

# ceo

Le magazine des  
décideurs

Décembre 2010

## **Le modèle de réussite suisse**

Quels sont les atouts de la Suisse en tant que site d'implantation? Quelles sont ses faiblesses? Qu'est-ce qui est typiquement suisse? Les dirigeants de Lantal, de Straumann, de la Rega, de l'Osec, de Lonza et d'autres personnalités répondent à ces questions.



**pwc**

Markus R. Neuhaus, administrateur délégué, PwC Suisse



**Voici plus de douze ans que nous avons la chance, en Suisse, de bénéficier de la confiance de l'économie, qui a fait de nous l'entreprise incontestablement leader de notre branche.**

Il y a sans doute un peu de présomption à parler de modèle de réussite à propos de son propre pays. À vrai dire, nous avons dans un premier temps ajouté un point d'interrogation à notre titre. Toutefois, après réflexion, nous avons décidé de ne pas alimenter les nombreuses assertions floues concernant la Suisse et d'affirmer une position claire: sur le plan économique, la Suisse a bien mieux surmonté les difficultés des dernières années que de nombreux autres pays. Il valait donc la peine d'examiner plus en détail quels sont les atouts de l'économie helvétique. Non pour nous reposer sur nos lauriers, mais pour avoir une idée claire de la manière dont nous voulons aborder l'avenir. Certes, un magazine ne peut pas influencer l'avenir, mais il peut cependant mettre en lumière certains exemples des tendances qui se dessinent. C'est ce que nous avons tenté de faire et je suis certain que vous découvrirez, dans le présent numéro de ceo magazine, un éclairage passionnant sur le thème de la Suisse, non seulement en tant que place financière mais aussi en tant que lieu de production qui abrite, dans ces deux segments, aussi bien des grandes que des petites entreprises. Nos experts ont rassemblé, à votre intention, des informations sur ces deux thèmes en les enrichissant de leurs propres connaissances. Le poids croissant de la gestion du CO<sub>2</sub> et les changements de comportement en matière de consommation sont des tendances mondiales

d'importance pour l'économie suisse. J'espère que nos articles vous livreront des informations utiles.

Lorsqu'une personne évolue, ce changement devient visible à un moment ou un autre. Il en va de même avec les entreprises, c'est du moins le cas avec PwC.

De nos entretiens avec nos clients, nous avons appris que la qualité technique et professionnelle de nos services est un élément particulièrement apprécié. Mais nous avons également appris que l'expérience de la collaboration avec nous serait encore plus positive si nous pouvions renforcer le contact personnel. C'est ce à quoi nous avons intensément travaillé au cours des cinq dernières années et ce à quoi nous continuerons de nous consacrer. Nous avons soigneusement étudié les différents aspects des relations clientèle et donné une nouvelle orientation au développement de notre personnel ainsi qu'à la manière de fournir nos services. Parallèlement, nous avons augmenté de manière ciblée notre offre de prestations afin de pouvoir apporter un soutien global aux entreprises, de l'élaboration de la stratégie à sa mise en place, en nous appuyant sur notre division Audit, qui demeure la plus forte. Cette démarche nous permet de contribuer, au sens large, à la sécurité, à la gestion des risques et à la résolution des problèmes en général dans chaque entreprise. L'évolution de PwC va désormais se refléter également dans l'identité visuelle de notre réseau mondial de firmes. Abandonnant notre nom complet, PricewaterhouseCoopers, pour adopter l'abréviation pratique de PwC, nous avons choisi une identité visuelle globalement plus moderne. J'espère vivement que notre nouveau look vous plaira. Mais ce qui me tient encore plus à cœur, c'est que vous soyez conquis par votre collaboration avec nous, séduits par le profit que vous en retirez et enchantés de la manière dont nous vous soutenons dans les tâches auxquelles vous devez faire face.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter une excellente lecture!

Markus R. Neuhaus

Éditeur: PricewaterhouseCoopers SA, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich

Rédacteurs en chef: Alexander Fleischer, alexander.fleischer@ch.pwc.com, Franziska Zydek, zydek@purpurnet.com  
Directeur de la création: Dario Benassa, benassa@purpurnet.com

Concept, rédaction et conception: purpur ag, publishing and communication, Zurich, pwc@purpurnet.com

© 2010 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved.

Les opinions exprimées par les différents auteurs ne correspondent pas forcément à celles de l'éditeur.

Le magazine ceo paraît trois fois par an en français, en allemand et en anglais. Tirage: 26 000 exemplaires

Commande d'abonnements gratuits et changements d'adresse: sonja.jau@ch.pwc.com

Lithographie, impression: ud-print AG, Lucerne. Papier: Magno Satin FSC, sans bois, couché deux côtés, demi-mat, extra-blanc



# Dossier

## Modèle de réussite suisse

Les experts du World Economic Forum ont sacré la Suisse championne en matière de compétitivité dans leur «Global Competitiveness Report» 2010. La Suisse a mieux surmonté la crise que d'autres pays. Est-elle donc un modèle de réussite? Dans notre dossier, des personnalités de l'économie suisse nous parlent des raisons qui les conduisent à miser sur la place économique suisse, de ce qu'elles considèrent comme bon et de ce qui devrait changer. Et de ce qui est typiquement suisse pour elles.

6



Garder les pieds sur terre: combiner solidité et mobilité, telle est la maxime d'Ernst Kohler, CEO de la Rega.

16



Respect, honnêteté, confiance, pensée positive et prévoyance sont, pour Urs Rickenbacher, les cinq piliers de Lantal.

44



Planifier à long terme: Daniel Küng, CEO de l'Osec, parle de l'image de la Suisse à l'étranger.

8



À la recherche de ses racines: la styliste de mode Ida Gut sur la Swissness et l'approche décontractée du folklore.

22



Apporter son savoir-faire: Andreas Bergmann développe des normes comptables internationales pour les organisations.

50



Garantir la qualité: le CFO de Lonza Toralf Haag sur la valeur des vertus suisses.

12



«Made in Switzerland»: un avantage concurrentiel pour Gilbert Achermann, président du CA de Straumann.

40



Créer un culte: le fabricant de skis Zai lie la perfection, l'innovation et l'exclusivité avec le charme rude des montagnes.

52

### Valeur ajoutée

Place financière suisse: la situation a évolué – tout particulièrement en ce qui concerne les activités internationales des banques suisses. La situation offre des opportunités pour de nouveaux modèles d'affaires dans le Private Banking.

27

Gestion du CO<sub>2</sub>: les effets du changement climatique sont aujourd'hui un thème stratégique touchant tous les secteurs de l'entreprise. Une gestion intégrée du CO<sub>2</sub> ne se limite pas au seul respect des prescriptions réglementaires mais offre en outre une chance d'améliorer sa propre position concurrentielle.

30

Tendances de consommation: les consommateurs veulent la meilleure contrepartie possible pour leur argent – et placent le secteur devant des défis gigantesques.

33

IFRS pour PME: au premier abord, une option possible mais une observation plus précise révèle que l'application de ces normes est actuellement interdite aux entreprises cotées à la Bourse suisse. La majorité des autres entreprises suisses ont également intérêt à appliquer le référentiel IFRS complet ou les Swiss GAAP RPC.

36

Service: événements, études et analyses. Abonnements et adresses.

39

### Engagement

Daniele Fumagalli, Manager chez PwC Lugano, a planté des oliviers et en a récolté une incitation à exercer sa profession dans un esprit de développement durable.

