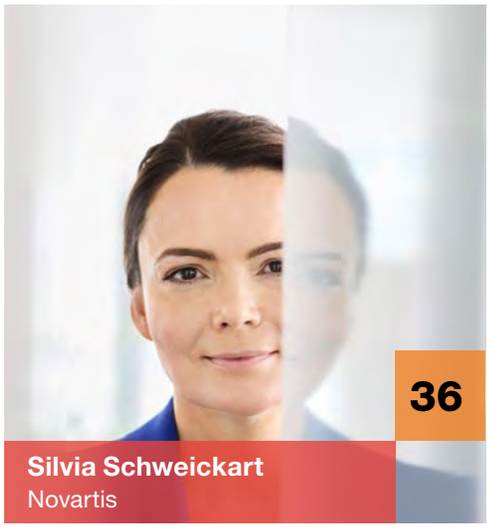
08 Faits et chiffres
La croissance a plusieurs visages

10 Caspar Coppetti
nous raconte comment une chaussure fait le tour du monde

14 Lukas Böni
nous explique comment il plante la viande

18 Sandra Emme
évolue en fonction de la numérisation

22 Culture et croissance
Une symbiose réussie ?



24 Claudia Meyer
reconditionne de vieilles voitures

28 Mike Allison
sur le potentiel d'une puce

32 Naomi MacKenzie et Anastasia Hofmann
luttent contre le gaspillage alimentaire dans les grandes cuisines

36 Silvia Schweickart
est à la recherche de jeunes talents

40 Défis et croissance
La croissance doit être planifiée de manière stratégique

42 Philippe Sahli
révolutionne la gestion des coûts

46 Laura Meyer
planifie les voyages de manière durable

50 Christoph Schmitz
sur l'art culinaire flottant dans les airs

Les multiples visages de la croissance

Quels sont les facteurs qui conditionnent la croissance et ceux qui l'entravent ? Les interdépendances sont nombreuses et difficiles à cerner. Voici un aperçu des faits et chiffres actuels sur la croissance.

1

Le financement mondial des risques chute de 35 % en 2022

En 2021, le financement des risques atteignait encore 681 milliards de dollars US à l'échelle mondiale. Le recul du marché boursier, les licenciements massifs dans le secteur des technologies et la chute des cryptomonnaies ont entraîné un effondrement massif. Selon une analyse de Crunchbase Inc., un recul de 35 % a été enregistré en 2022 par rapport à l'année précédente, soit un financement mondial de seulement 445 milliards de dollars US. Les start-ups peuvent néanmoins faire face à cette diminution en affinant leurs objectifs et en réduisant leurs coûts.

2

Les licornes sont-elles en train de disparaître ?

Selon la société américaine d'études de marché et d'analyse CB Insights, il existe actuellement 1 221 « licornes », ces entreprises privées évaluées à plus d'un milliard de dollars (état : juillet 2023). Mais les temps sont de plus en plus difficiles pour les ex-jeunes prodiges de l'économie mondiale. La situation géopolitique instable, les hausses des taux d'intérêt des banques centrales et, plus particulièrement, l'effondrement de la bourse de cryptomonnaies FTX fin 2022 génèrent un climat d'incertitude : l'ère de l'argent bon marché est révolue. Et avec elle, les années fastes des licornes.

3

Les jeunes entreprises ont la cote auprès des investisseurs

Malgré une conjoncture mitigée, les investissements dans les start-ups ont augmenté de près de 30 % en 2022 par rapport à l'année précédente selon le Swiss Venture Capital Report. Les plus grands gagnants sont les jeunes entreprises du secteur des CleanTech : les investissements ont grimpé de 291 %, ce qui représente la plus forte hausse de l'année. Le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) a également connu une évolution réjouissante en 2022, avec une augmentation de 72 % du capital investi pour atteindre 1,16 milliard de francs. Le secteur de la biotechnologie a en revanche enregistré des pertes (-47 %).

4

Les créations d'entreprises sont en hausse

Au cours des 10 dernières années, 43 838 nouvelles entreprises ont été créées en moyenne chaque année. L'année 2022 enregistre à nouveau une hausse avec 49 398 créations au 27.12.2022, soit un chiffre supérieur de 12,6 % à la moyenne des 10 dernières années. C'est ce que démontre l'étude « Nationale Analyse Schweizer Firmengründungen 2022 » conduite par l'IFG (Institut für Jungunternehmen). Par rapport à l'année record précédente, 2021, on constate seulement un léger recul de 1,4 %.

1 https://news.crunchbase.com/business/global-vc-funding-unicorns-2021-monthly-recap/
2 https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies
https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/unicorns-face-mass-extinction-as-funding-plummets-82690
3 https://www.startupticker.ch/assets/files/SVC%20Report%202023_web.pdf
4 https://www.ifj.ch/Neugruendungen-in-der-Schweiz-2022
5 https://hub.hslu.ch/retailbanking/download/crowdfunding-monitor-schweiz/
6 https://arbor.bfh.ch/id/eprint/17213
7 https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2023/03/08/fintech-studie-2023/
8 https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/news/2023/neuer-rekord-fuer-den-arbeitsmarkt.html
9 https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2023/

5

Le crowdfunding recule pour la première fois en Suisse (-16,4 %)

La première plateforme de crowdfunding a été lancée en Suisse en 2008. Depuis, la tendance a toujours été à la hausse jusqu'à l'année dernière. Si les plateformes de crowdfunding ont réalisé un volume très important de 662,2 millions de francs en 2022, le marché a pour la première fois enregistré un recul par rapport à l'année précédente (-16,4 %). Le nombre de campagnes de financement couronnées de succès a également diminué de 6,2 % pour atteindre 4 661.

6

Les créatrices d'entreprise méritent-elles moins d'être soutenues ?

En 2020, 36,1 % des créations d'entreprises en Suisse ont été portées par des femmes. Toutefois, ce fossé entre les sexes est encore plus grand en ce qui concerne le financement du capital-risque, comme l'a révélé une étude de la Haute école spécialisée bernoise sur le thème « Women Entrepreneurship ». Seul 1 % du capital-risque en Europe a été investi dans des équipes de fondatrices en 2022, contre 4 % en Suisse en 2021. Selon la plateforme financière pour les femmes ellexx, les investisseurs classiques recherchent des start-ups technologiques qui visent une croissance infinie. Et celles-ci sont presque exclusivement fondées par des hommes.

7

Les FinTech renouent avec la croissance en Suisse

En 2021, le secteur suisse des FinTech, habitué au succès, a accusé un recul d'environ 5 %. Aujourd'hui, il semble avoir de nouveau le vent en poupe : fin 2022, le secteur comptait 437 entreprises au total, soit une augmentation de 14 % par rapport à 2021. Les domaines de produits Gestion d'investissement et Infrastructure bancaire, qui réunissent le plus grand nombre d'entreprises FinTech, ont été les grands gagnants. Et on observe une tendance à la durabilité : fin 2022, 7,3 % de toutes les FinTech suisses misaient stratégiquement sur des produits et services durables.

8

Le marché suisse de l'emploi affiche une tendance positive

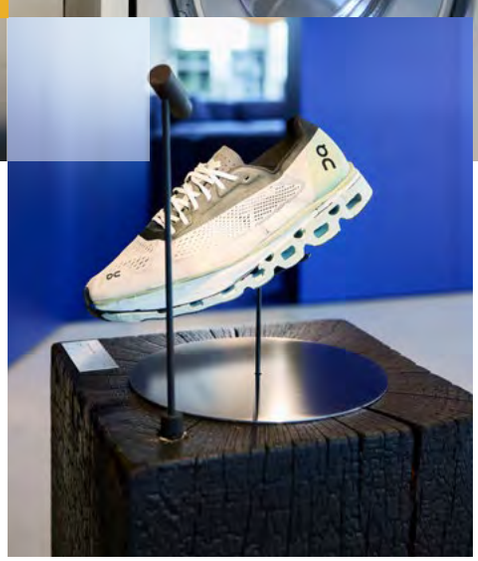
Les entreprises suisses sont toujours désireuses de recruter, malgré des perspectives conjoncturelles incertaines : le Swiss Job Market Index 2022 de l'Université de Zurich et du Groupe Adecco enregistre une hausse réjouissante de 23 %. Et ce malgré l'inflation, la crise énergétique et une économie mondiale vacillante. Seuls les cadres ont connu une évolution négative avec un recul de 8 % de l'indice. La plus forte augmentation de la demande a été enregistrée dans la catégorie professionnelle des services et de la vente avec + 47 %. En dépit de la perspective d'une légère amélioration de la situation économique, les pronostics pour l'année 2023 restent fondamentalement mitigés.

9

La part des femmes à des postes de cadres augmente lentement mais sûrement

Le schillingreport, établi par la société suisse de recherche de cadres Guido Schilling AG, suit depuis 2006 l'évolution de la composition des genres aux plus hauts échelons de direction. En 2022, la proportion de femmes occupant un poste de direction dans les 100 plus grandes entreprises suisses a augmenté de deux points de pourcentage par rapport à l'année précédente pour atteindre 19 %. Environ un quart des nouveaux membres de direction nommés en 2022 étaient des femmes. L'évolution est plus rapide au sein des conseils d'administration : alors que la proportion de femmes était encore de 23 % en 2018, elle atteint à présent le chiffre encourageant de 34 %.

« Je pensais que quelqu'un avait engagé des acteurs pour porter nos chaussures »



On a été fondée en 2010 à Zurich. Le trio de fondateurs a acquis un brevet d'un ingénieur de l'EPFZ pour une semelle de chaussure particulièrement bien amortie et a ainsi posé la première pierre de l'entreprise. En 2019, la star du tennis Roger Federer, qui a par la suite également joué avec des chaussures On, a rejoint l'entreprise. Depuis 2021, l'entreprise est cotée à la bourse technologique de New York, le NYSE, où elle atteint une valeur boursière de près de dix milliards de francs. On emploie aujourd'hui plus de 2 000 personnes et a emménagé en 2022 dans ses nouveaux bureaux sociaux dans le cinquième arrondissement de Zurich.

www.on.com

« Depuis le premier jour, nous connaissons une croissance moyenne d'environ 80 % par an. »

Caspar Coppetti | On

De Zurich à São Paulo, New York ou Singapour : de plus en plus de personnes dans le monde portent des chaussures de course de l'entreprise suisse On. Treize ans après sa création, l'ancienne start-up est entrée en bourse aux Etats-Unis et a franchi la barre du milliard de dollars de chiffre d'affaires. Le cofondateur de l'entreprise, **Caspar Coppetti,** explique dans un entretien le succès de On, qui repose aussi sur des méthodes de marketing très peu conventionnelles.

Journaliste : Tabea von Ow
Photographe : Markus Bertschi

Monsieur Coppetti, il y a un an, vous avez emménagé avec On dans l'imposant nouveau siège de Zurich, où nous nous trouvons actuellement. Avec quelle vision avez-vous fondé l'entreprise douze ans auparavant ?
Lorsque nous avons commencé, nous n'avions aucune idée de la taille que pourrait prendre l'entreprise. Nous espérions atteindre un jour un chiffre d'affaires d'environ 20 millions, afin qu'On puisse se suffire à elle-même. Les choses se sont ensuite passées un peu différemment.

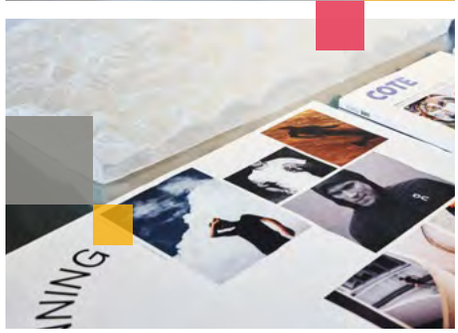
C'est vrai, en 2022, vous avez franchi la barre du milliard. À quel moment avez-vous réalisé qu'On deviendrait beaucoup plus grande que vous ne l'auriez jamais imaginé ?
Cela s'est produit pendant la pandémie de coronavirus. Pendant le coronavirus, nous nous sommes fortement développés aux États-Unis. Au début, nous ne nous en sommes pas vraiment rendu compte, car nous ne pouvions pas voyager. Lorsque nous sommes revenus à New York en 2021, après plus d'un an, pour préparer l'introduction en bourse, nous avons d'abord pensé que quelqu'un avait engagé des acteurs pour se promener avec nos produits. Il y avait partout des gens qui portaient des chaussures On. Entre-temps, nous nous y sommes un peu habitués. Aux États-Unis, toutes les couches sociales portent nos chaussures, des coureurs acharnés aux fans de fitness en passant par les étudiants.

Comment cette croissance soudaine s'est-elle produite ?
Il n'y a pas de moment magique. Mais nos recherches montrent que chaque personne qui possède une chaussure On recommande la marque à dix personnes. C'est ainsi que la croissance exponentielle se produit. Depuis le premier jour, nous avons connu une croissance annuelle moyenne d'environ 80 %, un peu moins du fait de l'augmentation de la taille.

On dirait que le marketing n'a même pas été nécessaire…
Nous travaillons bien sûr avec des influenceurs et faisons aujourd'hui aussi de la publicité. Mais ce sont les choses que nous ne planifions pas qui ont le plus d'impact. Lorsque l'acteur Dwayne « The Rock » Johnson est monté sur scène au Super Bowl 2019 avec l'une de nos chaussures, ce modèle a ensuite été constamment en rupture de stock pendant deux ans. Beaucoup pensent que c'est nous qui avons organisé cela, mais Johnson est sous contrat avec une autre marque. C'était simplement de la chance. Et nous n'en avons rien su jusqu'à ce que cela se produise.

«

L'arrivée de Roger Federer et l'introduction en bourse nous ont hissés à un tout nouveau niveau de notoriété.»



Dans le secteur de la mode, il n'est pas facile pour les nouvelles marques de se faire un nom. Pourquoi On y est-elle parvenue?
Grâce à une technologie innovante et à notre stratégie. Nous avons réussi à convaincre les bons leaders d'opinion dans le domaine de la course à pied de l'intérêt de notre marque. De plus, nous sommes la première marque de sport à évoluer dans le segment premium. Nous sommes donc plus proches de Louis Vuitton que d'Adidas. Cela se voit aussi à notre marge brute de près de 60 %. La concurrence travaille en moyenne à 45 %.

Mais revenons une fois encore à vos débuts. Comment avez-vous obtenu des clients sans gros budget marketing?
Il y avait deux approches: d'une part, nous voulions que les meilleurs coureurs portent nos chaussures et, d'autre part, nous voulions convaincre les détaillants spécialisés dans la course à pied de l'intérêt de notre marque. Au début, nous avons surtout eu du succès auprès des coureurs blessés qui ont pu reprendre le sport avec nos chaussures. L'ancienne triathlète Nicola Spirig en est un exemple. Heureusement, quelques coureuses et coureurs qui portaient nos chaussures ont également remporté des titres de champions d'Europe ou du monde. C'est ainsi que d'autres athlètes ont découvert On.

Et auprès des détaillants?
Les convaincre a été la partie la plus difficile. Au début, nous leur avons envoyé une paire de chaussures et leur avons demandé d'aller faire du jogging avec, car nous étions tellement convaincus de notre technologie de semelle spéciale. Mais cela n'a pas fonctionné. C'est pourquoi, pendant une phase d'environ trois ans, nous avons personnellement emmené environ 1 000 personnes faire du jogging chaque année.

Vous alliez simplement dans le magasin et disiez au gérant: «Viens, on va courir un peu ensemble»?
Exactement. Parfois, je téléphonais à des commerçants de New York ou de Hambourg en prétendant que j'étais sur place et que je voulais faire un jogging avec eux. Si l'un d'eux mordait à l'hameçon, je réservais le prochain avion et l'hôtel le moins cher et je me rendais sur place. L'un d'eux a par exemple commandé douze paires de chaussures après le premier tour. Aujourd'hui, le même commerçant en vend 20 000 paires par an. Je pense que le mordant que nous avions à l'époque et notre foi absolue dans le fait de convaincre une personne à la fois ont probablement fait la différence.

Depuis 2021, On est cotée à la bourse de New York. Quelles sont les portes que l'introduction en bourse vous a ouvertes et qui seraient restées fermées autrement?
L'accès au marché des capitaux américain, mais aussi au savoir-faire local, sont deux de ces portes. Au début, nous aurions préféré entrer en bourse en Suisse. Mais ici, nous aurions été le seul fabricant d'articles de sport, alors qu'aux États-Unis – qui constituent d'ailleurs notre plus grand marché (avec environ 60 % du chiffre d'affaires du groupe en 2022; ndlr) – nous sommes un fabricant parmi d'autres. Les questions que les analystes et les investisseurs nous posent là-bas nous font avancer. Et la concurrence avec les entreprises les plus performantes du monde nous pousse à nous améliorer.