58



# Dossier

## Modèle de réussite suisse

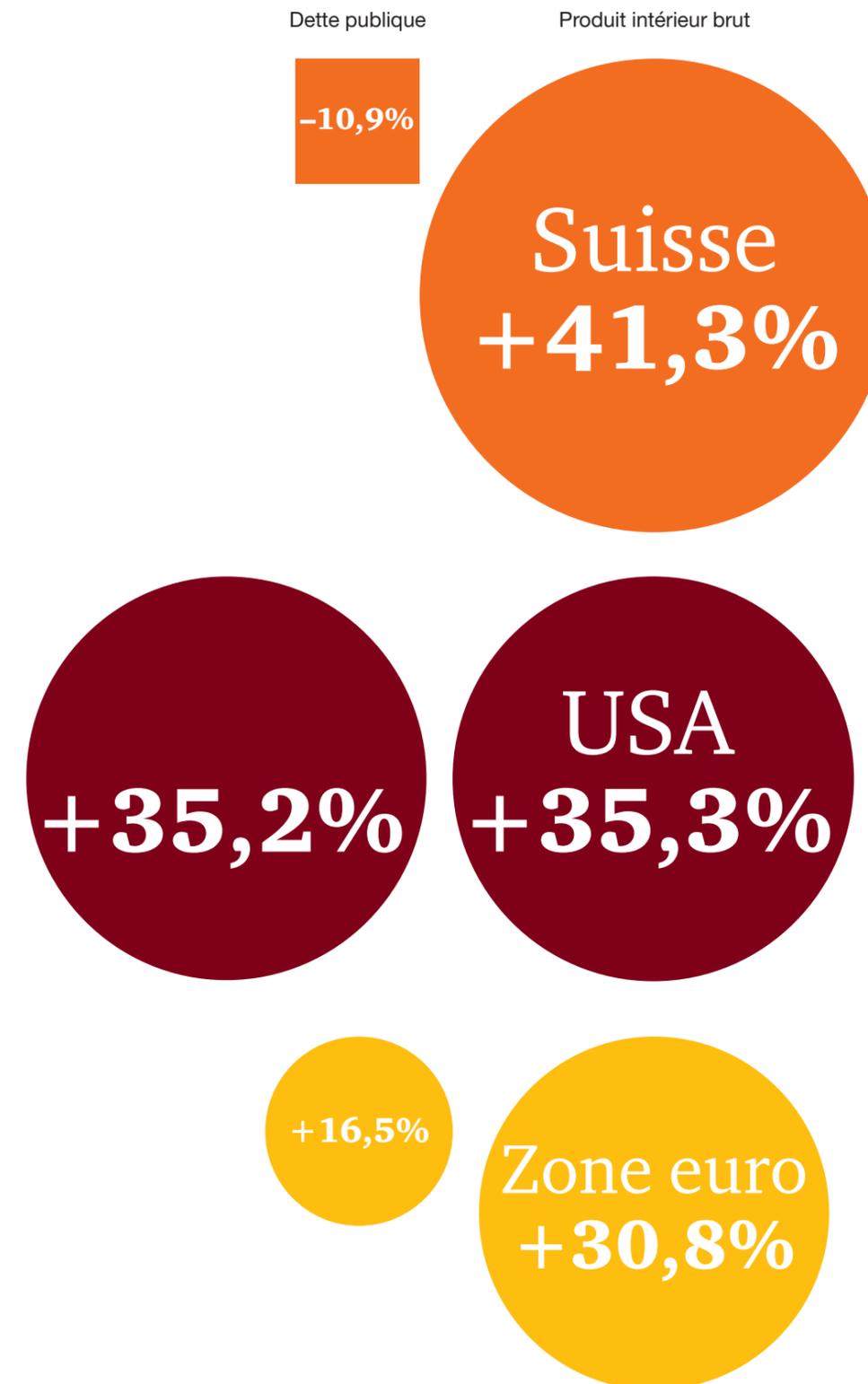
La Suisse a mieux surmonté la crise que d'autres pays. En 2009 et 2010, l'économie suisse a enregistré un accroissement de sa performance et une dette publique comparativement faible. Dans leur «Global Competitiveness Report» 2010, les experts du World Economic Forum ont sacré la Suisse championne en matière de compétitivité, lui reconnaissant également un contexte économique comme l'un des plus stables qui soient. La Suisse est-elle donc un modèle de réussite? Dans notre dossier, des personnalités de l'économie suisse nous parlent des raisons qui les conduisent à miser sur la place économique suisse, de ce qu'elles considèrent comme bon et de ce qui devrait changer. Et de ce qui est typiquement suisse pour elles.

Textes:  
Corinne Amacher, René Bortolani  
Iris Kuhn-Spogat, Bernhard Raos  
Franziska Zydek

Photos: Roth und Schmid

### Dette publique en relation avec le produit intérieur brut per capita en 2009/2010

La Suisse a pu à la fois accroître la performance et réduire les dettes.



Source: OECD Economic Outlook, 2010

## «Notre pays planifie à long terme plutôt qu'à court terme»

Daniel Küng, CEO de l'Osec, évoque la valeur du facteur Swissness, l'image de la Suisse à l'étranger et les conditions préalables à l'aboutissement d'un projet à l'étranger.

### **Monsieur Küng, la Suisse est-elle un modèle de réussite?**

Si nous nous fondons sur les chiffres et les résultats, alors oui, sans aucun doute. Les Suisses représentent 0,1% de la population mondiale, mais le pays assure néanmoins 1,4% du commerce mondial. Un tiers des emplois payés par la Suisse se situent hors de nos frontières, ce qui atteste la forte présence de la Suisse à l'étranger. Le stock de capital, les actifs immobilisés bruts de la Suisse à l'étranger, s'élève à près de CHF 850 milliards en moyenne annuelle, soit un montant considérable. Dans les années 90, 50% du produit intérieur brut étaient investis à l'étranger; aujourd'hui, il l'est à hauteur de 75%.

### **À quoi la Suisse doit-elle sa réussite?**

Elle la doit aux valeurs caractéristiques qui se cachent derrière la notion de Swissness: qualité, sérieux, sens des responsabilités, stabilité, fiabilité et durabilité. J'entends par durabilité le fait que notre pays planifie à long terme plutôt qu'à court terme. Les autres

facteurs de réussite identifiés sont le dynamisme et la capacité de nos entreprises à prendre des risques en ce qui concerne leur engagement à l'étranger.

### **Les gros titres négatifs dans la presse, à l'instar de l'affaire avec la Libye, de la votation sur l'interdiction des minarets ou du différend juridique avec les États-Unis ont-ils placé la Suisse dans une situation de désavantage concurrentiel ou entaché son image?**

À mon avis, non. Ces événements ont peut-être légèrement terni notre image à l'étranger, mais pas plus que cela. Les Suisses sont très sensibles sur le plan politique, et cela nous amène à surestimer toutes les réactions potentielles de l'étranger. J'en fais l'expérience lorsque je me rends aux États-Unis. L'affaire fiscale et bancaire avec la Suisse est un thème abordé à Wall Street et dans les milieux politiques à Washington, mais le reste de l'Amérique ne s'y intéresse pas. Et résoudre les problèmes avec la Suisse n'est pas la première préoccupation du président Barack Obama à son lever!



### **Daniel Küng**

est CEO de l'Osec depuis 2004. Diplômé en économie et gestion d'entreprise, il débute sa carrière en tant qu'assistant de direction chez Mercedes-Benz do Brasil à São Paulo. Il fonde Agrosuisse à São Paulo en 1982, société proposant des services d'administration et de conseil aux entreprises du secteur agroalimentaire. Agrosuisse étend sa couverture au Portugal en 1987, où Daniel Küng en fait une société de conseil dédiée aux PME étrangères souhaitant s'installer dans le pays.

**Les principaux marchés d'exportation au 4<sup>e</sup> trimestre 2010**  
Principaux pays destinataires selon une enquête réalisée auprès d'un échantillon de plus de 200 PME suisses (plusieurs réponses possibles).



Source: Osec

**D'après votre expérience, la Suisse est-elle encore perçue à l'étranger comme le pays du chocolat, des montres et des montagnes?**

Elle l'est encore, en effet, mais ces clichés sont heureusement de moins en moins présents. La Suisse apparaît toujours davantage comme une place industrielle et intellectuelle, et comme un pôle d'innovation. Le pays de Heidi est encore présent dans les esprits, mais l'image tend à s'estomper progressivement.

**L'Osec est une association de droit privé qui aide les entreprises suisses et liechtensteinoises à développer leurs activités à l'étranger. Comment cette aide leur est-elle apportée?**

Les grandes entreprises qui souhaitent pénétrer de nouveaux marchés n'ont pas besoin de nous. Elles disposent déjà en interne des structures adaptées à l'exportation et au développement. Mais les PME confrontées à la mondialisation n'ont aucune expérience en la matière. La Chine, l'Inde, le Brésil, les États du Golfe ou même l'Allemagne peuvent constituer de nouveaux débouchés. C'est à ces PME que nous portons conseil. Il s'agit pour elles de savoir comment pénétrer de nouveaux marchés, comment surmonter les barrières linguistiques et culturelles.

**Comment y parvenez-vous? Que se passe-t-il lorsque le directeur d'une PME suisse qui souhaite passer les frontières prend contact avec l'Osec?**

Prenons l'exemple d'un fabricant de stylos à bille de haute qualité. Grâce à une nouvelle machine, il peut désormais produire 300 000 pièces. La saturation du marché suisse ne lui permet cependant d'écouler que 100 000 stylos, et il prévoit donc d'exporter les 200 000 pièces restantes. Nous définissons dans un premier temps avec lui les pays vers lesquels il souhaite se tourner. Avec un tel produit, il doit cibler un pays prêt à payer un supplément pour la qualité. Nous optons par exemple pour Singapour; il nous faut alors

définir si son entreprise dispose des moyens financiers et du personnel suffisants pour conquérir ce nouveau marché. Bref, nous clarifions les conditions de base.

**L'Osec accompagne-t-elle également l'entrée sur le marché?**

Nous aidons l'entreprise à pénétrer le marché, par exemple au travers d'une analyse de marché réalisée par notre antenne basée à Singapour ou par une société tierce. Et bien évidemment, nous établissons également les contacts nécessaires avec d'éventuels partenaires commerciaux et administrations au niveau local.

**Comment facturez-vous les prestations de votre association?**

Nous fournissons les informations tout comme les conseils de base, par exemple au sujet des exportations, à titre gracieux. Ce n'est que lorsque l'entrepreneur souhaite obtenir une analyse de marché, disposer d'un business plan ou établir des contacts sur place avec le soutien de nos équipes locales que nous lui facturons ces prestations – au tarif de CHF 150 l'heure, ce qui est très raisonnable.

**Peut-on alors parler de l'Osec comme d'une agence d'aide aux entrepreneurs?**

Nous ne réalisons pas de bénéfice et nous sommes subventionnés par l'État pour soutenir les PME.

**Quelles sont les conditions pour qu'une entreprise réussisse à l'étranger?**

Elle doit avant tout proposer un bon produit; en second lieu, un engagement à l'étranger doit être bien préparé. L'entreprise doit occuper une position forte sur son marché d'origine pour supporter un projet à l'étranger. Je pense ici davantage aux ressources humaines qu'aux ressources financières. Les entreprises disposent en général des finances nécessaires,

## La recherche de consensus est l'une des spécialités de notre système politique. Mais c'est également un frein.

mais c'est souvent le savoir-faire des responsables qui fait défaut. Disposer d'un business plan réaliste est le troisième aspect important. Celui qui s'imagine qu'il aura récupéré les fonds investis au bout de six mois fait le plus souvent fausse route. Enfin, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur de bons conseillers. Un entrepreneur qui souhaite s'implanter en Inde doit, par exemple, connaître aussi la culture locale et donc être accompagné d'un conseiller sur place.

**Vous avez déclaré: «La Méditerranée est l'océan du passé, l'Atlantique l'océan du présent et le Pacifique l'océan du futur.» Cela signifie-t-il qu'un engagement en Asie est opportun pour les entreprises suisses?**

Pas pour toutes – cela dépend fortement du produit et de la stratégie. Mais, grosso modo, l'Asie est le marché de l'avenir; le Brésil et les États du Golfe sont eux aussi intéressants, et l'Afrique reste encore à découvrir.

**N'avez-vous pas le sentiment que l'Afrique est un continent oublié sur le plan économique?**

Il y a trois ans, je doutais encore de la puissance de l'Afrique, mais plus aujourd'hui. Les choses commencent à bouger dans de nombreux pays africains, même si nous n'en sommes encore qu'à un stade précoce. C'est pour cette raison que je ne conseille pas encore aux PME suisses d'investir en Afrique. Nous continuons à recommander les marchés établis tels que l'Union européenne et les États-Unis; 80% de nos exportations gagnent ces deux régions. Suivent la Chine, l'Inde, la Russie et le Brésil – des marchés déjà largement établis eux aussi. On retrouve dans la vague suivante le Vietnam, l'Afrique du Sud et le Mexique, et des pays tels que le Pérou ou l'Indonésie nous donnent de premiers

signaux de force. L'Indonésie en particulier est un pays qui présente un énorme potentiel économique pour les investisseurs lorsqu'on aura vaincu la corruption et éliminé les obstacles au commerce. Enfin, des pays comme l'Angola ou le Nigeria se profilent à l'horizon. J'ai la conviction que nous les retrouverons sur notre radar dans une dizaine d'années, comme c'est le cas aujourd'hui pour l'Indonésie, la Colombie ou le Pérou.

**Vous dirigez l'Osec depuis six ans. Comment l'environnement a-t-il évolué à l'échelle internationale et pour la Suisse?**

La mondialisation s'est développée de façon spectaculaire, même si elle connaît actuellement un certain ralentissement, et nous devons veiller à ne pas revenir au protectionnisme. La position débitrice de nombreux pays n'inspire pas vraiment confiance. Pour ce qui concerne la Suisse, la Confédération n'a eu de cesse d'accroître sa part du «gâteau» de la mondialisation depuis que je dirige l'Osec, même durant les années de crise 2008 et 2009.

**Sur le plan économique, nous suivons une orientation internationale mais, dans le domaine politique, nous continuons à refuser d'intégrer l'Union européenne. Êtes-vous pour ou contre l'adhésion à l'UE?**

D'un point de vue purement économique, être membre de l'UE simplifierait certainement bien des choses. Mais il convient de considérer d'autres aspects également. Définir si la Suisse doit adhérer ou non à l'UE relève du domaine politique, et je ne souhaite pas, en tant que responsable de l'Osec, m'exprimer publiquement sur le sujet.

**La voie bilatérale adoptée par la Suisse vis-à-vis de l'UE a-t-elle à votre avis fait ses preuves?**

Oui, sans équivoque. C'était l'attitude à adopter après le rejet de l'initiative d'adhésion. Elle nous permet d'entretenir de bons rapports

avec l'UE sur les plans politique et économique. Mais il semble que le moment soit venu de reconsidérer la voie bilatérale, ou plutôt la manière dont nous la concevons. Je ne peux, ni ne veux d'ailleurs, préciser si la solution optimale réside dans le maintien ou l'optimisation du statu quo ou dans une approche bilatérale «plus poussée», voire dans une adhésion «limitée» ou non. Mais quoi qu'il en soit, je ne peux être favorable à aucune solution qui n'intégrerait pas également les préoccupations de nos PME exportatrices.

**Vous avez voyagé loin et vécu longtemps à l'étranger. Quelle empreinte cela a-t-il laissé sur vous?**

Après toutes ces années passées à l'étranger, je me sens citoyen du monde. Mais en Suisse, et en ma qualité de responsable de l'Osec, je vis avec les conditions politiques et économiques actuelles – deux pôles qui peuvent parfois se révéler tout à fait contraires. J'ai affaire à 26 cantons qui n'ont pas tous les mêmes aspirations. Et nous devons donc rechercher et trouver des solutions susceptibles de convenir à la majorité.

**Et nous, les Suisses, sommes experts en la matière.**

Tout à fait, la recherche de consensus est l'une des spécialités de notre système politique. Mais c'est également un frein. Nous avons tendance à rechercher des solutions qui conviennent à 100%, et nous ne nous satisfaisons pas de 80%. D'après mon expérience, les premiers 80% requièrent 20% d'efforts, et les 20% restants 80% d'efforts – c'est-à-dire beaucoup d'argent et d'énergie. Le résultat sera toutefois généralement très stable. —

Signal. ( ENTER )

Presentation.....LONZA



## «Nous profitons de la bonne situation fiscale»

Lonza, entreprise leader dans le secteur des sciences de la vie, a son siège social à Bâle et une grande usine à Viège, situation qu'elle entend préserver. Toralf Haag, son CFO, parle du programme de fitness de Lonza, des projets de croissance et de la valeur des vertus suisses dans la concurrence mondiale.

### Toralf Haag

Originaire du nord de l'Allemagne, Toralf Haag est CFO de Lonza depuis 2005. Il occupait auparavant le même poste dans l'entreprise Norddeutsche Affinerie AG à Hambourg. T. Haag est titulaire d'un diplôme de gestion d'entreprises et a obtenu son doctorat à l'Université de Kiel. Jusqu'à présent, il a toujours travaillé dans le domaine industriel et a notamment dirigé le secteur d'activités Stamping & Frame d'une filiale américaine de Thyssen Krupp Automotive.

### Monsieur Haag, comment définissez-vous votre rôle de responsable financier chez Lonza?

La première des tâches incombant à un responsable financier est de piloter la politique financière de l'entreprise. Pour ce faire, il ne doit pas être trop conservateur car il lui faut aussi suivre le développement stratégique. Aucune entreprise ne progresse si elle se contente d'économiser des coûts et si elle a peur de prendre des risques. Chez Lonza, je suis donc impliqué dans tous les processus depuis leur début.

### En quoi consiste ce rôle stratégique actif?

J'ai souvent des échanges intenses avec mes collègues CFO chez nos clients. Nous avons beaucoup de points communs, et notamment lorsqu'il s'agit d'optimiser fonds de roulement et projets d'investissements. Nos clients de l'industrie pharmaceutique et des biotechnologies doivent décider, par exemple, s'ils souhaitent investir eux-mêmes ou externaliser chez nous. Je participe de plus en plus à ces débats avec les clients.

### Pouvez-vous nous donner un exemple emprunté à la pratique?

Nous regardons si, par exemple dans notre division Custom Manufacturing, l'intégration doit se faire en aval ou en amont dans la chaîne de création de valeur. Une intégration en aval devrait par exemple intervenir si non seulement nous produisons pour un client une substance active, mais que nous la dosons

et la conditionnons également pour lui. Une intégration en amont intervient si l'on nous confie aussi un mandat de recherche. En principe, ce qui nous intéresse est ce que l'on appelle les «pipeline deals», pour lesquels le mandat concerne simultanément plusieurs produits. Cela peut aller jusqu'à la prise en charge de l'installation de production d'un client.

### Lonza est un acteur du marché au plan mondial. La Swissness profite-t-elle à votre entreprise?

Oui, et même beaucoup. Notre expansion internationale est partie de Suisse, et nous combinons les vertus suisses et le développement mondial. Lonza est une entreprise de qualité, qui dispose ici d'un socle de collaborateurs bien formés et profite des conditions financières et fiscales intéressantes qu'offre la place économique suisse.

### Le niveau élevé des salaires suisses est-il un sujet de préoccupation pour un CFO?

Le niveau des salaires ne joue aucun rôle prépondérant. En Chine, les collaborateurs très qualifiés perçoivent des salaires comparables. Nous investissons fortement dans l'automatisation de nos usines, ce qui rend le niveau des salaires de moins en moins important. C'est à la réglementation excessive que la Suisse doit faire attention car elle risque de limiter considérablement la compétitivité.

**CHF 2,69  
milliards de  
chiffre  
d'affaires**

#### **Lonza**

propose des produits et des services pour les industries de la pharmacie, de la santé et des sciences de la vie. Elle est considérée comme un leader mondial dans la production et le suivi des processus pour les substances actives pharmaceutiques, tant dans la branche de la chimie que dans celle des biotechnologies. L'entreprise occupe également une position solide dans la recherche cellulaire et les produits intermédiaires de haute qualité sur les marchés de la nutrition, de l'hygiène, du traitement de l'eau et du bois, des produits agro-alimentaires et des soins corporels. Lonza, dont le siège social est à Bâle, emploie 8200 collaborateurs dans le monde entier et a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2,69 milliards en 2009.

#### **Lonza trouve-t-elle des collaborateurs qualifiés en nombre suffisant en Suisse?**

En Suisse, la qualité des jeunes diplômés est très bonne, mais leur nombre est trop faible. Nous employons ici de plus en plus d'ingénieurs étrangers. Et nous créons des capacités de recherche en Chine et en Inde.