« Il est important d'avoir un rêve et de pouvoir le réaliser. »

Vidéo interview

Et la cotation aux États-Unis vous aide certainement à gagner en notoriété sur votre marché le plus important jusqu'à présent, non ?
Il y a eu deux moments qui nous ont permis de nous hisser à un tout nouveau niveau de notoriété. Le premier a été la participation de Roger Federer en tant qu'investisseur, le second l'introduction en bourse. Sur Google Search, les recherches ont augmenté d'un coup de 50 % après ces deux événements – et elles ne se sont pas ralenties par la suite.

Parlons de Roger Federer : son arrivée en 2019 s'est accompagnée des débuts dans un nouveau sport – le tennis. Y a-t-il des projets d'expansion dans d'autres disciplines sportives ?
Nous sommes arrivés au tennis comme par enchantement, par l'intermédiaire de Roger Federer. C'est devenu un véritable succès. Bien que pour nous, le tennis professionnel est plutôt un moyen de faire connaître la marque et de prendre pied dans la culture des jeunes, car la chaussure en cuir blanc fait partie des accessoires de mode les plus importants. Mais ce sont toujours les coureurs qui constituent la majeure partie de notre clientèle, et non les joueurs de tennis. Notre objectif déclaré est de devenir le numéro un mondial de la course à pied. Actuellement, nous occupons la cinquième ou sixième place.

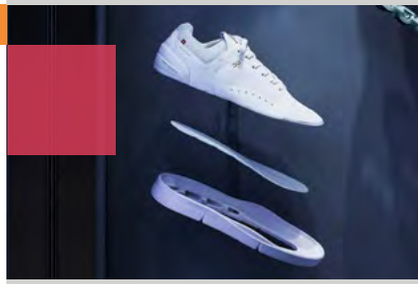
Comment le savez-vous ?
Deux fois par an, nous comptons les chaussures sur les parcours de course à pied les plus connus dans les 60 plus grandes villes de nos marchés, à l'aide d'une application spécialement développée à cet effet. C'est ainsi que nous déterminons notre part de marché. Mais nous fabriquons aussi des produits outdoor : des vêtements, des chaussures de trail-running et de randonnée. En outre, nous avons beaucoup de succès auprès des personnes qui s'entraînent dans les centres de fitness. Il est probable que près de la moitié des gens font leur jogging sur un tapis roulant et non à l'extérieur, comme nous le connaissons en Suisse. Dans le domaine du fitness, où les chaussures On sont déjà bien représentées dans les meilleurs studios, nous souhaitons progresser de manière significative dans le domaine des vêtements et des chaussures d'entraînement spécifiques.

Vous voulez donc devenir le plus grand fabricant de chaussures de course à pied ?
La taille en soi n'est pas notre ambition. Mais notre objectif est de devenir les plus appréciés et les plus rentables.

À propos de rentabilité, on dit que vous avez fait des bénéfices pour la première fois l'année dernière, c'est exact ?
Non, c'est un malentendu très répandu. Nous avons atteint le seuil de rentabilité dès 2014 et sommes devenus plus rentables chaque année depuis. Lorsque nous sommes entrés en bourse, cela a changé parce que nous sommes passés à la norme comptable internationale IFRS. À cela se sont ajoutés des effets spéciaux dus à l'introduction en bourse, comme les rémunérations sous forme d'actions. Nous sommes très conservateurs en matière de finances et nous nous sommes toujours dit que nous ne sommes des entrepreneurs que si nous gagnons de l'argent.

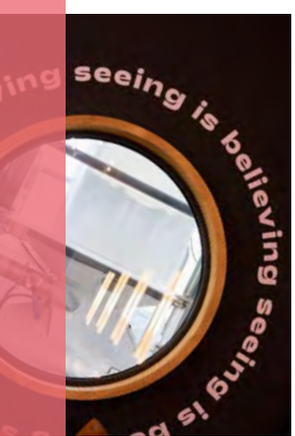
Cette attitude vous a souvent été reprochée à l'étranger…
En Suisse, il est amusant d'entendre le contraire : nous serions beaucoup trop ambitieux et trop américains. Je pense que c'est justement cet équilibre qui fait la différence.

Caspar Coppetti (47 ans) a fondé l'entreprise On 2010 avec David Allemann et l'ancien triathlète d'élite Olivier Bernhard, que Coppetti a également encadré en tant que manager pendant ses études. Coppetti est titulaire d'un doctorat en économie de l'université de Saint-Gall. Pendant ses études, il a écrit en tant que journaliste, entre autres pour le « Tages-Anzeiger », où il a également publié une interview avec son futur cofondateur Olivier Bernhard. Depuis 2021, la direction opérationnelle de On est assurée par un duo de dirigeants. Coppetti et ses cofondateurs restent toutefois responsables de la stratégie, de l'innovation et du développement des produits en tant qu'administrateurs exécutifs. Caspar Coppetti est marié et père de deux jeunes enfants.



« Nous voulons devenir le numéro un mondial de la course à pied. »

« Nous voulions être le numéro un du marché dès le début »



Lukas Böni | Planted

Lukas Böni est l'un des quatre fondateurs de Planted, la start-up foodtech qui connaît la croissance la plus rapide en Europe dans le domaine des protéines alternatives. Avec de la viande végétale à base de pois jaunes, les jeunes entrepreneurs conquièrent de plus en plus les assiettes européennes.

Journaliste : Marah Rikli
Photographe : Markus Bertschi

Votre premier produit était « planted. chicken nature », un substitut de viande à base de protéines de pois et d'huile de colza. Comment l'idée vous est-elle venue ?
Après ses études à l'université de Saint-Gall, mon cousin Pascal Bieri a travaillé dans l'industrie alimentaire aux États-Unis en 2017. Il y a suivi de près l'arrivée sur le marché de produits à base de viande végétale et était sceptique quant aux ingrédients utilisés. Il voulait en créer un sans additif. Pascal m'a demandé mon avis en tant que technologue alimentaire. J'ai trouvé son idée géniale et j'ai tout de suite adhéré.

Deux autres personnes se sont ensuite jointes à l'aventure.
Le troisième membre de Planted était Eric Stirnemann, qui faisait comme moi de la recherche à l'EPFZ. Peu après, Christoph Jenny, qui est spécialisé en financements et en marketing, nous a rejoints. Il a commencé sa carrière dans la gestion d'actifs au Crédit Suisse et travaillait chez Jacobs Holding avant la création de Planted. Tous les quatre, nous avons mis en commun nos connaissances et élaboré un concept. C'est ainsi que nous avons reçu 150 000 francs de « l'ETH Pioneer Fellowship » et que nous avons fondé notre propre start-up « Planted ». Depuis, nous produisons plus d'une tonne de viande végétale par heure ici, à Kemptthal, et nous employons plus de 200 personnes de 28 nationalités différentes.

Sur leur site principal de Kemptthal, vos collaborateurs peuvent se restaurer avec les produits de l'entreprise dans le « planted.bistro by Hiltl » qui y est rattaché. Est-ce que vous et vos collaborateurs mangez encore de la viande ?
La plupart d'entre nous sont probablement des flexitariens ou, en d'autres termes, des végétariens flexibles. Au fil du temps, les collaborateurs qui travaillent chez nous deviennent souvent d'eux-mêmes de grands fans de nos produits. Moi-même, je mange de nouveau de la viande de temps en temps, mais rarement et seulement de bonne qualité.

« Sauvez le monde. Avec chaque bouchée », peut-on lire sur votre site Internet. Avec Planted, vous vous souciez donc moins de vos bénéfices que de sauver le monde ?
La production de viande a continué de croître ces dernières années et consomme énormément de ressources. Elle libère beaucoup de gaz à effet de serre, a besoin d'énormément d'eau, d'engrais et d'espace : tout cela constitue une charge importante pour notre écosystème.

Après avoir obtenu un doctorat en sciences alimentaires à l'EPFZ et effectué divers stages, **Lukas Böni,** 33 ans, a fondé en 2019 la start-up Planted avec trois collaborateurs, Pascal Bieri, Eric Stirnemann et Christoph Jenny. Lukas est marié et vit à Zurich avec sa femme et ses trois enfants.

« Pour la croissance et le succès, il ne faut pas seulement une culture de l'erreur, mais aussi le courage d'échouer »

Fondée en juillet 2019 en tant que spin-off de l'EPFZ, **Planted** compte actuellement parmi les start-ups à la croissance la plus rapide en Europe dans le domaine des aliments issus de sources de protéines alternatives. Planted combine des technologies de structuration et de fermentation exclusives pour produire de la viande à partir de protéines végétales. L'accent est mis sur un goût délicieux, une texture charnue et juteuse et l'utilisation d'ingrédients exclusivement naturels.

www.eatplanted.com

« Il faut aussi être pragmatique : il est peu probable que la Suisse puisse couvrir tous ses besoins en matières premières pour l'industrie alimentaire sans les importer, surtout si notre façon de manger ne change pas. »

En outre, les gens souffrent de la faim. Nous ne pouvons pas nourrir dix milliards de personnes avec de la viande. C'est surtout pour des raisons écologiques que Planted veut opposer à la viande bon marché issue de l'élevage intensif une alternative végétale de première qualité. Mais je suis également convaincu que dans le domaine de l'alimentation, un changement de mentalité écologique est en train de s'opérer, surtout chez les jeunes, et qu'un secteur d'activité croissant est en train de voir le jour.

Selon l'« Industry Report » de Barclays, le commerce de la viande végétale devrait atteindre 140 milliards de dollars d'ici 2029 et représenter 10 % du marché mondial de la viande. Le marché est toutefois disputé, de nombreuses entreprises proposant déjà des substituts de viande. Qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ?
La texture et le goût de nos produits sont les plus appréciés par les consommateurs par rapport à la concurrence. De plus, nous sommes cohérents avec les ingrédients durables et sains utilisés pour la fabrication de nos produits. Nous n'utilisons pas d'arômes artificiels, pas de colorants artificiels, très peu de sel et, en général, pas de matières premières provenant de l'extérieur de l'Europe. C'est plus cher, mais plus qualitatif. Et nos produits ont une teneur en protéines très élevée, elle est même parfois supérieure à celle d'un blanc de poulet animal.

Grâce à des investisseurs, vous avez pu investir 36 millions, puis 70 millions supplémentaires dans votre entreprise « Planted ». Vous êtes donc au milieu d'un nouveau processus de croissance de grande ampleur.
Cet investissement nous permet d'élargir notre gamme de produits. Notre blanc de poulet, par exemple, sera désormais disponible dans le commerce de détail partout en Suisse à partir du mois d'octobre. Jusqu'à présent, il était exclusivement mis à la disposition de la restauration. Dans le domaine de la recherche, de la technique et du développement de produits, nous avons en outre développé d'autres prototypes que nous testons, optimisons et mettons à l'échelle. Grâce à ces investissements, nous pouvons accélérer les phases de test et consacrer beaucoup plus de ressources à la mise à l'échelle de nos produits et donc à la croissance de notre entreprise.

Comment couvrez-vous les besoins en matières premières qui ont massivement augmenté en raison de la croissance rapide ?
Du soja ou du blé conformes seraient bien sûr beaucoup plus faciles à obtenir, car ils sont disponibles en grandes quantités et utilisés dans de nombreux domaines alimentaires, y compris la production de viande. Les pois jaunes, en revanche, sont une matière première encore jeune, et nous les voudrions locaux et « bio », ce qui est

« Pour moi, la croissance signifie être capable de s'en sortir dans la vie. Il faut toujours s'adapter à de nouvelles conditions et à de nouveaux environnements. »

Vidéo interview

extrêmement exigeant pour nos fournisseurs. Actuellement, nous nous approvisionnons en matières premières dans l'espace ouest-européen et couvrons ainsi nos besoins tout en réduisant les distances de transport. Nous sommes toutefois en discussion avec des entreprises suisses qui testent cette culture. Nous verrons bien si elles répondent à nos exigences de qualité et à nos besoins quantitatifs. Mais il faut aussi être pragmatique : il est peu probable que la Suisse puisse couvrir l'ensemble de ses besoins en matières premières pour l'industrie alimentaire sans recourir à l'importation.

Vous prévoyez de vous développer à l'étranger et de créer d'autres sites de production dans les pays d'exportation.
Produire là où se se trouve notre clientèle est judicieux à plus d'un titre. Les distances de transport sont encore plus courtes, ce qui renforce notre durabilité. Et nous pouvons produire sur place avec du personnel local, ce qui rend le produit abordable grâce aux salaires plus bas. La croissance à l'exportation est un défi pour des entreprises suisses comme la nôtre. Les coûts en Suisse sont élevés, ce qui rend le produit très cher à l'étranger.

La croissance extrêmement rapide était-elle dès le départ l'objectif de votre start-up ?
Oui ! Dès le début, nous voulions devenir le numéro un du marché et nous avons toujours de grandes ambitions. Avec nos collaborateurs, nous voulons remplacer la viande dans le plus grand nombre d'assiettes possible dans le monde et réduire ainsi l'impact négatif de l'industrie de la viande. Ce but commun est aussi une des recettes du succès de Planted.

Avez-vous fait des erreurs jusqu'à présent ?
Bien sûr, nous avons fait des erreurs, même si je n'en ai pas en tête sur le moment. Une culture de l'erreur constructive et positive lors de la création et surtout lors de la mise à l'échelle de start-ups est à mon avis élémentaire. Les erreurs doivent être dévoilées et considérées comme un terrain d'apprentissage.

La prise de risque en fait partie.
Oui, tant du côté de l'entreprise que de celui des investisseurs. Il arrive trop souvent que le plein potentiel d'une start-up ne soit pas exploité par peur de l'échec ou par manque de goût du risque. Or, la croissance et le succès ne nécessitent pas seulement une culture de l'erreur, mais aussi le courage d'échouer. En Suisse, l'échec a, à tort, mauvaise réputation. En effet, l'échec soulève toujours des questions importantes pour le passage à l'échelle : « Qu'est-ce qui n'a pas marché ? », « Pourquoi cela n'a-t-il pas marché ? », « Comment pouvons-nous faire autrement ? »

Jetons un coup d'œil sur l'avenir. Dans cinq à dix ans, n'aurons-nous plus de viande dans notre assiette ?
L'achat et la consommation des aliments sont très ancrés culturellement dans le monde entier. La disruption que nous visons – pour potentiellement l'ensemble de la population mondiale, soit dix milliards de personnes d'ici 2050 – prendra encore au moins une demi-génération. Car pour cela, les habitudes de consommation des gens doivent changer de telle sorte que les protéines végétales deviennent aussi naturelles que les protéines animales le sont aujourd'hui.

De quoi avez-vous besoin pour atteindre cet objectif ?
« People choose good taste » (les gens choisissent le bon goût) : les gens ne changeront leurs habitudes et n'achèteront nos produits que si nous répondons à leurs goûts. Pour pouvoir nous développer comme nous le souhaitons, nous devons mettre au point des technologies encore plus perfectionnées. Nous voulons nous attaquer à la viande rouge, par exemple en lançant un steak Planted.

« La chance, c'est ce qui arrive quand la préparation rencontre l'opportunité »

Sandra Emme | Google Cloud

Sandra Emme est l'une des expertes en numérisation les plus connues de Suisse. Chez Google Cloud, elle est responsable de l'infrastructure informatique, de l'apprentissage automatique et des solutions cloud pour les stratégies en ligne et numériques des groupes et secteurs mondiaux. Elle perçoit dans l'éducation numérique et l'intelligence artificielle (IA) la base optimale pour la mise à l'échelle des entreprises.

Journaliste : Rédaction du magazine
Photographe : Markus Bertschi

« La chance, c'est ce qui arrive quand la préparation rencontre l'opportunité » : Sandra Emme cite le philosophe romain Sénèque dès le début de l'entretien. Sandra Emme a souvent pris les bonnes décisions au bon moment, devenant aujourd'hui l'une des managers les plus performantes de Suisse, également au niveau stratégique : elle est membre du conseil d'administration de Zehnder Group SA, spécialisé dans le climat intérieur, et de l'entreprise d'automatisation des bâtiments Belimo. Chez Google Cloud, elle occupe depuis 2019 le poste de directrice de la verticale Cloud pour les entreprises industrielles.

Avec son équipe de Google Cloud, Emme propose aux entreprises et aux développeurs une large gamme de services et de produits basés sur le Cloud. La responsable veille ainsi à ce que les entreprises modernisent, fassent évoluer et optimisent leur infrastructure informatique, par exemple avec « Google Compute Engine (GCE) », une infrastructure qui permet aux entreprises d'adapter la puissance de calcul à leurs besoins. Ou avec une offre de plateforme en tant que service, avec laquelle les développeurs peuvent par exemple créer, héberger et faire évoluer des bases de données.

« Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement d'une mise à l'échelle purement quantitative, mais de plus en plus d'une personnalisation automatisée. » Elle l'explique en prenant l'exemple de l'étude de cas publique de « Spotify », qui repose depuis 2016 sur Google Cloud : « L'entreprise mise sur l'apprentissage automatique et les listes de lecture personnalisées qui s'élargissent en permanence, et c'est notamment grâce à cela qu'elle est devenue en l'espace d'une décennie l'un des principaux acteurs du divertissement audio. » Autre exemple : l'École polytechnique fédérale (EPF) a récemment annoncé stocker toute sa bibliothèque dans Google Cloud. La bibliothèque de l'EPF dispose d'une grande quantité de données, allant des livres et des revues aux images et aux répliques numériques. Selon Emme, « un grand savoir est ainsi mis à la disposition du grand public grâce à des solutions numériques. »

« Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement d'une mise à l'échelle purement quantitative, mais de plus en plus d'une personnalisation automatisée. »

Google Cloud accélère la capacité de chaque organisation à transformer numériquement son activité et son secteur. Google Cloud fournit des solutions aux entreprises qui utilisent la technologie de pointe de Google, ainsi que des outils qui aident les développeurs à travailler de manière plus durable. Des clients dans plus de 200 pays et régions font confiance à Google Cloud comme partenaire pour générer de la croissance et résoudre leurs problèmes commerciaux les plus importants.

cloud.google.com

« Pour nous, la formation numérique ne vise pas seulement notre propre croissance, mais aussi un renforcement durable de l'ensemble du système économique suisse. »

L'intelligence artificielle comme accélérateur de croissance

« La durabilité et la croissance ne sont pas mutuellement exclusives si l'on dispose des bonnes technologies et innovations. L'IA en est un élément important », répond l'experte en numérisation à la question de savoir comment durabilité et expansion peuvent aller de pair aujourd'hui. Grâce à leurs solutions, l'IA et le cloud de Google contribueraient à réduire les émissions de CO2. Un exemple simple est le transport de colis : si le camion de livraison est chargé plus efficacement grâce à l'IA et qu'il contient plus de colis, les émissions de CO2 par colis diminuent. Si l'IA calcule des itinéraires de livraison plus courts et donc plus respectueux du climat, les émissions diminuent encore davantage. Elle décrit un autre exemple : « Grâce au Google Cloud et à l'IA, un grand détaillant a récemment pu améliorer de 43 % ses prévisions de demande en produits alimentaires frais et réduire ainsi le gaspillage alimentaire. Par conséquent, l'entreprise doit aujourd'hui jeter beaucoup moins d'aliments frais tout en faisant des économies. » Emme poursuit son bilan avec enthousiasme : « L'IA offre de très nombreuses possibilités pour rendre l'économie plus durable et les entreprises plus efficaces. Dans les domaines de la mobilité, de l'énergie et de l'agriculture, il existe également un potentiel de réduction de l'impact environnemental grâce à l'IA, tout en permettant aux entreprises de changer d'échelle. »

La Suisse en est encore à ses balbutiements en matière de numérisation

Avant de travailler chez Google Cloud, Sandra Emme a étudié à Brême et à Marseille, et a travaillé comme serial-entrepreneuse dans le secteur informatique. Avec un camarade d'études, cette Allemande a fondé plusieurs start-ups en France et aux États-Unis : entre autres le fabricant de matériel informatique AS Media et plus tard l'entreprise de logiciels SoftThinks. Elle travaille en Suisse depuis 2008, et depuis 2011 chez Google Cloud. Elle y apprécie la proximité des grandes universités comme l'ETH, la précision suisse, la qualité et l'esprit d'innovation. Mais elle constate aussi : « en matière de numérisation, la Suisse n'exploite pas encore tout son potentiel. »

Google et l'éducation

Google investit depuis des années dans l'éducation numérique dans les écoles, les entreprises et les particuliers. Google a par exemple lancé le programme « Google Atelier Digital », un programme de formation gratuit pour les particuliers et les entreprises. Il permet de suivre des webinaires en direct et des cours en ligne sur des sujets tels que le marketing numérique et le commerce électronique, l'apprentissage automatique et l'IA ainsi que des certificats d'assistance informatique, de gestion de projet et de conception UX.

Depuis 2011, **Sandra Emme** travaille chez Google, Zurich, où elle a occupé différentes fonctions dans le Global Business Development, de Industry Head Luxury and Finance à Industry Leader Automotive. En 2019, en tant qu'Industry Leader Cloud Enterprise, elle a pris en charge le domaine des plateformes, de l'infrastructure informatique, de l'apprentissage automatique et du cloud pour des groupes mondiaux de l'industrie manufacturière. Elle est titulaire d'un master de la Hochschule Bremen et de l'École supérieure de commerce de Marseille, ainsi que de diplômes de l'IMD Business School et de la Swiss Board School de l'université de Saint-Gall.

Sandra Emme estime que l'éducation numérique à l'école est importante, car les supports numériques sont devenus un élément central de notre quotidien et les métiers du futur seront encore plus numériques. La formation de la relève en informatique et en développement de logiciels est indispensable pour lutter contre le manque de personnel qualifié, notamment dans le domaine de l'informatique. Emme déclare : « ce qui nous intéresse avec la formation numérique, c'est de renforcer durablement l'ensemble du système économique suisse. La relève doit pouvoir contribuer à façonner l'avenir. » Pour ce faire, Google propose entre autres aux enseignants des écoles des outils gratuits pour l'enseignement de l'informatique et les soutient dans les cours de programmation, par exemple avec le programme « CS-First ».

Emme estime qu'il est important que les compétences numériques soient présentes à tous les niveaux d'une entreprise, notamment au sein du directoire et du conseil d'administration, et qu'elles soient mises à jour en permanence. Elle est convaincue que les entreprises n'exploitent pas pleinement leur potentiel en raison d'un manque de savoir-faire numérique. Tous les domaines d'une entreprise sont de plus en plus numérisés, y compris l'ensemble de la chaîne de création de valeur. C'est pourquoi la fonction informatique ne peut plus être considérée comme un simple prestataire de services, comme c'était le cas auparavant, mais doit être impliquée dans les processus de décision en tant que partenaire commercial stratégique. En outre, l'IT doit aborder de manière proactive les risques potentiels, comme la cybersécurité, la protection des données et la continuité des activités.

On dit que Sandra Emme n'est pas seulement connue pour ses connaissances numériques, mais aussi pour sa culture du feedback au sein de l'équipe. C'est une femme d'action, qui communique de manière transparente et développe ainsi la confiance.

Quel conseil donnerait-elle aux jeunes qui aspirent à une carrière similaire à la sienne ?

« Osez et sortez de votre zone de confort. Cela en vaut la peine : pour votre croissance personnelle et celle de l'entreprise », estime Emme. Et elle a encore un conseil spécifique pour les femmes : « Si vous voulez avoir un partenaire à vos côtés, veillez à former une équipe, d'égal à égal, et à vous soutenir mutuellement. Sans mon partenaire, je ne serais pas là où je suis aujourd'hui. »

Et tout comme elle accueille elle-même les visiteurs à l'entrée, elle les raccompagne personnellement à la sortie, avec une poignée de main ferme. « Maintenant, je dois retourner derrière l'écran, dit-elle avec un clin d'œil. C'est là que je me sens le plus à l'aise. »

«

La durabilité et la croissance ne sont pas mutuellement exclusives si l'on dispose des bonnes technologies et innovations. »

Vidéo interview

« Pour moi, la croissance personnelle a toujours une connotation positive, parce qu'elle ne se produit pas par hasard. Elle est planifiée. »

Une symbiose réussie ?

La croissance peut être source de difficultés si elle ne va pas de pair avec une bonne culture d'entreprise. Et à l'inverse, une culture forte est le catalyseur par excellence de la croissance.

Les entreprises en pleine croissance exigent beaucoup de flexibilité de la part de leurs collaborateurs. Lorsque la cadence est marquée par des solutions innovantes et des idées commerciales en constante évolution, les processus, les structures et les cultures sont souvent mis à l'épreuve – et les personnes doivent obligatoirement suivre le rythme. Cette évolution constante demande de la persévérance, de la flexibilité à court terme, sans perdre de vue les objectifs stratégiques à long terme. Ces qualités sont en effet essentielles à la croissance de l'entreprise. Mais comment une entreprise parvient-elle à conserver des talents flexibles et persévérants ?

La culture d'entreprise est décisive

Dans les entreprises en pleine croissance, il est essentiel de traiter les collaborateurs avec attention. La croissance est synonyme de changement, et le changement peut à son tour générer de l'incertitude. Dans une phase de transformation, une culture forte apporte de la stabilité. La culture d'entreprise est un ensemble de règles tacites qui influencent le comportement, les décisions et les interactions. Pour une organisation, il est indispensable de définir sciemment sa culture, de la mettre en œuvre et de la vivre.

La culture n'est pas le fruit du hasard

Une culture forte doit être élaborée activement et intégrée à la stratégie de l'entreprise. Les cadres, en particulier, doivent donner l'exemple, et les collaborateurs doivent la comprendre. Une communication claire et régulière des valeurs de l'entreprise et des formations continues peuvent aider à ancrer la culture, à la cultiver et à l'adapter si nécessaire. Ce n'est que lorsque les collaborateurs connaissent et vivent cette culture qu'ils peuvent en acquérir une compréhension profonde et travailler ensemble à la réalisation des mêmes objectifs.

L'intégrité de la direction est déterminante

Lors de l'édition de cette année des Best Workplaces™ Suisse, les entreprises gagnantes se sont distinguées de la moyenne suisse par une grande intégrité de la direction. Si le facteur le plus important en matière de satisfaction au travail reste la fierté à l'égard de son employeur, l'intégrité de la direction a fortement gagné en importance, conclut l'étude de cette année. Le comportement éthique et intègre de la direction figure parmi les cinq principaux facteurs d'une culture d'entreprise basée sur la confiance. C'est ce que confirment Raffaella Sadun, professeur à Harvard, et son équipe, comme le rapporte le magazine Harvard Business Manager : selon leurs recherches, les excellents dirigeants se distinguent aujourd'hui avant tout par leurs people skills, également appelées soft skills. Une équipe d'auteurs composée de scientifiques, de coachs et de conseillers en leadership a recueilli de nombreux éléments de preuve dans le cadre d'un article pour le Harvard Business Manager. Leur conclusion : « Nous avons plus que jamais besoin de dirigeants qui savent comment stimuler la créativité et l'engagement de leurs collaborateurs. Pour réussir au plus haut niveau d'une entreprise, il faut disposer d'un large répertoire de people skills qui permettent de manager indirectement un grand nombre de collaborateurs. »

Un terreau fertile pour de nouvelles idées

Le comportement des cadres dirigeants joue donc un rôle décisif dans la transmission de la culture d'entreprise, car ceux-ci ne sont pas seulement des modèles, mais aussi des vecteurs de culture. Leur comportement, leurs décisions et leur communication ont une grande influence sur la manière dont la culture est perçue et vécue. Si une entreprise parvient non seulement à renforcer les people skills chez ses cadres, mais aussi à faire de la

Le comportement des cadres dirigeants joue un rôle décisif dans la transmission de la culture d'entreprise, car ceux-ci ne sont pas seulement des modèles, mais aussi des vecteurs de culture.

culture d'entreprise un terreau pour de nouvelles idées, elle peut stimuler la capacité d'innovation, renforcer l'engagement des collaborateurs et, en fin de compte, contribuer à la croissance. Lorsque la culture est basée sur des valeurs telles que la confiance et la responsabilité et que les personnes sont motivées et inspirées, il en résulte un climat propice à l'action et à l'apprentissage. Cette responsabilisation est souvent vécue par les collaborateurs comme une marque d'estime, et en retour, font preuve d'engagement, de productivité et de fidélité – des conditions importantes pour la croissance.

Ne pas se reposer sur ses lauriers

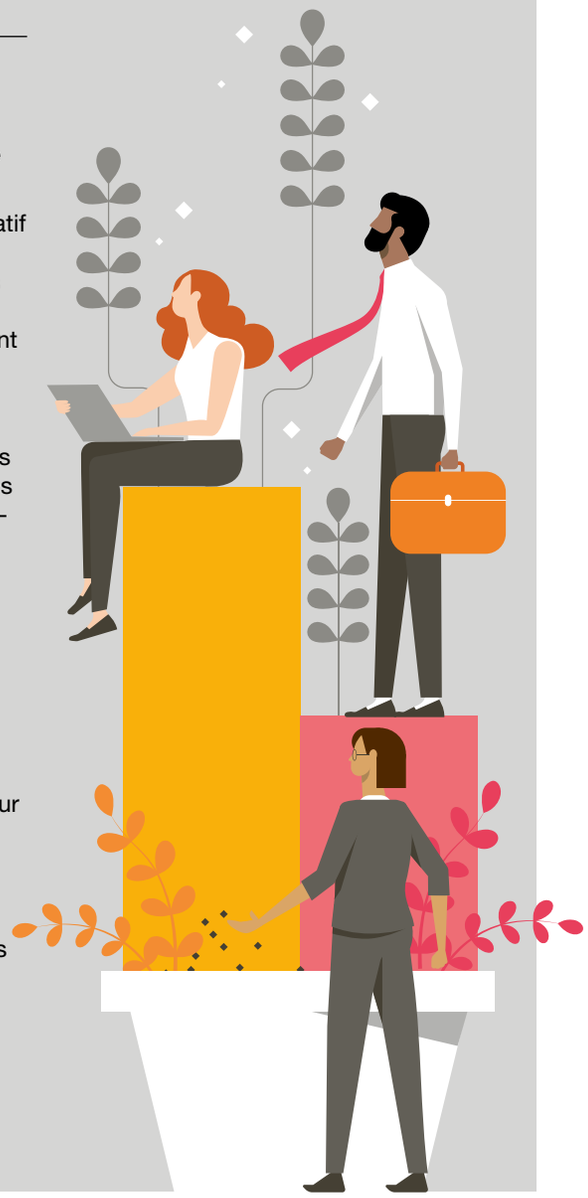
Même si tous les critères semblent remplis, il convient de rester vigilant. Quel est le degré de satisfaction des collaborateurs ? Leur humeur est déterminante et en dit long sur la culture d'entreprise. Des sondages réguliers permettent de détecter à temps la nécessité d'agir. Si l'ambiance se détériore, les entreprises devraient faire le point : les valeurs correspondent-elles encore à la personnalité de l'entreprise ? Et sont-elles vraiment vécues ? Si les sondages révèlent un besoin d'agir, il est important de prendre les mesures qui s'imposent. Il n'y a rien de plus démotivant que d'être invité à donner son avis et à faire des propositions, mais de ne pas être pris au sérieux.

Les organisations ne se transforment pas, ils ont besoin de personnes pour le faire

Toute transformation a un impact significatif sur la culture d'entreprise. Pour que les changements ne minent pas la culture, ils doivent être mis en œuvre de manière réfléchie et attentive, surtout lorsqu'ils sont liés à la croissance. Il est important d'impliquer les collaborateurs dans les processus de changement. Ainsi, ils les comprendront mieux et s'identifieront plus facilement à la transformation. Lorsque les collaborateurs ont la possibilité de participer à un processus de changement, la transformation s'opère de l'intérieur – par les personnes qui incarnent également la culture d'entreprise.

Une relation symbiotique

La croissance et la culture sont indissociables. Les entreprises désireuses de croître doivent entretenir et développer leur culture de façon attentive. Une culture d'entreprise forte et positive peut non seulement soutenir la croissance, mais aussi servir de facteur de stabilisation en période de changement. En conciliant ces deux exigences, on évolue alors vers une symbiose, synonyme de réussite.



« Les véhicules définis par logiciel, l'intelligence artificielle, la gestion des données et la technologie des batteries sont les nouveaux axes de croissance du secteur automobile. »

Claudia Meyer (54 ans) a grandi en Suisse dans une famille de concessionnaires automobiles. Elle est Managing Director de Renault Suisse SA depuis 2021. Depuis mai 2023, Claudia Meyer est membre du directoire d'auto-suisse, l'association des importateurs d'automobiles en Suisse. Elle a commencé sa carrière en 1998 au service marketing de Jaguar Switzerland chez Emil Frey SA. Elle a ensuite occupé des postes dans la communication marketing, le marketing produit et la gestion de marque chez DaimlerChrysler Switzerland et Fiat Group Suisse SA. En 2014, elle a rejoint Nissan Suisse en tant que directrice marketing, puis comme responsable pays en 2017.

« Nous transformons profondément Renault Group pour en faire un fournisseur de haute technologie et de mobilité »

Claudia Meyer | Renault

Claudia Meyer pilote Renault Group Suisse vers la neutralité en CO2. Pour ce faire, le constructeur automobile opère une transformation à plusieurs niveaux, notamment en produisant moins de voitures neuves et en reconditionnant les voitures d'occasion.

Journaliste : Rédaction du magazine
Photographe : Markus Bertschi

Madame Meyer, Renault Group veut devenir le constructeur automobile le plus vert d'Europe d'ici 2030. Va-t-il atteindre cet objectif ?
Nous sommes sur la bonne voie, mais nous voulons devenir encore plus innovants, plus verts et plus durables. Renault Group vise ouvertement à atteindre la neutralité en CO2 en Europe d'ici 2040. Pour ce faire, nous misons sur l'électrification des véhicules, l'énergie propre, les matériaux à faible teneur en carbone dans la production et les solutions de mobilité durable. Le renouvellement de la gamme, déjà lancé, joue un rôle central à cet égard. D'ici 2025, 14 nouveaux modèles Renault seront lancés, dont sept seront entièrement électriques. Les caractéristiques de notre nouvelle Megane E-Tech Electric ouvrent la voie à la mobilité sans CO2 : émission nulle dans l'entreprise, utilisation de matériaux recyclés pour la construction, seconde vie des batteries et haute recyclabilité en fin de vie.