#### **Pas seulement des capacités de recherche: Lonza construit de nouvelles usines en Chine et à Singapour. Cela a-t-il des conséquences pour la place économique suisse?**

Les marchés asiatiques sont ceux qui offrent les plus grandes opportunités de croissance. Nous y créons des capacités car nous avons encore du retard à rattraper. Cependant, notre site de production de Viège est toujours notre site le plus important au monde et nous y investissons chaque année des centaines de millions. Nous nous spécialisons dans les produits à très grande valeur ajoutée et dans les programmes de production complexes. La production biotechnologique se fait également en Suisse.

#### **L'industrie exportatrice déplore le cours élevé du franc. Les turbulences monétaires influent-elles sur le résultat de Lonza?**

L'influence des effets de change se fait de plus en plus sentir sur le chiffre d'affaires et le résultat. Le cours élevé du franc dessert en particulier la compétitivité de notre site de Viège car les coûts sont libellés ici en francs suisses alors que la majorité des produits est exportée vers les États-Unis et l'Europe. Ailleurs dans le monde, nous avons la possibilité, dans la plupart des cas, de nous protéger «naturellement». Pour nos usines des États-Unis, nous concluons la plupart des contrats en USD et, dans la zone euro, nous les concluons en EUR.

#### **Comment se positionne Lonza dans l'environnement économique difficile qui règne actuellement?**

Nous devons nous en accommoder. Il est important d'avoir une position conservatrice sur la structure et le financement de l'entreprise. Un mélange bien dosé de clients provenant de pays et de secteurs différents s'impose donc. De plus, la pharmacie et les sciences de la vie, dans lesquels nous exerçons nos activités, sont des branches qui, comparativement, résistent plutôt bien à la crise.

#### **À votre avis, la réaction des États à la crise financière est-elle appropriée?**

Dans la première phase, gouvernements et banques centrales ont fait du bon travail. Mais le processus visant à empêcher d'autres crises dure maintenant depuis bien trop longtemps et il est mal piloté. Deux mesures pourraient être prises facilement et rapidement: il faudrait interdire le commerce de produits dérivés sans contrepartie concrète et fixer pour les banques une quote-part minimale de capitaux clairement définie. Le risque de devoir affronter une nouvelle crise demeure.

#### **Vous dites cela alors que vous n'êtes pas partisan des réglementations?**

Je suis contre la surréglementation. Mais nous ne pourrions pas nous en tirer sans quelques règles du jeu contraignantes.

#### **Voici maintenant cinq ans que vous vivez en Suisse. Le pays a-t-il à votre avis changé au cours de cette période?**

Les débats entre les partis politiques sont devenus plus virulents et plus intenses. C'est une bonne chose pour faire évoluer la situation. Je suis critique quant aux discussions relatives à la valeur des dirigeants et à leur rémunération. Dans un contexte de concurrence internationale, un certain niveau de salaire est nécessaire pour attirer de bons dirigeants. Une réglementation isolée nuirait à la place économique suisse.

## **En Suisse, la qualité des jeunes diplômés est très bonne, mais leur nombre est trop faible. Nous employons de plus en plus d'ingénieurs étrangers.**

#### **La voie indépendante choisie par la Suisse la soumet à une pression croissante. Comment la place économique suisse peut-elle marquer des points à l'avenir?**

Jusqu'à présent, la Suisse s'en est bien sortie grâce à sa stratégie d'accords bilatéraux avec l'Union européenne. La zone UE constitue le marché le plus important pour la Suisse et c'est pourquoi il faut poursuivre le rapprochement. Cela devrait se faire par étapes pour être accepté par la population.

#### **La Suisse est-elle un sujet de discussion avec vos collègues managers en Europe?**

Pas dans nos conversations professionnelles. Cependant, la Suisse et ses finances solides, ainsi que sa politique fiscale séduisante, sont souvent regardées avec envie.

#### **Comme beaucoup d'autres entreprises, Lonza a connu une année 2009 difficile. Où en est votre programme de reengineering?**

Toutes les mesures seront appliquées d'ici la fin de l'année. Nous voulons réduire nos coûts de CHF 70 à 80 millions. Nous sommes sur la bonne voie. Nous avons déjà fermé deux usines sur les trois prévues, la troisième sera fermée aux États-Unis vers la fin de l'année. La suppression de 450 emplois sera alors en grande partie chose faite.

#### **Comment se présentera Lonza à l'avenir?**

Lonza aura maigri car nous diminuons les coûts. Mais elle sera aussi en meilleure forme car, grâce à la réorganisation, nous serons mieux axés sur les besoins du marché et nous aurons amélioré les processus. Les entreprises devraient se soumettre à un tel processus à intervalles réguliers de quelques années. Cela renforce chez les collaborateurs la prise de conscience des coûts et l'orientation nécessaire sur les résultats.

#### **Les prévisions à long terme sont-elles vraiment fiables dans des périodes comme celle que nous traversons?**

La planification à long terme est importante, même si le degré de précision diminue avec le nombre des années. Au cours des dernières années, moyennant de nombreux investissements et désinvestissements, nous avons fait passer Lonza de la chimie fine aux sciences de la vie. Nous sommes bien positionnés grâce à une combinaison réussie de nos trois divisions Life Science Ingredients, Custom Manufacturing et Bioscience, et allons continuer à développer ces trois secteurs d'activité par une croissance interne et externe. Nous envisageons également un quatrième pilier, mais il est encore trop tôt pour en parler.

#### **Les entreprises cotées en bourse sont surtout sanctionnées lorsque les prévisions à court terme s'avèrent inexactes. Lonza a connu cela en 2009.**

En 2009, nous avons été un peu trop optimistes. Mais cela tient à la volatilité de nos activités. Dans le secteur du Custom Manufacturing, nous sommes tributaires des grandes firmes pharmaceutiques. Si elles réduisent leurs stocks, nous le ressentons directement. Par ailleurs, les procédures d'homologation des médicaments deviennent toujours plus strictes, ce qui retarde d'autant la production.

#### **Pourtant, Lonza place la barre haut et vise à nouveau d'ici 2013 un pourcentage d'augmentation à deux chiffres de son chiffre d'affaires et de ses recettes.**

Au cours des deux ou trois dernières années, nous avons beaucoup investi dans nos installations et voulons en recueillir les fruits. Nous ne le devons pas seulement à nos actionnaires, mais cela correspond aussi à nos propres attentes, fondées sur les commandes que nous avons déjà dans nos carnets. Les risques se situent au niveau de notre performance opérationnelle et des retards imputables aux autorités de réglementation. —

#### **Bonne collaboration**

Pour le groupe Lonza, le rachat d'entreprises telles que Peptides (Belgique), Bioscience (USA) et Amaxa (Allemagne) représente un défi stratégique et opérationnel de taille. En fonction de la situation de départ et de l'objectif, il s'agit d'assurer non seulement l'intégration complète de l'entreprise acquise au sein du groupe Lonza, mais également son développement en tant que secteur autonome. L'intégration de plusieurs entreprises sur une brève période est une tâche courante pour PwC. Une collaboration intensive avec les conseillers PwC a permis au groupe Lonza d'élargir peu à peu ses compétences en matière de transactions inter-entreprises. Vous trouverez sur notre site des informations sur les expériences faites par le groupe Lonza et d'autres de nos clients sous [www.pwc.ch/experience](http://www.pwc.ch/experience)



### ***Garder les pieds sur terre***

Symbole de sécurité, de qualité et de progrès, la Garde Aérienne Suisse de Sauvetage est une institution typiquement suisse soutenue par 2,2 millions de donateurs. Combiner solidité et mobilité – telle est l'ambition du CEO de la Rega, Ernst Kohler.



«3 millions de donateurs – je ne partirai pas en retraite avant.»

#### Ernst Kohler

CEO de la Rega, Ernst Kohler accomplit une formation de monteur-électricien avant de parfaire ses connaissances à l'École technique spécialisée de Winterthur. En parallèle, il obtient le brevet de guide de montagne. Il acquiert beaucoup d'expérience dans le domaine du sauvetage en montagne, notamment en sa qualité de chef suppléant des secours au Secours Alpin Suisse à Meiringen. En 1987, Ernst Kohler entre au service de l'ancien Office fédéral des aérodromes militaires, où il exerce plusieurs fonctions dirigeantes à partir de 1996, notamment celle de directeur et commandant de l'aérodrome militaire de Meiringen. Depuis 2006, il préside la direction de la Rega, après sept années passées au sein du Conseil de fondation. Il a le grade de colonel des Forces aériennes.

Ernst Kohler reste marqué par son premier sauvetage en montagne. Alors qu'il vient d'obtenir son brevet de guide de montagne, à 22 ans, il est amené à participer à une opération de sauvetage. Il s'agit de sortir d'une crevasse un guide de montagne et un blessé grave. Ernst Kohler prie pour que la broche à glace qu'il présume ne pas avoir fixée de manière optimale en raison de son manque d'expérience tienne le coup. C'est le cas, et E. Kohler en tire deux enseignements essentiels pour ses interventions futures: éliminer les points faibles, professionnaliser les procédures. «Une opération de sauvetage, c'est rationnel», explique-t-il. «Il faut analyser rapidement la situation, envisager promptement tous les scénarios possibles et, à partir de là, être capable de prendre les bonnes décisions.» L'expérience accumulée sur les terrains les plus impraticables lui sert encore aujourd'hui, bien qu'il ait troqué ses cordes contre une cravate. Il y a cinq ans, Ernst Kohler a pris la fonction de CEO de la Garde Aérienne Suisse de Sauvetage (Rega), qui organise et réalise chaque année plus de 14 000 opérations de sauvetage.

La Rega a pour fondement les plus grandes exigences de qualité et de sécurité. «Il s'agit en quelque sorte de vertus helvétiques fondamentales», précise E. Kohler. Fondée en 1952, la Rega est devenue, selon un sondage de l'institut d'études de marché IHA-GfK, l'entreprise la plus appréciée des Suisses. E. Kohler considère qu'entretenir une réputation n'a rien d'une tâche académique. Elle fait au contraire appel au pragmatisme: «Cela va du professionnalisme de l'équipe de sauvetage sur le lieu de l'accident jusqu'à la façon de libeller une facture.»

Le respect dont jouit la Rega a également des retombées financières. Le nombre de cartes de donateur s'élève désormais à 2,2 millions et augmente chaque année. Ernst Kohler voit dans le geste des donateurs – CHF 30 par personne seule depuis le début des années 90 – avant tout une «contribution de solidarité». Statistiquement, un Suisse sur douze aura besoin de l'aide de la Rega une fois dans sa vie. Une écrasante majorité des donateurs finance le sauvetage d'autres individus, tout en sachant que la Rega leur portera secours en cas de besoin. La Rega est donc l'un des plus importants fonds de solidarité privés de Suisse.

La Rega est une institution typiquement helvétique, dont la forme ne se retrouve dans aucun autre pays du monde. Contrairement aux services de sauvetage que l'on trouve à l'étranger, généralement financés par les contribuables, en Suisse, ce sont les donateurs qui rendent possibles le sauvetage

aérien. Le total des dons se chiffre à CHF 80 millions par an. En tant que fondation privée d'utilité publique, la Rega est totalement indépendante d'intérêts nationaux ou cantonaux, politiques ou commerciaux et elle dépend selon E. Kohler «uniquement des donateurs et des patients». La croix rouge apposée sur le fuselage des avions rappelle que la Rega «porte secours aux personnes en détresse, quelles que soient leur situation, leur solvabilité, leur position sociale, leur nationalité, leur religion ou leurs opinions politiques», comme l'énoncent les principes fondamentaux de la fondation.

### D'une entreprise pionnière à une PME de plus de 300 personnes

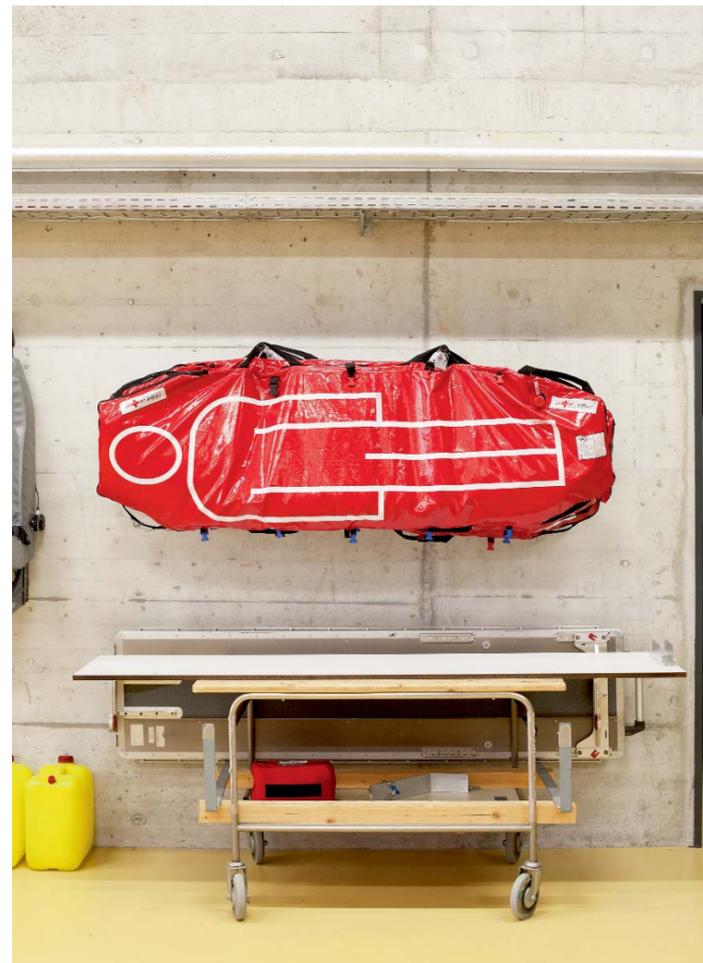
La mission de la Rega ne s'arrête pas aux frontières nationales. En effet, les trois avions ambulances de la fondation se rendent dans le monde entier pour rapatrier des blessés suisses. L'an dernier, quelque 3000 urgences ont été traitées à l'étranger, dont 915 ont donné lieu à des rapatriements, la plupart à bord des jets de la Rega. Mais la Rega se met également au service des étrangers. Lorsqu'au printemps dernier, le nuage de cendres venu d'Islande a paralysé le transport aérien dans la moitié de l'Europe, y compris en Suisse, Ernst Kohler n'a pas hésité à délocaliser deux jets ambulances en Sicile afin qu'ils restent opérationnels. Une urgence s'est rapidement déclarée dans le Nord de l'Europe: deux enfants américains ayant subi de graves brûlures à Oslo devaient être transférés à Boston dans une clinique spécialisée. Grâce aux avions stationnés en Sicile, l'équipage de la Rega a pu décoller malgré la fermeture de l'espace aérien suisse et contourner le nuage volcanique – une mission exigeante tant sur le plan organisationnel que médical. De par leurs capacités de planification, leur équipement et leur savoir-faire, les sauveteurs aériens suisses étaient les seuls au monde à pouvoir mener à bien une telle opération. L'entreprise pionnière, essentiellement composée de sauveteurs bénévoles lors de ses débuts dans les années 50, est devenue une PME employant plus de 300 personnes, parmi lesquelles des experts de diverses catégories professionnelles – médecins, pilotes, ambulanciers, infirmiers, techniciens, employés administratifs. Ernst Kohler a pour mission de consolider la Rega et de la préparer pour



Le travail de la Rega ne s'arrête pas aux frontières nationales. À l'aide de trois avions ambulances, les sauveteurs rapatrient les blessés suisses des quatre coins du globe. L'an dernier, quelque 3000 urgences ont été traitées à l'étranger, dont 915 ont donné lieu à des rapatriements, la plupart à bord des jets de la Rega.



Les prestations préalables à une intervention d'urgence sont énormes. Par base Rega, le temps passé en l'air n'est en moyenne que de 70 minutes par jour. Le reste du temps, les équipes et les machines sont en attente ou à l'entretien car elles doivent être sur le pied de guerre 24 heures sur 24.



Un budget de CHF 145 millions

#### Rega

Fondée en 1952 par des membres de la Société suisse de sauvetage, la Garde Aérienne Suisse de Sauvetage (Rega) est une fondation privée d'utilité publique. Elle dispose d'un budget de CHF 145 millions. En 2009, la Rega a procédé à un total de 14 013 interventions, dont plus de 10 000 par hélicoptère. En raison d'investissements considérables dans de nouveaux hélicoptères, le résultat d'exploitation a baissé de 29% en 2009 pour se chiffrer à CHF 13 millions. L'organisation emploie plus de 300 personnes et est financée avant tout par des dons sous la forme d'une affiliation à la Rega.

l'avenir. Alpiniste chevronné, il sait que toute ascension est suivie d'une descente. D'où sa volonté de voir «l'organisation de secours aérien garder les pieds sur terre». Son défi: «combiner solidité et mobilité». Selon Ernst Kohler, cela signifie surtout qu'il ne faut accepter aucun compromis en termes de sécurité et de qualité. La Rega gère douze bases d'hélicoptères entre Saint-Gall, Bâle, Locarno et Lausanne, auxquelles s'ajoute la base partenaire de Genève. Elles sont réparties de telle manière que n'importe quel endroit du pays est accessible en 15 minutes. Les anciens appareils – des hélicoptères équipés de nacelles – ont été remplacés par de véritables stations de soins intensifs volantes, à l'image de l'hélicoptère AgustaWestland Da Vinci, dont la Rega vient d'acheter onze exemplaires dans le cadre d'un vaste programme de renouvellement et qui est considéré comme l'hélicoptère de sauvetage en montagne le plus moderne du monde en termes de confort, d'espace et d'équipements techniques. Le renouvellement de la flotte coûtera à la Rega CHF 113 millions répartis sur plusieurs années – un investissement qui serait impossible sans la forte communauté de donateurs. L'État ne débourse en effet aucun centime.

### Sensibiliser davantage les jeunes à l'existence de la Rega

Les donateurs financent non seulement les investissements dans l'infrastructure, mais aussi les prestations préalables. Le budget annuel de la Rega est de CHF 145 millions, dont CHF 80 millions proviennent des membres et donateurs, le reste étant pris en charge par les caisses-maladies et les assurances-accidents. Les prestations préalables à une intervention d'urgence sont énormes. Par base Rega, le temps passé en l'air n'est en moyenne que 70 minutes par jour. Le reste du temps, les équipes et les machines sont en attente ou à l'entretien car elles doivent être sur le pied de guerre 24 heures sur 24. Chaque intervention coûte en moyenne quelque CHF 3000. Bien que la Rega se situe à la jonction des secteurs à coûts élevés de l'aviation et de la santé, les tarifs de ses services n'ont pas évolué depuis 1996. La pression des assurances a cependant augmenté, en partie sur recommandation du surveillant des prix, qui estime que les tarifs sont trop élevés. Ernst

Kohler précise qu'une diminution de la charge des assurances aurait des conséquences pour les donateurs. «Or, ce n'est pas ce que nous souhaitons. Le sauvetage par hélicoptère ne représente qu'un millième des dépenses de santé en Suisse», explique-t-il. Il n'est pas question de faire des économies au détriment de la qualité, par exemple en réduisant la sécurité.