Quels sont les défis à relever pour atteindre cet objectif ?
En ce qui concerne la Suisse, il faut tout d'abord citer les conditions-cadres politiques. En Suisse, contrairement à d'autres pays européens, nous devons atteindre les objectifs de CO2 pratiquement sans subventions. Deuxièmement, la Suisse est confrontée à des obstacles d'ordre topographique. Contrairement à l'Allemagne ou aux Pays-Bas, nous avons beaucoup de routes de montagne, ce qui a un impact sur le déploiement de puissance d'une voiture et son autonomie. Enfin, la Suisse aurait besoin d'une meilleure infrastructure pour les véhicules électriques et à hydrogène.

Vous voulez dire plus de stations-service électriques par exemple ?
Aujourd'hui, on peut faire le plein d'essence et de diesel partout. Nous sommes en discussion avec les producteurs de pétrole pour qu'ils réalisent avec nous une transformation durable de ces stations-service et y installent aussi des bornes de recharge rapide. En ce qui concerne l'e-mobilité, nous poursuivons une double stratégie : nous proposons à la fois des véhicules électriques E-Tech qui ont besoin de stations-service électriques, et des véhicules hybrides E-Tech – c'est-à-dire des voitures électriques qu'on n'a pas besoin de recharger. Sans source d'énergie externe, ces voitures se rechargent elles-mêmes lors du freinage et du ralentissement.

«

Renault Group ne ménagera pas ses efforts pour atteindre son objectif ambitieux de neutralité carbone en Europe d'ici 2040. Les véhicules à émission nulle et l'économie circulaire ainsi que l'énergie et les matériaux durables sont les leviers pour y parvenir.»

Avec une part de marché de 7,23 %, **Renault** Suisse est, avec les marques Renault, Dacia et Alpine, l'un des importateurs les plus puissants et les plus riches en tradition sur le marché suisse. Le 30 avril 1927, Renault démarrait ses activités d'importation et de distribution en Suisse en créant l'entreprise S.A.V.A.R. (Société Anonyme pour la Vente des Automobiles Renault) à Genève. C'était alors l'une des premières sociétés d'importation d'un constructeur automobile européen en Suisse. Aujourd'hui, l'entreprise Renault Suisse SA a son siège à Urdorf près de Zurich.

www.renault.ch

Mais le prix des véhicules électriques reste supérieur à celui des véhicules à essence. J'imagine que cela limite le potentiel de croissance dans un contexte d'inflation qui pénalise aussi la classe moyenne.
Des études du TCS montrent qu'au bout de cinq ans, le coût d'une voiture électrique devient inférieur à celui d'une voiture à essence, car les coûts de recharge sont beaucoup plus faibles que le carburant. C'est une incitation non négligeable. Mais le fait que la population suisse soit en majorité locataire joue un rôle encore plus important. Les locataires sont tributaires de places de parking souterrain équipées de stations de recharge ou d'une place de stationnement en dehors de leur quartier d'habitation. Nous plaidons donc pour des allègements et subventions pour l'installation de stations de recharge dans les immeubles locatifs, ainsi que pour une infrastructure dans l'espace public.

Vous avez grandi dans une famille de concessionnaires automobiles. Comment le secteur a-t-il évolué au fil des décennies?
Avant, on mettait l'accent sur la vente conventionnelle de voitures neuves et d'accessoires tels que les pneus. Les concessions avaient aussi un atelier pour l'entretien. Mais aujourd'hui, la complexité est bien plus élevée et cette tendance se poursuit. Il y aura encore beaucoup de transformations.

Qu'est-ce que cela implique pour Renault Group?
Nous transformons profondément Renault Group pour en faire un fournisseur de haute technologie et de mobilité. À cette fin, nous diversifions notre portefeuille de marques, en lançant par exemple six modèles électriques d'ici 2030 sous la marque Alpine, connue pour ses voitures de sport. Renault est déjà synonyme des voitures E-Tech innovantes et Dacia reste la marque des voitures robustes, pratiques et attrayantes à un bon rapport qualité-prix. Plus généralement, nous ne produirons plus autant de voitures neuves, mais nous poursuivrons de nouvelles offres de mobilité et notre stratégie Re-Factory: nous aurons de plus en plus tendance à reconditionner les voitures d'occasion en voitures neuves. Davantage de clients souhaiteront prolonger la vie de leur véhicule – et ce, chez le constructeur d'origine.

Donc la durabilité et la croissance ne sont pas contradictoires chez Renault?
Absolument pas. Le fait que nous ayons pris très tôt au sérieux le thème de la protection de l'environnement est aujourd'hui notre principal avantage. Nous avons construit et commercialisé les premières voitures entièrement électriques dès 2013. Bien sûr, il y a de nouveaux défis à relever, mais la nouvelle entité du groupe «The Future is Neutral» nous permet de passer à l'étape suivante, notamment pour le recyclage des batteries: nous accélérons la réintégration des matériaux dans les nouvelles batteries.

L'intelligence artificielle (IA) aide-t-elle Renault Group à poursuivre sa mise à l'échelle?
Nous utilisons surtout l'IA pour nos systèmes multimédias intégrés, pour la maintenance prédictive et pour la gestion des données. Par exemple, dans la nouvelle Renault 5, un avatar d'IA appelé Reno aidera les utilisateurs à saisir leurs préférences dans le système multimédia. Les

> « Pour chaque décision que nous prenons, nous vérifions toujours que l'empreinte carbone soit adéquate. »

Vidéo interview

exigences en matière de technologies modernes dans les voitures vont certainement encore augmenter à l'avenir et des coopérations passionnantes pourraient voir le jour. Je vous en donne un exemple : en France, Mobilize, la marque de la nouvelle mobilité de Renault Group, peut fournir des données sur l'état et la sécurité des routes, le bruit et les points de recharge grâce au « Smart Road Monitoring ». Les communes peuvent alors prendre conscience des lacunes à pallier. Ce sont de grandes innovations.

Mais l'innovation représente toujours un défi pour le personnel. Comment les collaborateurs gèrent-ils les changements ?
Nos nouvelles stratégies et nos nouveaux produits nous permettent d'optimiser la rentabilité et d'accroître l'attractivité de l'entreprise. Renault Group a aussi traversé des périodes difficiles, l'État français a même dû lui apporter son soutien financier. Aujourd'hui, le groupe n'a plus de dettes. Grâce à cette expérience, les collaborateurs ressentent aussi une motivation à accueillir ces changements et à contribuer à la révolution du secteur automobile.

Vous parlez d'une révolution?
Nous électrifions tous les véhicules et mettons de nombreuses nouveautés sur le marché. Nous reconquérons ainsi la plus grande partie du marché – le segment C, celui des véhicules compacts. Nous voulons à nouveau être plus présents dans la catégorie située entre les petites voitures du segment B et la classe moyenne supérieure. Nous sommes déjà présents avec deux modèles et le prochain est sur le point d'être lancé.

Le secteur automobile dépend de très nombreuses matières premières, notamment l'acier. Cela peut aussi freiner de tels développements.
Effectivement, dans un contexte de croissance d'entreprise, l'approvisionnement en matières premières représente souvent un défi. Mais un changement de mentalité s'impose. Avec la guerre en Ukraine, l'acier s'est fait rare dans le monde entier : nous avons donc décidé d'en utiliser moins. Avec nos partenaires d'alliance Nissan et Mitsubishi, nous avons développé des plateformes flexibles sur lesquelles 80 % des voitures sont basées. Cela nous permet d'accroître nos économies d'échelle. Qui plus est, des éléments de carrosserie des nouvelles voitures électriques ne sont plus en acier, mais en matériaux plus légers. C'est essentiel pour augmenter l'autonomie de la batterie.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un autre défi. Comment trouvez-vous le personnel nécessaire à votre stratégie de croissance ?
Les exigences des demandeurs d'emploi sont devenues très élevées, par exemple en matière de salaires et de flexibilité du temps de travail. Nous essayons de répondre à ces attentes, mais ce n'est pas possible partout. Dans le secteur automobile, tous les postes ne sont pas adaptés au télétravail ou aux horaires irréguliers. Nous devons donc être attractifs différemment. En tant que groupe, nous avons d'excellentes références. Nous misons sur la diversité, la confiance et la motivation, et nos produits suscitent l'enthousiasme. Chez Renault, les collaborateurs sont au cœur de nos préoccupations et sont toujours accompagnés dans leur développement professionnel et personnel.

Traditionnellement dominé par les hommes, peut-on dire que le secteur automobile s'est féminisé ?
Aux sièges sociaux des groupes, la proportion de femmes a très fortement augmenté ces dernières années, notamment parce que le secteur est devenu plus durable et plus diversifié. C'est une tendance positive que l'on observe dans de nombreuses entreprises. Nous avons créé de nombreux nouveaux postes passionnants, dans l'informatique, le design, l'ingénierie ou de nouveaux services par exemple. Chez Renault Suisse, il y a aujourd'hui 40 % de femmes au sein du Directoire, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. Le secteur est et reste passionnant, aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

« Rêvez grand, planifiez bien et tout devient possible »

Mike Allison | VAT Group

La croissance n'est pas un concept étranger à **Mike Allison.** Au cours de sa carrière, ce chef d'entreprise écossais a atteint le sommet en tant que PDG de l'entreprise manufacturière VAT Group. Son point fort : avoir conduit l'entreprise à un bénéfice record en 2022 et avoir dépassé pour la première fois le milliard de francs de chiffre d'affaires. Mike Allison explique au magazine ceo comment il parvient à garder une longueur d'avance dans un secteur en constante évolution.

Journaliste : Olivia Kinghorst
Photographe : Markus Bertschi

Les bureaux de VAT Group sont discrets, nichés dans la commune de Sennwald, à la frontière entre la Suisse et le Liechtenstein. C'est là que nous rencontrons Mike Allison pour notre entretien. Le PDG écossais a fait de VAT l'un des principaux fournisseurs mondiaux de l'industrie des semi-conducteurs. Le secteur est responsable de la fabrication des puces de silicium – petits morceaux de matériau contenant des circuits électroniques – que l'on trouve dans les appareils de tous les jours tels que les ordinateurs portables et les smartphones.

Depuis l'arrivée de Mike Allison en 2018, l'entreprise cotée en Suisse a connu une croissance incroyable. VAT est le leader incontesté du marché des vannes à vide. En 2022, l'entreprise a enregistré les meilleurs résultats de son histoire et a porté ses effectifs à près de 3 000 personnes. « Nous avons réalisé de grandes choses chez VAT, nous avons généré une forte croissance et une rentabilité élevée, associées à une grande satisfaction des clients », déclare fièrement Mike Allison. « Ce n'est pas si simple à faire. »

« C’est un exploit incroyable pour une petite entreprise suisse d’être un leader technologique mondial. »

Mike Allison (60 ans) est un chef d’entreprise qui a plus de 35 ans d’expérience dans des entreprises technologiques à forte croissance. Il a rejoint VAT en tant que PDG en 2018 et a conduit avec succès l’entreprise vers une rentabilité record dépassant le milliard de francs de revenus en 2022. Il est titulaire d’une licence en génie électrique et électronique de l’université de Glasgow et a acquis une expérience internationale en Europe, aux États-Unis et en Asie.
Mike Allison quittera son poste de directeur général à la fin de l’année 2023 pour entamer un nouveau chapitre de sa vie avec sa famille.

De l'Écosse à la Suisse

La fascination de Mike Allison pour les semi-conducteurs a commencé pendant ses études d'ingénierie électrique à l'université de Glasgow, en Écosse. C'est là qu'il a fabriqué pour la première fois une puce semi-conductrice de base – une petite pièce de matériau que l'on trouve dans les appareils électroniques. Alors qu'il était étudiant, Mike Allison a rapidement vu le potentiel des puces, surtout après avoir acheté son premier PC. « Je voyais déjà que les semi-conducteurs allaient être le moteur de la prochaine révolution industrielle et je voulais en faire partie », explique-t-il. « Les semi-conducteurs nous permettent de créer des puces pour améliorer notre vie moderne, qu'il s'agisse d'appareils de communication portables ou de véhicules électriques. »

Mike Allison s'est trouvé au bon endroit au bon moment pendant la révolution des données et de l'internet. Il a parcouru le monde avec sa famille – Allemagne, États-Unis, Corée et Royaume-Uni – en gravissant les échelons de l'industrie des semi-conducteurs, et a passé deux décennies dans l'entreprise de fabrication américaine KLA-Tencor. En 2008, il a rejoint Edwards. Après l'acquisition d'Edwards par Atlas Copco en 2014, il est devenu président de la division semiconducteurs chez Edwards/Atlas Copco. Jusqu'à ce que l'opportunité se présente en 2018 de conduire VAT sur la voie d'une croissance durable et rentable. « J'étais dans une position idéale pour m'installer en Suisse et je voulais devenir PDG. J'ai passé les dix dernières années à développer mon portefeuille de compétences et l'expérience internationale nécessaire pour ce poste. »

Au cours de notre conversation, il semble clair qu'Allison se sent à l'aise dans ce rôle. Aujourd'hui, VAT est un producteur mondial de vannes à vide poussé et un acteur essentiel de la révolution numérique mondiale. Les vannes VAT sont utilisées dans l'industrie des semi-conducteurs par des fabricants d'équipements de fabrication de puces tels que ASML, Applied Materials, LAM et Tokyo Electron. « Nous avons changé le visage de tous les secteurs d'activité de la planète », affirme M. Allison. « Aucune nouvelle technologie n'est possible sans l'utilisation de puces de silicium. Pourquoi ne voudrais-je pas faire partie de cette industrie ? »

« Il ne faut jamais perdre de vue l'objectif à long terme. »

Vidéo interview

« Il faut beaucoup d'énergie pour diriger et je dois veiller à garder du temps pour ma famille ou pour mon hobby, le golf. »

VAT est l'un des principaux fabricants de vannes à vide haut de gamme. Les valves de l'entreprise sont utilisées dans des processus de fabrication avancés de produits essentiels tels que les téléphones portables, les panneaux solaires et les écrans plats. Cette entreprise internationale a son siège en Suisse et ses sites de production se trouvent en Suisse, en Malaisie et en Roumanie. VAT a été fondée en 1965 et emploie près de 3 000 personnes. Elle est cotée à la SIX Swiss Exchange depuis 2016.

www.vatvalve.com

La recette du succès professionnel et personnel

En 2022, VAT a dépassé pour la première fois le chiffre d'affaires d'un milliard de francs. L'entreprise a également augmenté sa part de marché dans les semi-conducteurs de 55 à 75 % en cinq ans. « C'est un exploit incroyable pour une petite entreprise suisse d'être un leader technologique mondial », déclare Mike Allison. Son « ingrédient secret » pour réussir est simple : un plan stratégique solide, des investissements importants dans l'innovation et la recherche et l'alignement des produits sur les besoins des clients. Pour rester au fait des besoins de ses clients, Mike Allison participe souvent à des salons professionnels internationaux et à des forums technologiques. « Je comprends non seulement ce que le client veut aujourd'hui, mais aussi ce dont il aura besoin dans trois ou cinq ans. »

Cette vision à long terme a mis VAT sur la bonne voie pour atteindre l'étape suivante : deux milliards de francs de chiffre d'affaires d'ici 2027. « Rêvez grand, planifiez bien et tout devient possible. Il ne faut pas perdre de vue l'objectif à long terme, même pendant les périodes de ralentissement de l'industrie des semi-conducteurs », déclare Mike Allison. Le secteur est actuellement confronté à un ralentissement dû à une surcapacité dans l'industrie des puces. Malgré cela, Mike Allison reste optimiste quant aux prévisions à long terme. D'ici 2030, l'industrie des semi-conducteurs devrait devenir une industrie de mille milliards de dollars grâce aux appareils intelligents, aux réseaux sans fil 5G et à l'intelligence artificielle (IA). C'est une bonne nouvelle pour VAT et Mike Allison – car toutes ces technologies ont besoin de puces utilisant les solutions de vannes à vide produites par VAT.