Au contraire, la fondation envisage déjà de nouveaux projets d'investissement. Les vols de transfert d'un hôpital à un autre ou les interventions sont encore et toujours interdits en cas de brouillard, les conditions météorologiques ne permettant pas un pilotage à vue. Pour y remédier, la Rega tente de développer de nouvelles procédures d'approche intégrant le système de navigation GPS. La technologie est prête, mais les procédures d'autorisation se font attendre. «Il appartient à notre génération de concrétiser les atterrissages par GPS et d'en finir ainsi avec le pilotage à vue dans le cadre du sauvetage aérien», martèle Ernst Kohler, «je suis convaincu que c'est là que réside le potentiel des prochaines mesures de développement en matière de sauvetage aérien.»

Les réalisations techniques ne sont cependant pas la seule source de potentiel; E. Kohler pense que les possibilités d'extension de la base des donateurs ne sont pas épuisées. Son objectif est que la carte de donateur Rega devienne un élément indispensable du portefeuille d'un maximum de citoyens suisses – comme la carte d'identité, le permis de conduire ou l'abonnement demi-tarif des CFF. Une base de donateurs aussi large que possible signifie en effet pour la Rega une indépendance maximale vis-à-vis des intérêts commerciaux, et ce pour le bien du patient. Kohler voudrait en particulier sensibiliser davantage les jeunes à l'existence de la Rega, notamment via la plate-forme Internet [www.myrega.ch](http://www.myrega.ch) lancée au mois d'août. Jusqu'à 18 ans, les jeunes sont inclus dans l'affiliation familiale, mais celle-ci est ensuite automatiquement interrompue. Beaucoup de ces jeunes ne s'intéressent à nouveau à la Rega qu'après avoir fondé leur propre famille. Ernst Kohler décèle une importante marge de progression en la matière. Il ne pense pas que le plafond soit atteint avec les 2,2 millions de donateurs actuels. «Trois millions de donateurs – je ne prendrai pas ma retraite avant d'avoir atteint ce chiffre», promet-il. —



Avec le très grand soin qu'elle apporte au style et à la qualité, Ida Gut s'adresse à des femmes recherchant un certain classicisme urbain dans des vêtements modernes, des tenues de caractère exprimant une sensibilité culturelle.

**Madame Gut, pour vous, qu'est-ce que la Swissness?**

Vous voulez savoir ce qui est suisse pour moi?

**N'est-ce pas la même chose?**

La Swissness est à mon avis un label dont on estampille tout ce que l'on souhaite vendre sous cette appellation. L'adjectif «suisse» caractérise en revanche des objets et des particularités historiquement et typiquement helvétiques.

**L'an dernier, vous avez conçu des tenues professionnelles pour les employés de la chaîne Swissôtel. Vers quoi vous êtes-vous orientée pour concevoir ces vêtements – vers les valeurs suisses éprouvées ou vers la Swissness?**

Le client souhaitait prendre comme modèle les costumes traditionnels du canton d'Appenzell. Je me suis donc clairement inspirée

des traditions et valeurs locales. Mais on ne peut pas habiller des natifs de Bangalore ou de Lima de costumes folkloriques suisses. Il s'agissait donc de filtrer l'essence du costume et de lui donner une forme esthétique, afin qu'il puisse être porté par tous les habitants de la planète tout en conservant son identité suisse. Un vêtement de travail doit aussi être résistant et particulièrement adapté à la vie de tous les jours.

**Comment vous êtes-vous attelée à cette tâche?**

En réfléchissant avec mon équipe à ce qui constitue pour nous les archétypes des traits de caractère helvétiques et à la manière dont on pourrait les transposer dans la mode. Ce qui est intéressant, c'est que les traits de caractère que nous avons identifiés pour

**Le modèle de réussite suisse  
Ida Gut**



**La nostalgie du pays de notre enfance**

Dans ce monde effréné et globalisé, des valeurs traditionnelles comme la qualité et la fiabilité ont le vent en poupe. Entretien avec la créatrice de mode Ida Gut sur les valeurs suisses, la recherche des racines et l'approche décontractée du folklore.

## Qui sommes-nous? Que sommes-nous? Quelle image dégageons-nous?

notre époque se retrouvaient déjà dans la mode d'autrefois, c'est-à-dire dans les costumes traditionnels.

### **Pouvez-vous développer?**

Je ne voudrais pas remuer des clichés, mais l'adjectif «suisse» caractérise aujourd'hui comme alors un sens aigu de la valeur et de la précision. Une certaine rigidité, une sorte de charme désuet, le besoin de se démarquer tout en regardant ce qui se passe chez le voisin, une certaine subtilité dissimulée. En revanche, la frivolité, le rythme et la légèreté ne font pas partie de l'ADN suisse.

### **Comment intégrer tout cela dans un vêtement?**

En utilisant des matériaux de qualité et en mettant l'accent sur les détails. Et aussi en investissant dans un processus de fabrication efficace. Autrefois, il fallait des années pour parachever un costume avec ses broderies et ornements. Les gens le portaient durant toute leur vie, peut-être même après en avoir hérité. Un vêtement moderne peut également incarner ces valeurs.

### **C'est donc moins une question de mode que d'expression d'une manière d'être?**

C'est une question d'identité. Qui sommes-nous? Que sommes-nous? Quelle image dégageons-nous? Ces questions sont centrales non seulement pour la politique vestimentaire d'une entreprise, mais aussi plus généralement pour chacun d'entre nous.

### **On relève toutefois une nette tendance à la Swissness dans la mode. S'agit-il selon vous de l'expression d'une tendance générale de recherche des racines?**

Je pense que la nostalgie de la terre et du pays de notre enfance s'accroît proportionnellement à la vitesse de nos déplacements. Le monde globalisé offre de grandes opportunités et libertés à chaque individu, mais il nous prive de stabilité et les gens recherchent du perpétuel. La mode, qui n'est rien d'autre que l'expression d'une époque, évolue dans ce champ de tensions.

### **Mais la mode actuelle ressemble précisément à une course effrénée...**

La mode est un business. Les techniques modernes permettent aujourd'hui de plus en

plus de choses en termes de fabrication textile et de coloration. Dans le même temps, ces procédés sont souvent si astreignants pour les fibres que le produit est pratiquement déjà abîmé lorsqu'il est commercialisé. Parallèlement, il existe une demande d'un groupe cible de plus en plus important pour des produits très haut de gamme, pour des vêtements fabriqués méticuleusement avec des matières naturelles et dans un style qui dure plus que le temps d'une saison. Pour fabriquer ces vêtements, on a besoin de temps – ce qui nous ramène au costume traditionnel. La valeur de tels vêtements est indubitablement élevée. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les habits et accessoires traditionnels sont tellement appréciés de nos jours.

### **Où se situe la limite entre habit traditionnel et kitsch vestimentaire?**

Un peu de kitsch n'a jamais tué personne! Pourquoi devons-nous toujours être si stricts? Dans d'autres pays, le folklore fait l'objet d'une approche tout à fait décontractée et on en est fier. Personne ne crie à la faute de goût lorsqu'une Japonaise porte un kimono ou lorsqu'un Russe arbore des boutons clinquants sur son uniforme.

### **Vous avez déjà produit et vendu dans beaucoup de pays. Comment une créatrice de mode suisse est-elle perçue à l'étranger?**

Jusqu'à présent, les réactions ont été partout très positives. Peut-être qu'elle existe seulement dans nos têtes, cette petite Suisse dont on se moque parce qu'elle n'est pas un pays de mode. Presque partout dans le monde, j'ai rencontré des gens ayant la plus grande confiance dans notre collaboration, notamment parce que la Suisse incarne des valeurs comme la fiabilité, l'honnêteté et la neutralité.

### **Qu'en est-il de la créativité?**

Parlons plutôt d'innovation. Je pense qu'on fait confiance aux Suisses parce que nous développons – dans la mode également – des produits modernes, durables et pratiques, et non des copies ou des produits de masse.



### **Avez-vous le sentiment que le label «Made in Switzerland» est une sorte de garantie de qualité à l'étranger?**

Sans aucun doute. Mais je veux aussi savoir ce que recouvre cette étiquette «Made in Switzerland»... Si l'on voit dans la Suisse un symbole de qualité et de confiance, il importe d'honorer ces promesses et de ne pas créer des emballages trompeurs, comme d'aucuns le font par exemple en commercialisant un produit estampillé «suisse» alors qu'il est fabriqué à l'étranger.

### **Cette délocalisation n'est-elle pas indispensable pour rester compétitif dans le monde de la mode?**

Dans de nombreux secteurs, dont la mode, la Suisse ne peut de toute façon pas concurrencer d'autres pays plus importants. Mais nous pouvons développer notre propre façon de penser et, au lieu de rationaliser, nous laisser

aller à une irrationalité contrôlée. Ou nous pouvons réfléchir calmement à des pistes pour nous démarquer de la concurrence. Cela nous permettrait de rester crédible et peut-être même de nous procurer un avantage compétitif. Honnêteté, franchise, confiance en soi et rigueur sont indispensables en la matière.