Même dans un environnement en hypercroissance, Mike Allison semble à l'aise dans son rôle. « La fonction de PDG n'est pas nécessairement plus difficile que n'importe quel autre travail que j'ai effectué. Les postes de cadres et de dirigeants sont tout aussi exigeants, car nous nous efforçons constamment d'être meilleurs, de rechercher de nouvelles solutions pour nos clients et de gérer les énormes rampes de production de notre secteur. » Lorsqu'il n'est pas au bureau, Allison veille à consacrer du temps à ses passions personnelles, que ce soit en jouant au golf, en étant déconnecté le week-end ou en passant du temps avec sa femme et ses deux enfants. « Une bonne vie de famille me permet de garder les pieds sur terre. J'apprécie les choses simples de la vie tout autant que les avantages exclusifs qui accompagnent le poste de PDG. »

Pour le moment, la croissance de VAT se poursuit. Mais pour Mike Allison, il est temps de faire ses adieux. Après six ans à la tête de l'entreprise, il a décidé de la quitter à la fin de l'année 2023. Le moment est bien choisi : Mike Allison a eu 60 ans et souhaite consacrer le prochain chapitre de sa vie à sa famille. « Il est toujours bon de partir en beauté », déclare Mike Allison. « J'ai accompli beaucoup de choses ici et je suis prêt à passer les rênes à quelqu'un d'autre pour faire passer VAT au niveau supérieur. »

« Pour nous, le processus a été plus organique »

Naomi MacKenzie
Anastasia Hofmann | KITRO

Les déchets passent souvent inaperçus, mais **Anastasia Hofmann** et **Naomi MacKenzie** avaient une autre idée en tête. Les cofondatrices de KITRO (un jeu de mots sur Kitchen et Hero) se sont rendu compte qu'il y avait un problème urgent : 2,8 millions de tonnes de nourriture sont gaspillées chaque année en Suisse. Les deux femmes ont décidé de mettre à profit leur expérience dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration pour développer un dispositif permettant de mesurer et de lutter contre le gaspillage alimentaire. Aujourd'hui, KITRO est présente dans les cuisines commerciales du monde entier, qu'il s'agisse d'hôtels ou d'hôpitaux.

Journaliste : Olivia Kinghorst
Photographe : Markus Bertschi

Vous êtes toutes deux choquées par ce qui se retrouve dans nos poubelles. Quand avez-vous eu le déclic ?
Hofmann : Notre expérience dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration nous a toujours choquées de par la quantité de nourriture gaspillée. Mais ce n'est qu'au cours de notre dernière année d'études à l'EHL Hospitality Business School que le gaspillage alimentaire est devenu une préoccupation majeure. À l'époque, l'université était à la recherche d'idées durables pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration à l'horizon 2025. Cela nous a incitées à approfondir les solutions potentielles pour mesurer et contrôler les déchets alimentaires dans les cuisines commerciales. Nous avons finalement gagné 3 000 francs pour notre idée. C'est alors que nous avons eu l'idée de fonder KITRO et d'élaborer un plan d'affaires.

De l'école hôtelière à la création d'une start-up. Comment s'est déroulée cette transition ?
MacKenzie : Certaines personnes se lancent dans l'entrepreneuriat et créent leur propre entreprise. Pour nous, le processus a été plus organique. Nous étions toutes deux intéressées par les questions de durabilité, la restauration, les solutions numériques et le fait de créer un impact social. De plus, notre formation à l'EHL nous a permis d'acquérir de solides connaissances dans le domaine des affaires. Nous avons également une éthique de travail similaire et nous partageons les mêmes valeurs : efficacité des ressources, qualité, approche prospective, franchise et impact.

Quels sont vos premiers souvenirs concernant la création de KITRO ? Comment l'entreprise s'est-elle développée depuis ?
MacKenzie : Comme c'est souvent le cas lors de la création d'une start-up, nous avons nous aussi fait des sacrifices pour arriver là où nous en sommes aujourd'hui. Lorsque nous avons commencé en 2017, nous n'avions pas de ressources, d'économies ou de gros investisseurs pour nous soutenir. Nous avons même compté sur des amis et des frères et sœurs pour nous offrir un endroit où dormir – pendant près d'un an, nous n'avions même pas d'appartement ! Nous n'avions pas non plus le bagage technique nécessaire pour concevoir un produit permettant de mesurer les déchets alimentaires. Nous avons compté sur l'appui initial de Kickstart Accelerator – l'un des plus grands accélérateurs de start-ups d'Europe – pour mener une phase pilote et tester notre idée, par exemple chez Coop.

« Actuellement, nous économisons plus de 200 kilos de nourriture en moyenne par mois. Cela équivaut à 445 repas dans une cantine tous les mois. »

KITRO est une start-up basée à Lausanne et disposant d'un bureau à Zurich, dont l'objectif est de surveiller et de réduire les déchets alimentaires dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Son dispositif de détection et d'identification des déchets, basé sur l'intelligence artificielle (IA), est utilisé dans les cuisines commerciales du monde entier. Sa clientèle compte aussi bien des cantines de bureau que des hôtels de luxe. Les clients de KITRO peuvent réduire jusqu'à 60 % de leurs déchets alimentaires comestibles.

www.kitro.ch

Naomi MacKenzie (30 ans) a grandi au Texas et en Suisse. Elle a étudié la gestion hôtelière à l'EHL Hospitality Business School à Lausanne et a cofondé KITRO en 2017. Elle est également formatrice et coach de start-ups dans le cadre de Venturelab pour les start-ups high-tech suisses, a figuré sur la liste des 100 Digital Shapers de Suisse en 2020 et 2021 et a été finaliste du SEF.WomenAward en 2023.

Anastasia Hofmann (30 ans) a grandi en Thurgovie et à Bâle et a également étudié la gestion hôtelière internationale à l'EHL Hospitality Business School à Lausanne. Elle a travaillé en Europe et aux États-Unis et a cofondé KITRO en 2017. Elle est également coach de start-ups et professeur d'entrepreneuriat pour Rhino Ventures et Venturelab. Elle a été nominée pour les prix de l'Institut européen d'innovation et de technologie en 2019 et a été finaliste du SEF.WomenAward en 2023.

Hofmann : Aujourd'hui, nous formons une équipe de plus de 15 personnes et notre produit est commercialisé. Notre activité comporte deux volets : le hardware et le software. Le système KITRO prend la forme d'une balance. Au-dessus de la balance se trouve une caméra. Vous placez votre poubelle sur la balance et la caméra examine directement l'intérieur de la poubelle, prend une photo et les algorithmes identifient les aliments qui ont été jetés. On peut placer n'importe quelle poubelle de cuisine commerciale sur le plateau de la balance. Chaque fois que de la nourriture est jetée, notre logiciel d'intelligence artificielle détecte et comptabilise les déchets. Nos clients reçoivent ensuite une analyse détaillée de leurs déchets alimentaires lorsqu'ils se connectent à leur tableau de bord KITRO – par exemple la quantité de nourriture jetée en kilos ou en termes de coûts.

Avec des ressources aussi limitées, comment avez-vous acquis votre premier client ?
MacKenzie : C'est une histoire amusante. Au début, nous n'avions pas les ressources nécessaires pour développer notre propre produit KITRO. Au lieu de cela, nous avons décrit notre idée commerciale sur une feuille A4. Nous avons montré ce papier à des clients potentiels et leur avons demandé si nous pouvions mesurer leurs déchets alimentaires. La chaîne suisse de hamburgers Holy Cow! souhaitait gérer ses coûts alimentaires et a vu le potentiel de notre dispositif de gestion des déchets. C'est ainsi qu'elle est devenue notre premier client. C'est également ce jour-là que nous avons décidé de quitter notre emploi pour nous consacrer entièrement à la création de notre entreprise.

Est-ce à ce moment-là que les choses ont commencé à se mettre en branle ?
Hofmann : En fait, les débuts n'ont pas été faciles lorsque nous essayions d'attirer l'attention sur notre entreprise. De nombreux clients potentiels ne s'étaient pas encore penchés concrètement sur le problème des déchets alimentaires et certains ne l'avaient même pas perçu comme un véritable problème. Mais c'est tout simplement faux – si vous avez de la nourriture dans votre cuisine, une partie est inévitablement jetée. Toutefois, la prise de conscience du problème des déchets alimentaires s'est fortement accrue au fil du temps. Aujourd'hui, nous comptons parmi nos clients de grandes chaînes hôtelières telles que Hyatt Hotels Corporation dans la région EMEA et le Four Seasons Hotel des Bergues à Genève. KITRO est également présente dans des cantines de bureaux comme UBS et Electrolux, ainsi que dans des universités comme l'École polytechnique fédérale de Lausanne.

À quel stade se trouve actuellement l'entreprise ?
Hofmann : Nous en sommes actuellement à la phase de croissance initiale. Nous avons trouvé une adéquation produit-marché, car les clients renouvellent leurs contrats et nous recevons beaucoup de leads entrants sans faire de marketing payant. Pour l'instant, la plupart de nos activités résultent de recommandations. Par exemple, dès qu'un hôtel ou une cantine est satisfait du système KITRO, il nous recommande de bouche à oreille à l'établissement suivant, et le cycle se poursuit.

Quelle a été la principale pierre d'achoppement dans le parcours de croissance de KITRO ?
MacKenzie : La pandémie de coronavirus sans aucun doute. Nous avons créé notre entreprise en 2017, avant la pandémie. Mais la pandémie de coronavirus a eu un impact négatif sur le secteur de l'hôtellerie, car les hôtels et les cantines ont fermé ou travaillé au ralenti. Cela a également eu un impact négatif sur KITRO, car nos clients (tels que les hôtels) font partie du secteur hôtelier. Nous étions sur le point de commercialiser et de mettre notre produit sur le marché lorsque l'ensemble du secteur a fermé ses portes. Avec le recul, c'était peut-être une bonne chose. Cela nous a donné une occasion unique de nous asseoir et de réfléchir, ce qui est un luxe que la plupart des start-ups n'ont pas. Nous nous sommes demandé comment nous voulions étendre nos activités et comment nous pouvions offrir à nos clients un parcours de réussite qui ait un impact. Nous avons ainsi pu établir une bonne base pour poursuivre notre croissance.

En Suisse, nous pourrions réduire de deux tiers la quantité de déchets alimentaires produits. Combien de nourriture KITRO a-t-elle permis d'économiser exactement ?
Hofmann : Depuis nos débuts, nous avons économisé plus de 530 tonnes de déchets alimentaires évitables. Nous faisons une distinction entre les déchets évitables et les

« Pour nous, la croissance durable n'est pas seulement synonyme de progrès, mais aussi de croître tout en gardant nos valeurs à cœur. »

Vidéo interview

déchets inévitables. Les déchets inévitables comprennent les coquilles d'œufs, les épluchures, les os et tout ce que l'on ne mange pas. Cependant, nous nous concentrons uniquement sur les déchets alimentaires évitables. Actuellement, nous économisons plus de 200 kilos de nourriture en moyenne par mois et par établissement en Suisse et à l'étranger. Cela équivaut à 445 repas tous les mois. Sur la base des données collectées par les dispositifs KITRO, nous aidons nos clients à prendre des mesures concrètes, basées sur des données, pour réduire leurs déchets alimentaires.

Vous êtes une start-up suisse aux ambitions mondiales. Comment KITRO est-elle présente sur la scène internationale ?
MacKenzie : Nos systèmes sont déjà utilisés dans de nombreux pays d'Europe, en Australie et, plus récemment, en Amérique et dans les Émirats arabes unis. Jusqu'à présent, KITRO a réussi à se développer à l'échelle internationale grâce au bouche-à-oreille et aux recommandations de ses clients. Ce sont surtout les grands groupes hôteliers internationaux avec lesquels nous travaillons qui nous ont permis d'acquérir une grande visibilité. Ils font connaître KITRO et nous recommandent à d'autres hôtels par le bouche-à-oreille.

Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit lorsque vous imaginez la question des déchets alimentaires dans dix ans ?
MacKenzie : Nous pensons qu'il y aura davantage de réglementations et de normes, surtout en ce qui concerne la communication des chiffres relatifs aux déchets alimentaires. L'UE travaille actuellement sur ces réglementations « Food Waste Monitoring » qui devraient entrer en vigueur d'ici 2025. Pour l'instant, ces chiffres sont encore trop vagues. J'espère qu'il y aura à l'avenir des réglementations plus claires obligeant les restaurants à rendre compte de leurs déchets alimentaires. Nous pourrions alors établir un critère de référence pour nos propres clients. Par exemple, un restaurant ou un hôtel qui gaspille moins de nourriture qu'une quantité déterminée serait considéré comme très performant.

Quel a été pour vous le fait le plus marquant de l'histoire de la croissance de KITRO ?
Hofmann : L'un des aspects les plus marquants de nos débuts a certainement été l'approbation que nous avons reçue de l'extérieur, qu'il s'agisse de notre premier client ou de nos investisseurs. Le fait que quelqu'un croie vraiment en votre produit procure une sensation particulière. Cela vous fait réaliser que votre idée peut fonctionner et vous donne la motivation nécessaire pour aller de l'avant.

MacKenzie : C'est impressionnant de voir autant de collègues talentueux venir travailler tous les jours. Chaque membre de notre équipe est une personne extraordinairement talentueuse qui pourrait trouver un emploi ailleurs, mais qui choisit de travailler chez KITRO. C'est à la fois un jalon et une grande fierté.

« Le fait que quelqu'un croie vraiment en votre produit procure une sensation particulière. »

« Pour se développer en tant qu'entreprise, il faut des professionnels compétents »

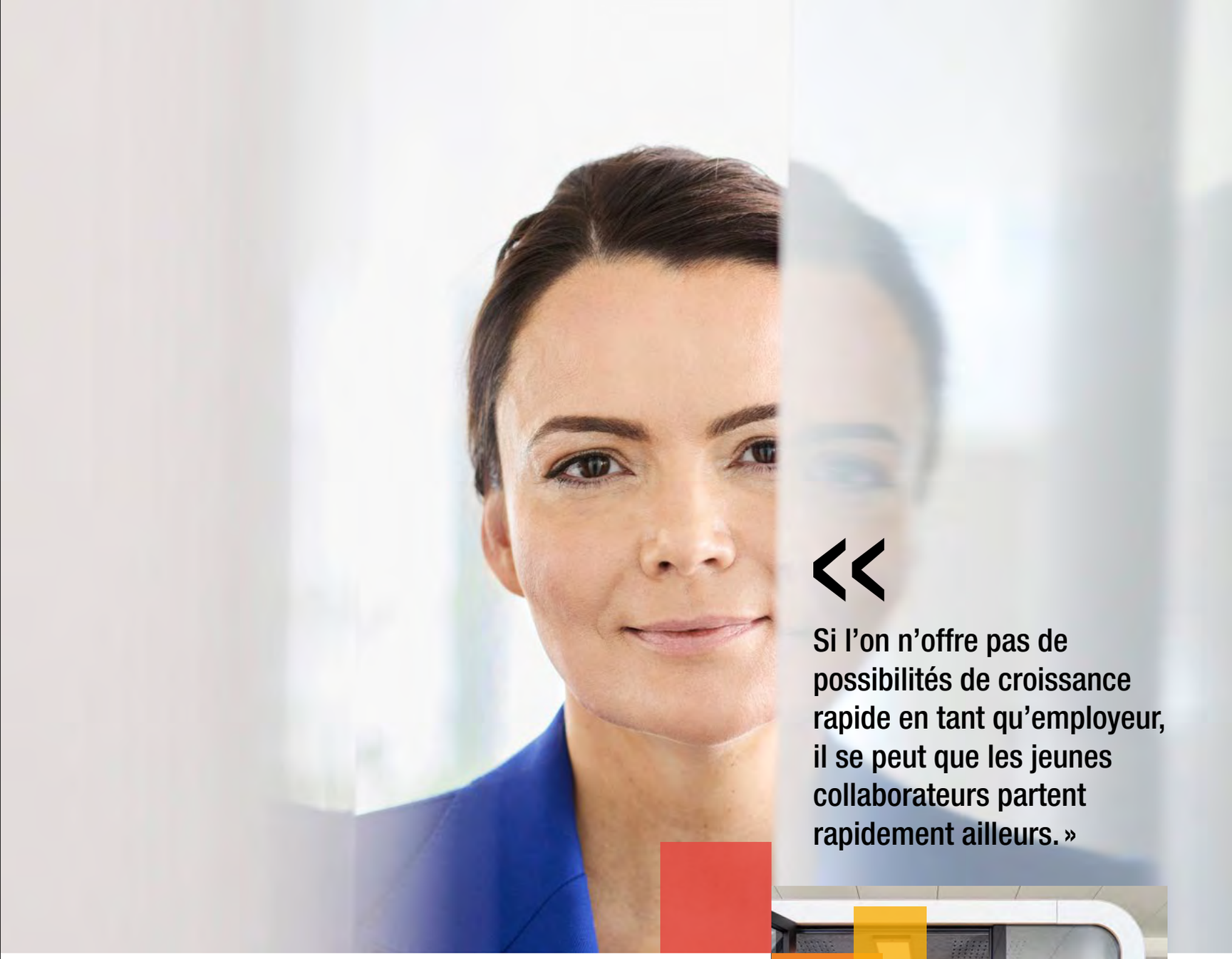
Silvia Schweickart | Novartis

Elle est une partisane de la formation continue et du travail à temps partiel et y voit une stratégie pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié. Un entretien avec **Silvia Schweickart,** présidente de la direction de Novartis Pharma Suisse SA, sur les opportunités et les défis de la pénurie de personnel.

Journaliste: Marah Rikli
Photographe: Markus Bertschi

Madame Schweickart, votre entreprise vient de vivre un processus de transformation organisationnelle qui promet de la faire croître. Que faut-il pour que les employés acceptent et soutiennent le changement?
Nous avons mis en place une nouvelle structure organisationnelle et un nouveau modèle d'exploitation afin d'atteindre nos objectifs de croissance, d'innovation et de productivité au cours des dix prochaines années. Une fois de plus, cela s'est confirmé pour moi: une communication fréquente et transparente est nécessaire. Les décisions doivent être prises très rapidement, même si elles ne sont pas toujours parfaites! Plus un processus dure longtemps, moins l'équipe est sûre d'elle et plus elle s'inquiète. Je considère qu'il est très important de laisser s'exprimer les émotions et le feedback, ainsi que d'impliquer les collaborateurs, sinon de tels processus peuvent aussi échouer.

Vous êtes connue pour soutenir le mentorat, les possibilités de formation continue et la croissance personnelle de vos collaborateurs.
Pour une entreprise, il est toujours judicieux de former les talents de manière ciblée, de les préparer à un éventuel prochain rôle et de veiller ainsi à disposer de personnel qualifié. La stratégie de promotion et de développement de la relève permet en outre de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. C'est pourquoi je considère qu'il s'agit d'une tâche commune à l'ensemble du secteur. En effet, pour maintenir la stabilité du marché et se développer en tant qu'entreprise, il faut des professionnels compétents.



«Si l'on n'offre pas de possibilités de croissance rapide en tant qu'employeur, il se peut que les jeunes collaborateurs partent rapidement ailleurs.»

L'unité commerciale suisse de **Novartis** est responsable de la commercialisation d'environ 80 médicaments sur ordonnance en Suisse. Les principaux domaines thérapeutiques sont l'oncologie et l'hématologie, les neurosciences, l'immunologie et la cardiologie. Au total, l'entreprise emploie environ 260 collaborateurs en service interne et externe. Ils travaillent notamment dans le marketing et la distribution, le conseil médical et l'assurance qualité, tandis que d'autres collaborateurs s'occupent par exemple de la logistique, du traitement des commandes ou de la coordination des études cliniques.

www.novartis.ch

Silvia Schweickart est présidente du comité de direction de Novartis Pharma Suisse SA depuis 2019. Auparavant, elle était directrice générale de Nestlé Skin Health, responsable des activités en Suisse. Au cours de sa carrière internationale, elle a occupé des postes aux États-Unis et en Europe, notamment chez Saatchi & Saatchi Healthcare à New York et chez Merz Pharmaceuticals en Allemagne et en Grande-Bretagne. Elle est titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de la WHU – Otto Beisheim School of Management en Allemagne.

« Il est toujours judicieux qu'une entreprise forme spécifiquement les talents et assure ainsi un personnel qualifié »

« Il est incroyablement important d'avoir une vision à long terme et une bonne dose de persévérance. »

Vidéo interview

Comment encouragez-vous concrètement la relève chez Novartis Suisse ?
Nous proposons par exemple un programme qui accueille des diplômés MBA. Les participants passent ainsi par plusieurs pays et fonctions en l'espace de deux ans. De plus, notre programme local de stagiaires est très populaire et débouche souvent sur un emploi fixe. De nombreux jeunes collaborateurs souhaitent passer au rôle ou au projet suivant au bout d'un an déjà, ils veulent évoluer rapidement. Si l'on n'offre pas de possibilités de croissance rapide en tant qu'employeur, il se peut que les jeunes collaborateurs passent rapidement à autre chose.

Et Novartis offre-t-elle les possibilités de développement souhaitées ?
Nous offrons des perspectives : par exemple, dans les projets de numérisation ou d'intelligence artificielle, des domaines qui intéressent beaucoup les jeunes. Le travail hybride est également très populaire auprès de la génération Z, chez nous, c'est devenu une évidence. Tout comme la conciliation du travail et de la famille : nous accordons quatre mois et demi de congé parental – aux mères comme aux pères. Je suis une partisane du travail à temps partiel. Beaucoup de nos collaborateurs travaillent à des taux de 60 à 80 %, y compris à des postes de direction ou de gestion.

La pénurie de personnel qualifié est également un thème important pour vos clients. En ressentez-vous les effets chez Novartis Pharma Suisse ?
Le manque de personnel et de temps se fait surtout sentir dans les cabinets médicaux, les pharmacies et les cliniques. Nos clients ont beaucoup moins de temps qu'avant. Mais je vois cette situation comme une opportunité pour nous de devenir plus efficaces et plus agiles. Chez Novartis, les solutions numériques et personnalisées pour informer sur nos produits sont un domaine en pleine expansion et qui prend de plus en plus d'importance. Les médecins gagnent ainsi du temps, car ils ne doivent plus réserver de rendez-vous pour nos collaborateurs du service externe – nous pouvons fournir toutes les informations sous forme numérique. De plus, nous allégeons la charge de travail des cabinets médicaux en soutenant leurs patients.

Dans quelle mesure ?
Nous misons par exemple sur des outils qui aident les patients atteints de maladies chroniques à gérer leur maladie et nous continuons à les développer. Enfin, de tels défis, comme en ce moment la pénurie de personnel qualifié, invitent à devenir plus innovants et offrent même des domaines de croissance, par exemple grâce à l'intelligence artificielle (IA). Chez nous, l'IA est par exemple utile dans le développement de médicaments et la recherche. Certains processus qui devaient auparavant être effectués manuellement peuvent aujourd'hui être pris en charge par l'IA et nettement accélérés – ce qui est bien sûr extrêmement utile.

« Nos clients ont beaucoup moins de temps qu'avant. Mais je vois cette situation comme une opportunité pour nous de devenir plus efficaces et plus agiles. »

Quels sont les autres enjeux auxquels votre entreprise sera confrontée au cours des dix prochaines années ?
Un très grand accent est mis sur la numérisation et l'IA – j'en suis une grande fan et j'y vois un énorme potentiel de croissance et de lutte contre la pénurie de personnel qualifié. Nous voulons devenir l'entreprise leader en matière d'IA et de numérisation dans le secteur pharmaceutique. Nous sommes déjà devenus la plus grande entreprise pharmaceutique et celle qui réalise le plus gros chiffre d'affaires sur le marché suisse, et nous voulons désormais conserver cette position et la développer.

La croissance doit être planifiée de manière stratégique

La plupart des entreprises visent la croissance afin de rester compétitives et de se maintenir sur le marché. Mais toute croissance s'accompagne de défis. Il faut donc que les cadres voient aussi le revers de la médaille, fait remarquer Mathias Binswanger, professeur d'économie politique à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse.

Pour de nombreuses entreprises, la croissance est un pilier essentiel de la réussite et constitue un objectif stratégique. Elles veulent ainsi renforcer leur position sur le marché et accroître leur valeur et leur rentabilité. « La croissance est très bien accueillie par la plupart des entreprises », explique Mathias Binswanger, professeur d'économie politique à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse à Olten et chargé de cours à l'université de Saint-Gall. « Elles y voient des opportunités entrepreneuriales – par exemple parce qu'elles peuvent ainsi acquérir un certain pouvoir sur le marché et peut-être même une position de monopole. » Mais pour assurer leur subsistance, les entreprises ne doivent pas nécessairement augmenter la taille de leur exploitation. Il est également possible d'opter pour une croissance qualitative plutôt que quantitative. « Les petites organisations en particulier peuvent se concentrer sur une niche et prospérer tout en conservant la même taille », explique Mathias Binswanger.

De la croissance à la surchauffe

Les entreprises qui se développent par leurs propres moyens proposent généralement des produits ou des services très prisés par leurs clients. Ce succès est positif, mais peut devenir un piège. Si la charge de travail se maintient longtemps à un niveau élevé, la pression sur les collaborateurs augmente. Il y a un risque de surchauffe avec des répercussions négatives sur le climat de travail. « Une charge de travail trop élevée ne doit pas perdurer. Sinon, cela peut entraîner des arrêts maladie, des licenciements ou même des erreurs », souligne Mathias Binswanger. Il incombe aux cadres de gérer positivement les phases de croissance : par une communication ouverte, des processus efficaces, la définition de priorités. Et en faisant les bons investissements au bon moment – par exemple dans de nouvelles technologies ou du personnel qualifié supplémentaire.

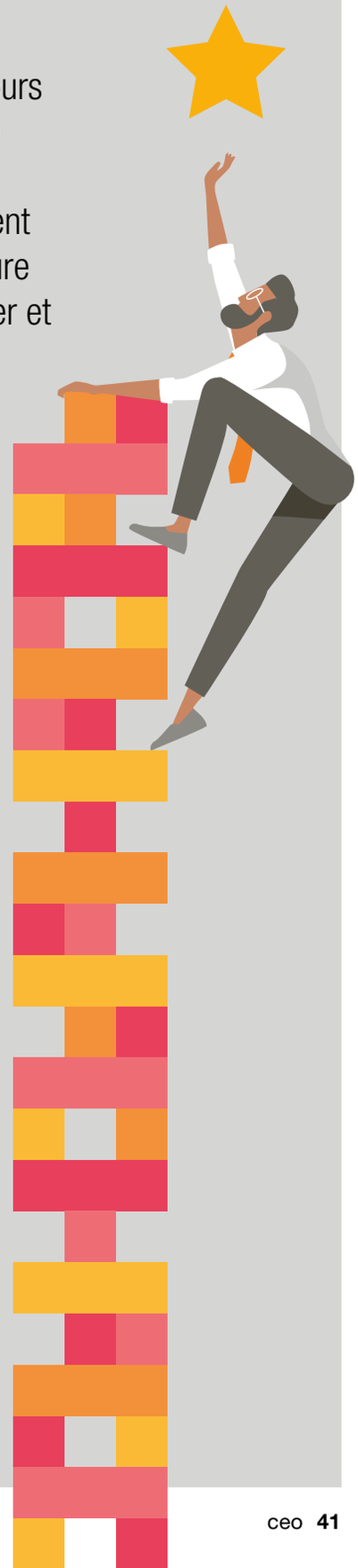
Difficulté à recruter du personnel

Trouver des collaborateurs qualifiés et les fidéliser représente toutefois un défi croissant pour de nombreuses organisations. Les raisons en sont la forte demande en personnel qualifié – tout particulièrement dans les professions techniques et de santé – ainsi que les nouvelles attentes des collaborateurs vis-à-vis de leur futur employeur. « Le problème est en partie créé par les entreprises. L'économie suisse s'est habituée à pouvoir recruter des collaborateurs à l'étranger en cas de besoin », explique Mathias Binswanger. « À long terme, cela comporte le risque de perdre des compétences. » Les entreprises tentent d'y remédier par différentes mesures : par exemple, en permettant des formes de travail flexibles et en investissant davantage dans la formation initiale et continue, ainsi que dans le développement de leur personnel.

Adapter les structures et développer la culture

Une fois que les entreprises sont parvenues à recruter, elles doivent adapter en permanence leurs structures à l'augmentation de leurs effectifs. Si dans les petites entreprises, les échanges sont souvent spontanés et verbaux, les organisations plus matures doivent concevoir des processus, déterminer les responsabilités et définir des règles et des règlements. « Les grandes entreprises ont besoin de davantage de systèmes de gestion. Avec à la clé une certaine anonymisation et un risque accru de bureaucratie », explique Mathias Binswanger. Il s'agit de créer des structures appropriées afin de préserver les forces spécifiques d'une entreprise lors de sa croissance.

Compte tenu des nombreux défis, la croissance doit toujours être une décision stratégique et ne doit pas être laissée au hasard. Les entreprises doivent déterminer dans quelle mesure elles souhaitent se développer et peser le pour et le contre.



Les phases de croissance s'accompagnent d'incertitudes

De manière générale, les phases de croissance des entreprises demandent une vigilance particulière. « Les impondérables sont plus importants que pendant les périodes de développement régulier. » L'arrivée de nouveaux collaborateurs, l'extension des capacités de production ou les activités de marketing nécessitent des investissements supplémentaires. La plupart du temps, les coûts de ces investissements ne sont pas immédiatement compensés par une augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices : il faut souvent un certain temps pour que les investissements portent leurs fruits. « Dans une phase de croissance, les coûts peuvent augmenter de manière disproportionnée, alors que le chiffre d'affaires et les bénéfices ne peuvent pas être estimés avec précision », fait remarquer Mathias Binswanger. Pour ces raisons, les étapes d'expansion doivent être bien préparées. Une planification minutieuse des investissements et des finances ainsi qu'un contrôle continu des coûts permettent de maintenir l'équilibre entre investissements et rentabilité.

Monitoring des opportunités et des risques

Même si les entreprises ont fait tout ce qu'il fallait, l'évolution de la croissance ne dépend pas entièrement d'elles. Des facteurs externes tels que la conjoncture ou les offres des concurrents ont également un rôle déterminant. Les nouvelles réglementations et lois ont également le potentiel d'augmenter ou de diminuer le succès de l'entreprise. Les entreprises doivent donc garder un œil sur les risques et les opportunités grâce à un monitoring professionnel. « Même si cela peut s'avérer très exigeant sur certains marchés, il est essentiel de planifier les choses à l'avance pour assurer une croissance durable », explique Mathias Binswanger. « Se baser sur la situation actuelle et penser que le développement se poursuivra de manière similaire est une mauvaise stratégie face à des conditions de marché en mutation rapide. »

La croissance est une décision stratégique

Compte tenu des nombreux défis, la croissance doit toujours être une décision stratégique et ne doit pas être laissée au hasard. Les entreprises doivent déterminer dans quelle mesure elles souhaitent se développer et peser le pour et le contre. « Les cadres dirigeants ne doivent pas seulement voir les avantages de la croissance, ils doivent aussi réfléchir à ses conséquences », souligne Mathias Binswanger. Une certaine prudence est de mise : « C'est une erreur de management souvent commise que de vouloir grandir trop rapidement dans les phases de croissance. » Avant de procéder à des investissements et d'engager des collaborateurs supplémentaires, les décideurs devraient analyser dans quelle mesure la croissance actuelle est durable. S'agit-il d'un phénomène à court terme ou d'une évolution du marché à long terme ? Pour Mathias Binswanger, il s'agit d'une question cruciale.

« Si vous ne rencontrez pas de défis, c'est que vous n'avez pas assez essayé »

Yokoy révolutionne la gestion des frais et des factures grâce à l'intelligence artificielle (IA). La start-up zurichoise a connu une forte croissance en peu de temps. Son CEO, **Philippe Sahli,** explique comment elle en est arrivée là.

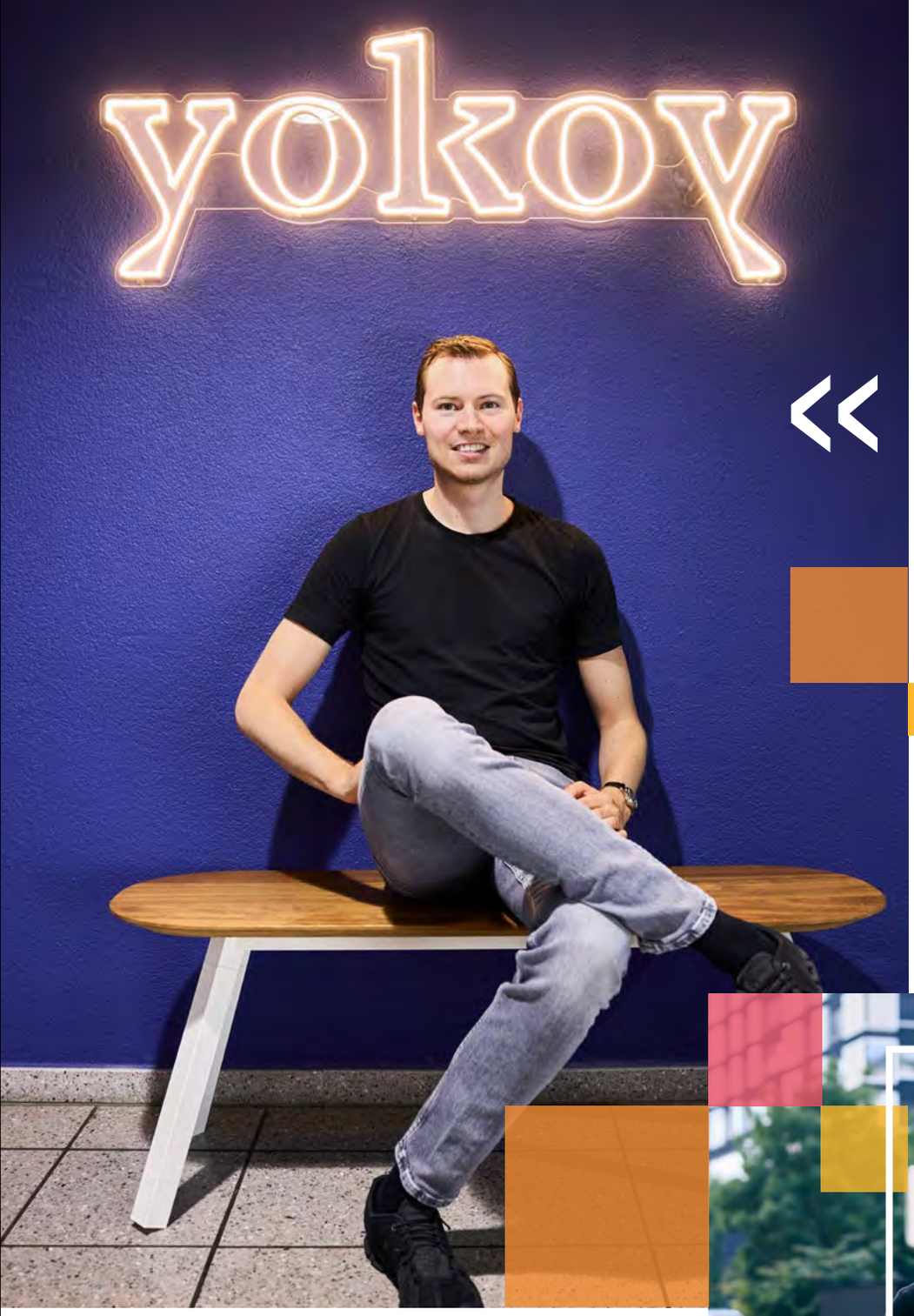
Philippe Sahli | Yokoy

Journaliste: Andrea Schmits
Photographe: Markus Bertschi

Monsieur Sahli, sur le site Internet de Yokoy, il est écrit que votre mission est « profondément personnelle ». Avez-vous déjà eu à faire face à des notes de frais fastidieuses au cours de votre carrière ?
Tout à fait. Yokoy est né d'un problème. Lorsque j'étais directeur financier dans d'autres entreprises, j'ai pu constater l'ampleur des dépenses qui peuvent être occasionnées. Les tâches de la personne à l'origine des frais (garder les reçus, les photographier, etc.) ne sont que la pointe de l'iceberg. La majeure partie du travail incombe aux responsables financiers et survient après le voyage ou le repas d'affaires. Il s'agit par exemple de l'approbation, de la comptabilisation, du rapprochement avec les cartes d'entreprise ou de l'archivage.