### **Et la patience?**

Le facteur temps joue en effet un rôle majeur. Fabriquer un produit de qualité demande du temps. Mais – et cela nous ramène aux archétypes des traits de caractère suisses – il est de tradition chez nous de faire les choses avec calme et réflexion. À nous de choisir si nous prenons le temps nécessaire – ou s'il nous est donné. —

Autrefois, il fallait des années pour parachever un costume avec ses broderies et ornements. Les gens le portaient durant toute leur vie. Un vêtement moderne peut également incarner ces valeurs.

Place financière suisse

De nouvelles stratégies pour les banques privées Page 27

Gestion du CO<sub>2</sub>

Une occasion de se démarquer Page 30

Tendances de consommation

Ce que veulent aujourd'hui les consommateurs Page 33

IFRS pour PME

Un attrait limité pour les entreprises suisses Page 36

Service

Événements, études et analyses Page 39



## Place financière suisse

### De nouvelles stratégies pour les banques privées

**La situation sur la place financière suisse a évolué – tout particulièrement en ce qui concerne les activités internationales des banques suisses. La nouvelle situation offre des opportunités pour de nouveaux modèles d'affaires dans le Private Banking.**

Dans l'ensemble, la Suisse a bien surmonté la crise financière. Un seul et unique établissement a temporairement vacillé. En comparaison internationale, il s'agit donc d'un excellent bilan. La situation a cependant évolué sur la place financière suisse et de nombreuses banques ont dû revoir leurs modèles d'affaires. Cette nécessité est liée à la structure du secteur financier helvétique, qui exerce une grande partie de ses activités dans le Private Banking. Or, ce sont justement les acteurs fortement engagés dans le secteur de la gestion privée – surtout si elle est internationale – qui doivent désormais s'habituer à des modifications significatives de leur environnement.

Les effets indirects de la crise financière touchent les banques suisses beaucoup plus fortement que la crise elle-même et soulèvent surtout trois questions:

- À quelles exigences les établissements bancaires exerçant des activités dans le Private Banking et dans le secteur offshore devront-ils satisfaire à l'avenir?
- Quels seront les effets des nouvelles réglementations, notamment en ce qui concerne les exigences de fonds propres et de liquidités ainsi qu'en matière de gestion des risques?
- De quelles options stratégiques les banques disposeront-elles pour configurer leurs modèles d'affaires?

#### **Environ USD 2000 milliards en fonds offshore**

Le secret bancaire est au centre des changements structurels du marché. La discrétion envers les autorités était, pour de nombreux clients étrangers, la raison qui les incitait à faire gérer leur patrimoine en Suisse. Quoi qu'il en soit, il y a fort à parier que le secret bancaire serait de toute façon tombé sous le feu croisé des critiques – même sans crise financière – tant il est une épine dans le pied des autorités fiscales

étrangères qui, en la matière, jouissent du plein soutien de leurs populations. Mais la crise a massivement accentué la pression sur le secret bancaire. De nombreux États occidentaux sont confrontés à des déficits budgétaires colossaux après avoir dû injecter des centaines de milliards pour éviter un effondrement du système financier. L'aide de l'Union européenne est à elle seule estimée à EUR 3000 milliards. À la recherche de sources de revenus, les ministres des finances se sont intéressés aux patrimoines non imposés placés à l'étranger par des citoyens fortunés, autant de fonds dissimulés qu'ils supposent se trouver essentiellement en Suisse et au Liechtenstein. Le montant des fonds non déclarés ne peut toutefois que faire l'objet de suppositions. Selon des données statistiques de la Banque nationale suisse (BNS), la somme des fonds offshore gérés en Suisse, déclarés et non déclarés, était de CHF 2400 milliards à fin 2009, soit 55% de l'ensemble des fonds sous gestion. Selon certaines estimations, environ la moitié d'entre eux ne seraient pas déclarés. Cela ne signifie toute-

**-19,5%**  
**2008**

**+8,4%**  
**2009**

#### Fortune des clients

Evolution des actifs gérés en Suisse.

Les chiffres sont tirés de l'étude de PwC «Private Banking in Switzerland: Benchmark Study 2010», cf. page 39.

fois pas que tous ces fonds menacent de quitter la Suisse, car il faut bien faire la différence entre les fonds de l'Union européenne et des États-Unis, d'une part, et ceux du reste du monde, de l'autre. En effet, si le lien entre évasion fiscale et choix de la place financière suisse est sans doute déterminant, en particulier dans les pays européens voisins et aux États-Unis, il l'est bien moins dans le reste du monde. Il est plausible de penser que la moitié environ du montant des fonds offshore mentionné plus haut provient de personnes domiciliées dans l'UE. Si les estimations se vérifient, selon lesquelles trois quarts de ces fonds ne sont pas déclarés, 20% au moins de l'ensemble des fonds seraient à disposition. En chiffres absolus, cela correspond à un montant de CHF 900 milliards, somme qui risque de quitter tôt ou tard la Suisse. L'impôt libérateur prévu pourrait atténuer les sorties de capitaux. Certes, il conduira dans un premier temps et à court terme à une sortie de fonds sous forme de substrat fiscal vers les pays concernés, mais aura pour effet de renforcer la confiance dans la place financière. L'élément déterminant sera la réponse rapide que les établissements concernés seront capables d'apporter aux nouvelles exigences de clients en la matière. Quant à savoir si de nouveaux afflux de

fonds provenant d'États aux régimes et infrastructures financières moins bien développés sont possibles dans cet ordre de grandeur, la réponse est pour le moins incertaine.

#### Réglementation accrue

La pression sur la place financière suisse, et notamment sur les opérations bancaires privées internationales, ne provient pas seulement des autorités fiscales et des gouvernements étrangers mais aussi des institutions normalisatrices et des autorités de surveillance. Il est indubitable que la réglementation, tant au niveau international que national, s'est durcie. Étant donné l'écho favorable que cette dernière trouve actuellement auprès de la population, les institutions ont de bonnes chances d'imposer de nouvelles règles. De nombreux thèmes relatifs à la surveillance des marchés financiers, tels le seuil de solvabilité à respecter par les banques importantes pour le système ou la réglementation des opérations pour propre compte, sont encore en discussion. D'autres projets sont déjà avancés. C'est ainsi que le «Comité de Bâle» a préparé de nouvelles propositions sur la définition chiffrée des exigences en matière de liquidités et de fonds

propres. Même si ces dispositions ne sont pas encore entrées en vigueur, une chose est sûre: les banques devront avoir des réserves de liquidité plus importantes pour éviter les goulots d'étranglement lorsqu'elles auront besoin de fonds à court terme. Le degré d'endettement des établissements diminuera; les bilans bancaires seront par conséquent plus conservateurs et les fonds à disposition pour les opérations pour propre compte seront moins importants. Si ce genre de prescriptions concerne avant tout les grandes banques, certaines réglementations de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA sont susceptibles de toucher directement l'activité bancaire offshore: en cas de violation du droit applicable dans le pays d'origine du client par exemple, la garantie d'une activité irréprochable peut être remise en question. Et si cette garantie n'existe plus, la FINMA peut ordonner des mesures drastiques. Même si le respect des prescriptions légales étrangères ne signifie pas pour autant le respect du droit de la surveillance suisse, la conformité avec les lois nationales des pays est indispensable. Il convient donc de ne pas sous-estimer les risques de procès et de réputation résultant d'une acquisition imprudente, voire illégale, de clients à l'étranger.

La stabilité et la puissance financière de ses banques demeurent les atouts de la place financière suisse. La qualité des services et le savoir-faire de la branche sont des avantages concurrentiels décisifs – bien plus importants que le secret bancaire. En effet, l'ordre des facteurs de succès s'est inversé: si, il y a 15 ans, elles se classaient loin derrière le secret bancaire, la satisfaction des clients et la performance d'investissement sont aujourd'hui déterminantes pour la gestion des relations clientèle. C'est pourquoi les conseillers en investissement doivent disposer de connaissances approfondies du marché financier, agir de manière responsable et savoir estimer les profils de risque individuels de leurs clients. Tel est l'un des enseignements tirés de la crise: la fidélité des clients dépend de la compétence du conseil qu'ils reçoivent. La pression des groupes d'intérêt pousse les banques à agir. Si certains secteurs économiques, comme ceux de la distribution et du commerce de détail, restent largement épargnés par les nouvelles conditions-cadres, celui des opérations de banque privée transfrontalière, le Cross-Border Private Banking, est en première ligne. Or, ce dernier constitue le cœur de métier des grandes banques et des banques privées.