En quoi Yokoy se distingue-t-elle ?
Il a toujours été important pour moi de simplifier l'ensemble du processus : de la soumission au paiement. Pour ce faire, nous utilisons l'IA. Elle nous permet d'automatiser 80 à 95 % de toutes les étapes. Dans nos bureaux de Zurich, nous disposons de notre propre laboratoire de recherche en IA. Nous nous concentrons uniquement sur l'amélioration de ce modèle : comment peut-il apprendre encore mieux ? Quelles tâches pourrait-il encore effectuer ? Quels sont ses défauts ? L'IA est la raison pour laquelle Yokoy est différent des autres solutions. Grâce au degré élevé d'automatisation, les responsables financiers peuvent se concentrer sur les reçus qui requièrent vraiment leur discernement.

Depuis sa création en 2019, Yokoy a déjà changé de nom et a considérablement élargi son offre. Cela faisait-il partie du plan ?
Le changement de nom, vraiment pas (rires) ! Nous avons commencé sous le nom d'« Expense Robot », qui était très mauvais, car les gens ne le trouvaient pas sur Google. De plus, ce nom ne concernait que les frais. Mais notre vision était déjà beaucoup plus large à l'époque : nous voulions proposer une solution permettant à une entreprise de gérer toutes ses dépenses, comme les frais, les factures et les transactions par carte, via un seul outil. Nous voulons simplifier la vie des gens.



«Au début, le plus important, c'est le propre personnel : une start-up a besoin de collaborateurs qui incarnent sa vision.»

Le CEO et cofondateur de Yokoy, **Philippe Sahli** (30 ans), a commencé sa carrière chez Novartis comme laborantin en chimie. Après des études d'économie à New York et un diplôme à Londres, il a rejoint EY à Zurich, puis UBS et la start-up logicielle suisse Beekeeper en tant que CFO. En sa qualité d'ancien CFO, il sait à quel point la gestion des frais et des factures peut être fastidieuse. C'est dans un bureau du Niederdorf zurichois que le Thounois a lancé Yokoy avec ses quatre co-fondateurs.

« L'intelligence artificielle nous permet d'automatiser 80 à 95 % de toutes les étapes. »

Yokoy a été fondée en mars 2019 sous le nom d'Expense Robot et a été rebaptisée un an et demi plus tard. Les cinq fondateurs ont pour objectif de simplifier la gestion des dépenses des entreprises et de la rendre plus efficace grâce à l'IA. La start-up zurichoise a commencé par un outil de gestion des frais, qui s'est entre-temps élargi à la gestion des factures et à une carte de crédit d'entreprise. Yokoy est aujourd'hui présent sur six sites et compte plus de 250 collaborateurs. Parmi ses clients, on trouve notamment Breitling, V-ZUG, ISS et Stadler Rail.

www.yokoy.ai

Comment avez-vous identifié le bon moment pour croître ?
Certains de nos clients ont exprimé le souhait de pouvoir facturer plus que des frais via notre outil. Nous avons donc décidé d'étendre notre offre aux factures et aux cartes de crédit d'entreprise. Mais je suis content d'avoir commencé par les frais, cela nous a permis d'élargir notre IA déjà existante. Si nous avions voulu tout faire dès le départ, cela aurait peut-être été trop.

Avez-vous aussi eu des doutes quant à savoir si l'extension de l'activité était la bonne voie ?
Non, jamais. Au lieu de douter, nous nous sommes concentrés sur le fait de rendre Yokoy si bon que les clients souhaitent utiliser les trois offres Yokoy Expense, Invoice et Pay ensemble et tirer ainsi le meilleur parti de notre offre.

Quel rôle a joué l'évolutivité ?
Un rôle important. Alors que pour les frais, nous cherchions encore à acquérir le plus rapidement possible un grand nombre d'entreprises clientes, nous avons procédé différemment pour élargir notre offre. Nous avons mis en place la nouvelle offre en collaboration avec un client, puis l'avons progressivement étendue à d'autres clients. Le développement a ainsi été plus lent, mais plus réfléchi. Ce n'est qu'au bout d'un an et demi environ que nous avons proposé le produit à tous nos clients.

> « Plus le processus de croissance est long, plus les défis sont grands et plus cela devient intéressant. »

Vidéo interview

Quels sont vos facteurs de réussite pour une croissance durable ?
C'est le résultat d'une combinaison de nombreux facteurs : il faut notamment se forger une bonne réputation et trouver les bons clients, investisseurs et partenaires. Mais au début, le plus important, c'est le propre personnel : une start-up a besoin de collaborateurs qui incarnent sa vision. Nous avons eu beaucoup de chance de trouver ces personnes dès le début.

Que doivent apporter les collaborateurs de Yokoy ?
Nous recherchons des personnes qui ont l'esprit d'entreprise, qui ont envie de construire quelque chose et de changer le monde. Des personnes qui viennent travailler pour ce qu'elles font et non pour un salaire élevé ou un bureau chic. D'un autre côté, ils doivent aussi apporter un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour ne pas s'épuiser : la personne parfaite sait aussi se déconnecter de temps en temps et a aussi une vie en dehors de Yokoy.

Yokoy ressent-elle aussi le manque de personnel qualifié ?
Jusqu'à présent, nous avons pu pourvoir tous les postes, même si nous sommes très sélectifs. Mais oui, cela prend parfois un peu plus de temps, à moins que d'autres entreprises tech ne connaissent actuellement une vague de licenciements. Nous avons l'avantage d'être implantés dans de nombreux endroits sympas, qui ont aussi de bonnes écoles techniques, par exemple à Zurich, Amsterdam, Munich et Vienne.

Quel a été votre plus grand défi jusqu'ici ?
Très clairement, la pandémie de coronavirus. À l'époque, nous venions de créer notre entreprise et il nous a fallu beaucoup de temps avant de pouvoir voir les nouveaux collaborateurs pour la première fois. Ce n'était pas très cool. Mais d'un autre côté, cette période nous a aussi apporté beaucoup de nouveaux clients, car pendant le confinement, les entreprises n'avaient pas d'autre choix que de numériser certains processus : les gens restaient chez eux, tandis que les factures étaient livrées au bureau par la poste. C'est à ce moment-là que beaucoup ont réalisé qu'une nouvelle solution était nécessaire.

Et depuis, tout se passe bien ?
Depuis, nous sommes régulièrement confrontés à des défis, comme le fait qu'une nouvelle option ne fonctionne pas comme elle le devrait ou qu'elle ne soit pas du tout comprise. Mais cela fait partie du jeu : si l'on n'a pas de défis à relever, c'est que l'on n'a pas assez essayé. Une culture de l'erreur saine fait partie intégrante des entreprises technologiques.

Qu'est-ce qui se passe ensuite ? Y a-t-il un moment où vous dites : maintenant, nous sommes assez grands ?
Non, il n'y a pas de tel moment. Notre prochaine étape est de nous développer dans le plus grand nombre de pays possible. Nous sommes également en contact permanent avec les gouvernements et les autorités fiscales du monde entier. Notre objectif est de promouvoir le changement afin de simplifier la gestion des dépenses des entreprises.

«

La numérisation va connaître un essor rapide, tout comme les exigences de notre clientèle. »

Hotelplan Group est un groupe de voyage international dont le siège est à Opfikon-Glattbrugg, près de Zurich. C'est une filiale de la Fédération des coopératives Migros. Son portefeuille international comprend 14 marques et entreprises de voyage offrant des voyages urbains et balnéaires, des voyages spécialisés, la location d'appartements de vacances et des voyages d'affaires. Hotelplan Group est le plus grand groupe suisse de voyages avec un assortiment complet. Il emploie environ 2 000 collaborateurs.

www.hotelplan.ch

« Le succès, c'est aussi stabiliser ses ventes sur un marché en berne »

Laura Meyer | Hotelplan

Laura Meyer a pris les rênes du voyagiste Hotelplan en tant que Group CEO en pleine pandémie de coronavirus. Elle n'a jamais douté que le secteur du voyage se rétablirait rapidement.

Journaliste: Rédaction du magazine
Photographe: Markus Bertschi

Nous venons de passer un été avec des températures extrêmes. Il y a eu des incendies à grande échelle en Europe. Les températures sont restées supérieures à 40 degrés pendant plusieurs semaines à certains endroits. Est-ce que les destinations nordiques plus fraîches sont les plus prometteuses?
C'est bien possible. Je viens d'ailleurs de passer des vacances en famille en Islande. Les paysages, les grands espaces et les couleurs m'ont profondément impressionnée. Notre filiale travelhouse enregistre plus de réservations dans le nord et continue d'étendre sa gamme dans la région. Il y a aussi une demande soutenue pour des destinations comme le Danemark ou l'Écosse dans notre filiale Interhome.

Et en Suisse?
La Suisse est maintenant une destination qui est appréciée toute l'année. Mais la région méditerranéenne reste très prisée. Compte tenu des températures élevées, de nombreux clients prolongent leurs vacances d'été ou se rendent au bord de la Méditerranée au printemps et en automne. Cette saison plus étendue permet de lisser le taux d'occupation sur l'année et d'atténuer l'engorgement des réservations en été.

Vous êtes devenue Group CEO de Hotelplan début 2021, en pleine pandémie de coronavirus. Le groupe a été contraint de supprimer des centaines de postes. Son chiffre d'affaires a pratiquement été divisé par deux et les pertes ont dépassé 100 millions de francs. Comment avez-vous résisté à une situation aussi éprouvante?
La pandémie de coronavirus était une véritable saignée pour le secteur du tourisme. C'était une crise d'une durée et d'une complexité inégalées. Lorsque j'ai pris le poste de Group CEO, la priorité était de retrouver une perspective à long terme et de relancer les services et l'offre à la clientèle au bon moment. Je dois reconnaître que notre personnel a fait un excellent travail à ce niveau. C'est un énorme privilège de savoir que la Fédération des coopératives Migros nous offre soutien et sécurité financière. Je n'ai jamais douté que le secteur se rétablirait rapidement. Nous avons déjà effacé une partie des pertes l'an dernier et nous poursuivons dans cette voie cette année.

Laura Meyer a fait des études de droit à l'Université de Zurich et à l'Universidad de Deusto en Espagne, puis elle a obtenu un Master of Business Administration (MBA) de l'INSEAD à Singapour et en France. De 2014 à 2015, Laura Meyer a travaillé pour le groupe de médias NZZ en tant que Head Key-Account-Management, Sales Strategy and Processes, avant de rejoindre UBS en 2015 au poste de Head of Digital Distribution et Analytics. De 2018 à 2020, Laura Meyer était membre du conseil d'administration du groupe de voyage Hotelplan, avant de devenir son Group CEO début 2021. En avril 2022, Laura Meyer est devenue membre du conseil d'administration du groupe de médias NZZ.

Comment expliquez-vous la croissance du chiffre d'affaires ?
L'être humain a profondément besoin de voyager, surtout pendant ou après les périodes incertaines et éprouvantes. Il veut se reposer, découvrir le monde et élargir son point de vue. Je me souviens de ce que le ministre allemand de l'économie Robert Habeck avait dit à ce sujet : « Le tourisme, c'est le meilleur antidote à la guerre. » Après de fâcheuses expériences pendant la pandémie, beaucoup préfèrent confier leur voyage à un partenaire fiable au lieu de tout organiser eux-mêmes. Au début du confinement, beaucoup de personnes ont dû rentrer en Suisse en catastrophe ou rester beaucoup plus longtemps que prévu à l'étranger. Pendant toute cette période, nous avons continué à proposer des solutions à nos clients. Nous en récoltons les fruits maintenant : nos clients nous font confiance, tout comme nos partenaires à l'étranger.

La pandémie de coronavirus est derrière nous, mais les catastrophes se succèdent, avec des incendies à Rhodes ou des tremblements de terre en Grèce. C'est assez dissuasif, non ?
Ces événements accentuent le besoin de service et de sécurité. Les voyageurs ont besoin d'un interlocuteur qui les conseille en connaissance de cause, organise tout, les assiste 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et peut les évacuer d'une zone de crise si besoin. Les personnes qui voyagent à titre privé, mais aussi pour les affaires réservent de plus en plus par l'intermédiaire d'Hotelplan, de bta first travel et de Finass Reisen. La pandémie a souligné l'importance de partenaires fiables qui agissent vite et qui prennent les devants en cas de crise.

Vous observez une croissance des voyages privés depuis la fin de la pandémie de coronavirus. Qu'en est-il des voyages d'affaires ?
Pendant la pandémie, nous avons tous appris à travailler virtuellement et les réunions se font encore souvent en ligne. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises visent des objectifs de développement durable. Dans le segment d'affaires, nous ciblons surtout les PME. C'est le segment qui a recommencé à voyager le plus vite ; en effet, les responsables des PME se déplacent surtout pour rencontrer leurs clients, et non pas pour des réunions internes. Nous leur offrons des options de lutte contre le changement climatique ou de carburant durable d'aviation. Nous les aidons à définir des politiques de voyage internes conformes à leurs objectifs climatiques, avec des impératifs de voyage en train par exemple.

Dans quelle mesure le développement durable est-il important pour les voyages d'affaires ?
Le développement durable est important pour les voyages d'affaires, aussi pour les voyages de loisirs. Il figure au cœur de notre stratégie. Nous tenons compte simultanément des aspects environnementaux, économiques et sociaux. Nous élargissons constamment notre offre durable, par exemple avec des hébergements ou des forfaits de train certifiés, et nous augmentons la transparence en proposant de nouveaux filtres sur nos sites internet. Le développement durable concerne toutes nos activités et est omniprésent dans le groupe.

Les investissements et les prêts destinés aux principales destinations touristiques font partie de votre stratégie de développement durable et de croissance. Vous venez d'investir dans un projet de développement durable en Turquie.
La croissance et la réalisation de nos objectifs impliquent la collaboration avec nos partenaires et le co-financement ou le préfinancement d'activités de développement durable locales, par exemple dans le bassin méditerranéen. Au total, nous consacrons dix millions de francs à de tels projets. En Turquie, nous aidons par exemple deux hôtels à s'équiper pour générer de l'électricité d'origine solaire. En parallèle, nous accompagnons ces hôtels, et d'autres dans la région, dans le processus de certification comme destination durable. Nous les conseillons par exemple en matière de blanchisserie, de consommation d'eau ou de réduction des déchets alimentaires. La collaboration avec les hôtels améliore nos chances de succès et nous permet de répondre aux besoins de la clientèle.

En matière de succès, quelle importance revêt pour vous la croissance ?
La croissance du chiffre d'affaires démontre que les clients sont enthousiasmés par nos produits et services, ce qui est notre objectif principal. Mais pour moi, la croissance ne se limite pas aux chiffres financiers, elle englobe aussi l'atteinte d'objectifs environnementaux, par exemple. D'ailleurs, selon l'activité, le succès, c'est aussi stabiliser ses ventes sur un marché en berne.

« J'ai la chance d'être vraiment passionnée par mon travail. »

Vidéo interview

Et la croissance personnelle ?
La croissance personnelle repose sur la curiosité, sur la volonté de faire de nouvelles choses et donc de sortir de sa zone de confort. Cela demande aussi de la persévérance, surtout face aux échecs. L'introspection est également très importante. J'aspire à garder un équilibre entre les différents aspects de la vie : le travail, la famille, le sport, les amis, les voyages. Mais c'est difficile : après tout, une journée ne compte que 24 heures.

Vous avez relevé de nombreux défis au cours des dernières années. Quelles seront les thématiques clés du secteur des voyages à moyen terme ?
La numérisation va connaître un essor rapide, tout comme les exigences de notre clientèle. L'intelligence artificielle (IA) va encore automatiser d'autres domaines ; le service à la clientèle, où nous utilisons déjà des chatbots, mais aussi des champs d'application très variés. Par ailleurs, les objectifs de développement durable vont aussi révolutionner le secteur du voyage. Comme dans d'autres domaines, il sera de plus en plus difficile de trouver des talents, les garder et les développer. Il y aura beaucoup à faire ! Mais le secteur du voyage a toujours évolué : en fait, la capacité d'adaptation est une compétence clé de toute entreprise de voyage. Aucun secteur n'est aussi fortement touché par les événements mondiaux, mais c'est aussi ce qui rend notre travail si passionnant et si intense.

« En fin de compte, il s'agit d'une question de résilience financière »

La société mondiale de restauration aérienne **gategroup** fournit des repas à 3,3 millions de vols et plus de 500 millions de passagers aériens chaque année. Lorsque Christoph Schmitz a pris ses fonctions de CEO en 2021, l'entreprise zurichoise luttait pour se remettre de la pandémie de coronavirus. Mais chaque crise est une opportunité. Le nouvel objectif de Christoph Schmitz était de transformer gategroup en un leader du marché de l'alimentation, tant dans le ciel qu'au sol.

Journaliste: Olivia Kinghorst
Photographe: Markus Bertschi/gategroup

Christoph Schmitz | gategroup

Votre parcours au sein de gategroup a commencé en 2015 lorsque vous avez rejoint l'entreprise en tant que directeur financier. Quelles ont été vos premières impressions?
J'ai rejoint gategroup en plein milieu d'un remaniement de l'ensemble de l'équipe de direction. Les activités de gategroup stagnaient depuis longtemps en termes de développement du chiffre d'affaires et les marges s'érodaient également de manière significative. Tout cela a entraîné une forte baisse du prix de l'action. Notre activité a toujours été la restauration aérienne, mais nous avions perdu de vue notre objectif en cours de route, tout en essayant de nous développer et de rechercher des opportunités adjacentes. Il était clair que gategroup avait du mal à atteindre son objectif, à savoir offrir aux passagers des expériences culinaires et commerciales de qualité supérieure.

Comment avez-vous remis l'entreprise sur la bonne voie?
Il était essentiel de réussir financièrement dans notre activité principale. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients, qui sont des compagnies aériennes telles que Lufthansa, Air France, United et Delta Air Lines, pour fournir des repas à bord ainsi que dans les salons d'aéroport. Ainsi, nous avons lancé une nouvelle stratégie sur cinq ans appelée « Gateway 2020 ». Notre objectif était de nous attaquer à quatre domaines clés: la restauration aérienne, l'innovation commerciale, l'expansion géographique et la normalisation de nos opérations. Cette vision claire a porté ses fruits et nous avons fait passer notre chiffre d'affaires de trois milliards de francs en 2015 à près de cinq milliards en 2019.

gategroup est actuellement le plus grand fournisseur mondial de services de restauration pour les compagnies aériennes, avec une présence dans plus de 60 pays et 200 aéroports. Que faut-il pour être un leader du secteur?
La devise de ce magazine est « Bigger, better, stronger » (plus grand, meilleur, plus fort) et, en fin de compte, cela se résume à la résilience financière. Je pense que si vous êtes financièrement supérieur, vous pouvez vous développer. À l'heure actuelle, le secteur de l'aviation fait l'objet de nombreuses consolidations. Vous ne pourrez réussir dans cette vague de consolidation que si vous avez la capacité financière d'être un consolidateur plutôt que celui qui est consolidé. Cela nécessite plusieurs éléments: de bonnes performances opérationnelles, des contrats rentables et un bon profil de génération de trésorerie.

« Nous voyons la lumière au bout du tunnel »

gategroup est un leader mondial du secteur de la restauration aérienne, de la vente au détail et des services d'hôtellerie. Depuis sa création en 1992 à partir de Swissair Catering, la société est devenue un leader du marché, présent dans plus de 60 pays. L'entreprise a été retirée de la Bourse suisse en 2017 et est détenue conjointement par les sociétés d'investissement RRJ Capital et Temasek. Le siège de gategroup se trouve actuellement à Zurich et la société emploie plus de 38 000 personnes.

www.gategroup.com

Le fait d'être un leader du secteur avec une présence mondiale présente également des avantages. Notre taille nous rend plus résistants aux chocs externes et internes. Par le passé, nous avons été confrontés à de nombreuses crises, telles que les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ou l'épidémie de SRAS en 2003. Comme ces crises ont principalement touché certaines régions, nous avons pu absorber ces chocs plus facilement parce que nous sommes présents sur six continents.

Néanmoins, la pandémie de coronavirus a paralysé l'industrie du voyage en 2020. Comment gategroup a-t-il réagi à la crise ?
Nous étions très optimistes à l'approche de 2020. Nous avions réalisé un chiffre d'affaires de près de cinq milliards de francs et élargi nos activités en rachetant à Lufthansa Servair, la société de restauration d'Air France, et LSG Europe, le fournisseur de services de restauration aérienne. Lorsque la crise a frappé, nous avons été l'une des entreprises les plus touchées en Suisse. Nous avons perdu environ 90 % de nos revenus et nous avons enregistré des sorties de liquidités de plus de 100 millions de francs par mois. Pour surmonter la crise, nous avons presque réduit de moitié nos effectifs, qui sont passés de 50 000 à environ 25 000 collaborateurs, et lancé un programme de réduction des coûts. Il s'agissait d'une lutte pour la survie.

L'appétit pour les voyages est revenu, le trafic aérien mondial atteignant presque les niveaux d'avant la pandémie de coronavirus. gategroup s'est-il complètement remis de la pandémie ?
Notre chiffre d'affaires a retrouvé 90 % de son niveau d'avant la crise. Toutefois, nous n'avons récupéré jusqu'à présent qu'environ 50 % du résultat net par rapport à 2019. Cette situation s'explique par différentes raisons : les pénuries sur le marché du travail et la baisse de la productivité, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et l'inflation élevée.

Nous avons dû reconstituer notre main-d'œuvre et il a été difficile de trouver des talents. Un renouvellement du personnel à cette échelle signifie que vous ne retrouverez pas les mêmes personnes : un tiers des travailleurs qui ont quitté l'entreprise pendant la crise sont partis en retraite anticipée et un autre tiers a changé de secteur d'activité. Cela a entraîné des problèmes de productivité, car nous avons dû reformer les collaborateurs.

Deuxièmement, nous avons été confrontés à une pénurie alimentaire sur différents marchés en raison de problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement. Nous avons donc dû remplacer certains produits alimentaires à un coût nettement plus élevé, car nous devions nous approvisionner sur d'autres marchés. En outre, l'inflation élevée nous a obligés à payer jusqu'à 40 % de plus pour le poulet et le saumon, par exemple. Le grand défi pour nous, en tant qu'organisation, est de rattraper les niveaux d'avant la pandémie, ce que nous prévoyons de faire dans un avenir proche. Dans l'ensemble, je reste optimiste.

Qu'est-ce qui motive cet optimisme ? Comment pouvez-vous faire évoluer et développer votre entreprise à l'avenir ?
Avant la pandémie, nous avions mis tous nos œufs dans le même panier : l'aviation. Cependant, la pandémie de coronavirus a prouvé qu'aucune industrie n'est à l'abri. C'est à ce moment-là que nous avons eu un déclic et que nous avons décidé de chercher de nouvelles opportunités de croissance.

Par exemple, nous avons commencé à fabriquer des paniers-repas pour les stations de vaccination COVID-19 pour les

« Vous ne pouvez pas être un dirigeant efficace si chaque crise vous déstabilise. »

Christoph Schmitz (58 ans) a rejoint gategroup en 2015 en tant que directeur financier. En 2021, il a été nommé Chief Executive Officer. Auparavant, il a été directeur financier du fournisseur d'ingrédients Wild Flavors et a occupé des postes de direction dans des multinationales en Amérique du Nord, en Australie, en Allemagne et en Inde. Il est titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Christoph Schmitz est né en Allemagne et possède également la nationalité suisse. Il est marié et aime faire de la voile.

> « De mon point de vue, la qualité de la culture d'entreprise est indépendante du fait que l'on croisse ou que l'on stagne. »

Vidéo interview

personnes en quarantaine. Nous avons également commencé à produire des plats préparés pour les supermarchés et les sociétés de livraison de repas. Ils avaient du mal à répondre à la demande de tous ceux qui restaient à la maison et commandaient de la nourriture. Nous avons alors réalisé que nous pouvions tirer parti de notre infrastructure de base – alimentation, cuisines, logistique – et répondre aux besoins d'un marché externe, au-delà de l'industrie aéronautique.

Qu'est-ce que cela signifie pour votre stratégie à l'avenir ?
Notre stratégie consiste désormais à redonner à notre activité de restauration aérienne son lustre d'antan le plus rapidement possible. Parallèlement, nous recherchons de nouvelles opportunités dans le segment plus large des solutions alimentaires. Nous disposons déjà de l'expertise en matière d'alimentation, alors pourquoi nous limiter au ciel ? Un exemple est la création de produits alimentaires prêts à l'emploi pour les supermarchés, car les marges y sont au moins aussi intéressantes que dans le secteur de la restauration aérienne. Une autre activité consiste à produire des emballages à base de pâte et de papier pour de grandes chaînes alimentaires telles que McDonald's.

Notre activité de solutions alimentaires devrait déjà générer près de 900 millions de francs de revenus cette année. Notre ambition à long terme est d'avoir une activité de solutions alimentaires aussi importante que notre activité de restauration aérienne. Pour y parvenir, nous devrons travailler en permanence sur notre proposition de vente unique (USP). Pour gategroup, cette USP est la qualité des aliments que nous produisons. Si nous perdons cette singularité, nous devenons remplaçables.

Prévoyez-vous une croissance durable de l'industrie aéronautique au cours de la prochaine décennie ?
Nous pouvons nous attendre à une croissance durable et régulière de quatre à six pour cent par an dans ce secteur au cours des vingt prochaines années. Même si la pandémie de coronavirus a été un obstacle majeur, nous voyons la lumière au bout du tunnel. La demande de vols augmente. La population mondiale augmente, la classe moyenne se développe et les gens ont plus de revenus disponibles à consacrer aux voyages. Il est donc essentiel pour nous, en tant qu'entreprise, de nous développer parallèlement à la croissance du marché. Nos investisseurs recherchent des entreprises résilientes comme la nôtre, capables de générer de la valeur à long terme plutôt que des profits à court terme.

Comment avez-vous évolué en tant que personne depuis que vous êtes devenu CEO de gategroup ?
Lorsque je suis passé de CFO à CEO en 2021, j'ai dû prouver que j'étais la bonne personne pour sortir l'entreprise de la crise. J'ai pu y parvenir en élaborant un plan clair et en me concentrant sur l'exécution structurée des initiatives définies. Depuis que j'ai pris mes fonctions de CEO en 2021, j'ai également réalisé l'importance de la résilience dans le secteur de l'aviation, en particulier lors d'événements inattendus. Vous ne pouvez pas être un dirigeant efficace si chaque crise vous déstabilise. Je suis de nature optimiste et je crois que les problèmes peuvent généralement se résoudre. En fin de compte, j'ai aussi appris à gérer mon énergie. Cela signifie consacrer de l'énergie aux principales priorités, et aussi m'entourer d'une équipe positive dans laquelle je peux puiser de l'énergie.

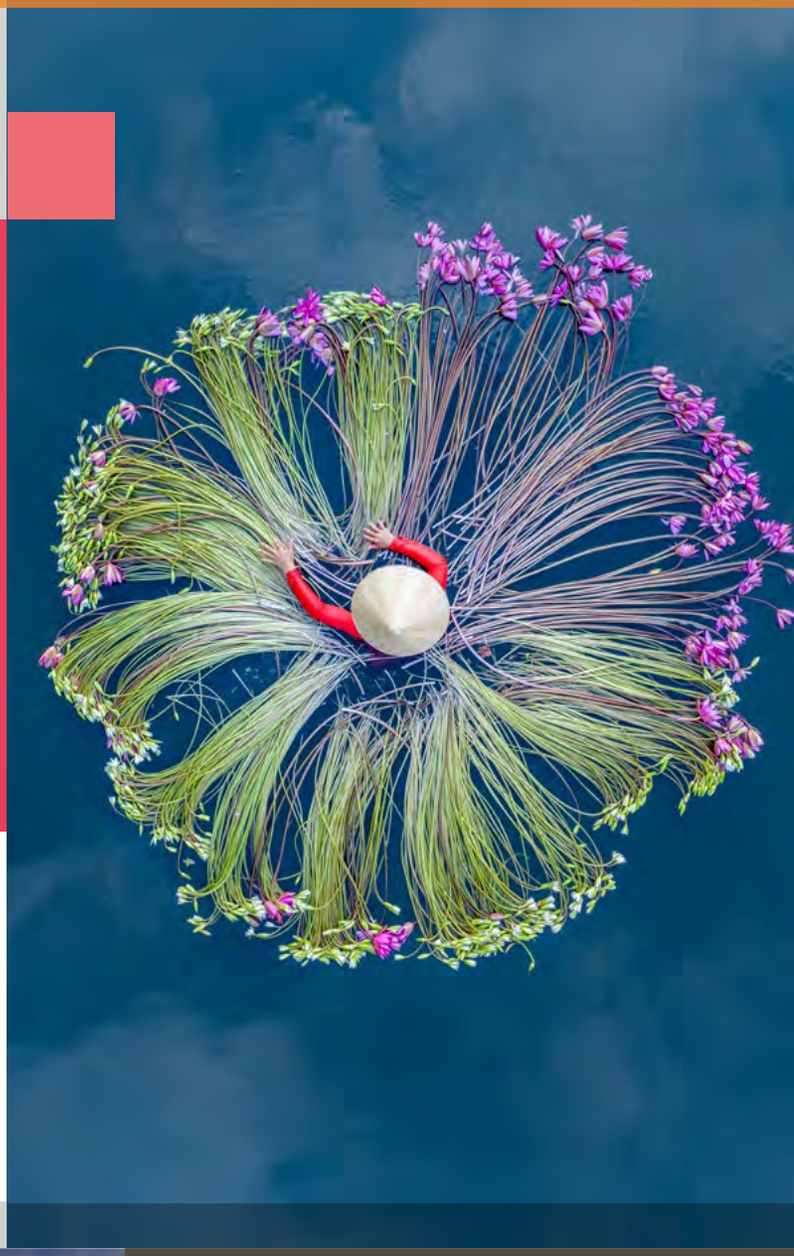
Quelles sont les étapes que vous espérez franchir dans votre fonction d'ici dix ans ?
Je me pose également cette question en me levant : quel est l'héritage que je veux laisser ? En substance, j'aimerais que l'entreprise soit reconnue comme un fournisseur de premier plan de solutions alimentaires durables et de haute qualité, tant dans l'industrie aéronautique que dans l'industrie alimentaire au sens large. En outre, j'espère rétablir notre solidité financière aux niveaux d'avant la pandémie et créer une valeur substantielle pour nos actionnaires. Notre objectif est de réintroduire la société en Bourse à moyen ou long terme. Enfin et surtout, je veux créer un lieu de travail où les gens sont heureux et fiers de faire partie de l'entreprise.

« Celui qui tente de grandes choses est digne d'admiration, même s'il échoue. »

Lucius Annaeus Seneca (Sénèque le Jeune),
4 av. J.-C. – 65 ap. J.-C.

« Que pourrait-on accomplir si nous savions que nous ne pouvions pas échouer ? »

Eleanor Roosevelt, militante américaine
des droits de l'homme, 1884–1962



« Tout changement dans la nature humaine est un changement vers la croissance ; sans croissance, la vie ne vaut pas la peine d'être vécue. »

Ernest Dichter, psychologue et chercheur en marketing austro-américain, 1907–1991

« Seuls ceux qui tentent l'absurde peuvent réaliser l'impossible ! »

Albert Einstein, physicien théoricien helvético-américain, 1879 – 1955

La prochaine édition
de ceo paraîtra en 2024.

Si vous ne souhaitez plus jamais rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : pwc.ch/ceom-sinscrire