#### Quelles stratégies adopter?

Grandes banques: elles devront orienter davantage leur stratégie sur les opérations onshore et miser sur une légalisation rétroactive des fonds offshore non déclarés, c'est-à-dire inciter leurs clients à déclarer leurs fonds. Cette méthode réduit les risques de réputation, limite le danger de procès et renforce la fidélisation du client. Si les banques veulent conserver des clients européens et américains, elles devront convaincre par la qualité de leurs services et la performance de leurs placements. Nous allons

assister à un glissement du secret bancaire vers la protection de la sphère privée, ce qui constitue un affaiblissement de l'avantage stratégique sur les concurrents étrangers. En conséquence, la concurrence se durcit, la pression sur les marges se maintient et, parallèlement, les coûts de mise en conformité augmentent. L'approche du marché est aussi un aspect qui mérite d'être réexaminé, car les opérations offshore n'ont pas disparu. Les investisseurs provenant de marchés émergents ont souvent des raisons autres que fiscales de placer leur argent en Suisse: nombreux sont ceux qui veulent protéger leur patrimoine par crainte de l'instabilité politique et économique de leur pays. Banques privées: les grands établissements d'envergure internationale se trouvent dans une situation similaire à celle des grandes banques. Les établissements moyens qui tiraient la quasi totalité de leurs revenus du Cross-Border Private Banking sont confrontés à des questions de survie. Mais eux aussi disposent encore de diverses options:

**1.** La concentration sur le marché domestique: les établissements peuvent miser sur les affaires avec des clients suisses. Cela signifie toutefois une concurrence accrue avec les établissements locaux et des occasions restreintes de se démarquer.  
**2.** L'expansion vers les pays voisins: comme les grandes banques, les banques privées de taille moyenne peuvent ouvrir des succursales avec une licence bancaire dans les pays importants pour elles et gérer leurs clients sur place. Juridiquement, il existe différentes possibilités de renforcer la présence onshore, mais cette voie est toujours liée à des investissements élevés.  
**3.** La restructuration du portefeuille de clients: les banques privées de taille moyenne peuvent elles aussi rechercher des clients du Moyen-Orient, d'Asie et d'autres régions émergentes qui visent en premier lieu la sécurité juridique. Cela leur

ouvre la possibilité de maintenir leurs activités offshore.

**4.** La fusion: un établissement fusionne avec une autre banque privée dans la même situation ou décide de coopérer pour améliorer sa position sur le marché.

**5.** La vente: il y a quelques années, une banque privée suisse de taille moyenne aurait pu obtenir un prix de vente élevé; aujourd'hui en revanche, pratiquement personne ne souhaite acquérir des actifs à risque. La situation des petites banques privées est quant à elle difficile à évaluer. L'élément déterminant pour la stratégie future est la composition des actifs sous gestion provenant de fonds onshore et offshore.

Au-delà, les banques vont se trouver face à un grand nombre d'exigences réglementaires. Le FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) en particulier aura un impact sur les frais des banques étant donné qu'il s'agit d'une réglementation à très large portée qui concernera pratiquement toutes les banques.

Quelle que soit leur taille, tous les acteurs du marché du Private Banking international sont donc contraints d'adapter leurs modèles d'affaires. La défense du statut quo, liée à des risques de politique commerciale élevés et généralement peu porteuse, ne peut plus être une option stratégique. De même, l'abandon total des activités offshore n'est pas une option valable, eu égard à la croissance mondiale d'environ 8% par an des patrimoines de ceux que l'on appelle les «high net worth individuals».

La décision d'adopter une stratégie plutôt qu'une autre aura donc intérêt à être précédée d'une analyse de la position actuelle du marché dans les différents pays, d'un examen des alternatives d'action et d'une évaluation des options. Une solution est toutefois exclue: attendre.

wolfgang.rieder@ch.pwc.com

#### Conclusion

*La stabilité et la puissance financière des banques font la force de la place financière suisse. La qualité des services et le savoir-faire de la branche sont des atouts plus importants que le secret bancaire. Pourtant, les effets indirects de la crise financière pour les banques suisses sont importants, car la place financière suisse est dans le collimateur des gouvernements et des autorités fiscales, des institutions normalisatrices et des autorités de surveillance. Les acteurs du marché qui développent à temps de nouveaux modèles d'affaires pour le Private Banking bénéficient dès lors d'avantages concurrentiels.*



Markus Nöthiger,  
Sustainability

# Gestion du CO<sub>2</sub>

## Une occasion de se démarquer

**Les effets du changement climatique sont aujourd'hui un thème stratégique car les conséquences du réchauffement de la planète touchent tous les secteurs de l'entreprise. Une gestion intégrée du CO<sub>2</sub> n'est pas limitée au seul respect des prescriptions réglementaires. Elle offre aussi une chance d'améliorer sa propre position concurrentielle.**

En secouant l'opinion publique et en révélant le besoin d'agir pour la politique et l'économie, le rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), publié en 2007, a définitivement placé le thème du changement climatique en tête de l'agenda politique. Malgré la remise en question, ces derniers mois, de certains calculs et documents du GIEC, malgré les attaques contre la réputation des climatologues, une affirmation fondamentale est indiscutable pour la majorité des experts: les émissions de gaz à effet de serre, et tout particulièrement de CO<sub>2</sub>, réchauffent le climat et ce réchauffement climatique est pour sa plus grande part imputable aux activités humaines.

### Impact du changement climatique au niveau de l'entreprise

Aujourd'hui, les débats sur le climat ne sont plus limités au niveau macroéconomique: les entreprises sont elles aussi confrontées aux effets du changement climatique. D'un point de vue microéconomique, ces effets peuvent être répartis en trois catégories: les conséquences physiques immédiates, les questions de réglementation et de conformité (compliance) ainsi que les changements de comportement des consommateurs. Le changement climatique a un impact physique immédiat, avant

tout sur la production et la chaîne d'approvisionnement: des situations climatiques extrêmes peuvent entraver l'exploitation sur certains sites de production, la renchérir considérablement ou encore gêner la chaîne de transport et la logistique. Par ailleurs, on a déjà pu constater que les primes d'assurance concernant les activités dans des régions à risque augmentent de manière drastique après des catastrophes naturelles. Enfin, des goulots d'étranglement locaux au niveau de l'approvisionnement, notamment en eau, peuvent également contrarier les activités. C'est pourquoi une politique d'implantation prévoyante et une gestion orientée risquent de la chaîne d'approvisionnement devraient tenir compte des aspects climatiques.

### Nouvelles réglementations environnementales

Les réglementations environnementales et les exigences de conformité font actuellement l'objet d'une attention accrue. Les nouvelles réglementations foisonnent: série de prescriptions globales, lois nationales, directives de l'UE ou règles d'admission en bourse. Selon une nouvelle directive, les entreprises assujetties à l'autorité de surveillance des bourses américaines (SEC) doivent même, depuis février 2010, publier la manière dont elles évaluent les implica-

tions du changement climatique sur leur situation financière et leur performance opérationnelle. Un autre exemple est le système européen d'échange de quotas d'émission (EU ETS, EU Emission Trading System), qui exige notamment que toutes les compagnies aériennes décollant et atterrissant dans des États de l'UE instaurent un système de monitoring et de reporting sur leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis cette année, les compagnies concernées mesurent et font vérifier leurs émissions de CO<sub>2</sub> et, à partir de 2012, elles seront tenues de respecter les limites d'émission fixées. En cas d'infraction, elles risquent le retrait de leurs droits de décollage et d'atterrissage dans l'UE.

Les législations nationales en matière d'environnement sont devenues plus strictes depuis l'adoption du protocole de Kyoto et la traduction de ses objectifs climatiques en astreintes pour les différents États signataires. Pour la Suisse, l'objectif consiste à réduire de 8%, entre 2008 et 2012, les émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 1990, année de référence. Pour y parvenir, la Suisse a adopté la loi fédérale sur le CO<sub>2</sub>, qui se fonde sur une combinaison de mesures volontaires et d'une taxe sur le CO<sub>2</sub>. La version remaniée de cette loi, dont l'entrée en vigueur devrait intervenir en 2013, prévoit des prescriptions plus étendues et l'intégration du système suisse d'échange de quotas d'émission dans le système européen. À l'horizon 2050, certains scientifiques parlent de la nécessité d'une décarbonisation, c'est-à-dire d'une baisse considérable des

émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 80% dans les systèmes économiques développés. Une chose est claire: pour atteindre de tels objectifs, une révolution industrielle «verte» est indispensable.

### Les milliards du marché des certificats

Mais pour les entreprises, l'objectif dépasse largement les prescriptions nationales et internationales. La réglementation influence divers aspects de l'entreprise, tels le financement, la fiscalité, la présentation des comptes ou les rapports. Les certificats CO<sub>2</sub> sont aujourd'hui un bien négociable, pour lequel le marché affiche déjà un volume de négoce en milliers de milliards. Ce marché est jusqu'ici marqué par une grande volatilité des prix, ce qui soulève la question de la gestion optimale des certificats. Est-il plus judicieux d'acheter des certificats ou de passer à une production utilisant

des technologies soucieuses de l'environnement? Quel est le bon moment pour acheter ou vendre? Comment les certificats sont-ils évalués dans le bilan et traités fiscalement? Quelle devrait être la stratégie de trading et de hedging de l'entreprise? Le fait que certains groupes ont déjà créé des filiales chargées exclusivement du négoce et du hedging de certificats CO<sub>2</sub> illustre bien la complexité de ces questions. Par ailleurs, l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) se soucie également de la question et élabore des référentiels mondiaux applicables aux émissions de CO<sub>2</sub>.

### Changement de comportement des consommateurs

Les débats autour du climat ont modifié le marché à plus d'un titre. D'une part, les États ont instauré des incitations économiques visant à promouvoir les technologies ménageant le climat et les énergies renouvelables et, d'autre part, la sensibilité des

## Attestation pour l'offre «pro clima» de La Poste Suisse

La Poste Suisse propose à ses clients privés et commerciaux la possibilité d'envoyer leurs lettres, colis et marchandises sans impact sur le climat en optant pour le supplément «pro clima». Techniquement, la Poste calcule les émissions de CO<sub>2</sub> générées lors des envois et définit leur empreinte carbone. L'ensemble des émissions résultant de l'envoi «pro clima» est entièrement compensé par l'achat de certificats CO<sub>2</sub>.

PwC Suisse a examiné les données CO<sub>2</sub> au printemps 2010 et décerné à La Poste Suisse une attestation relative au bilan énergétique de son offre «pro clima». Les travaux incluaient la vérification des calculs des émissions de CO<sub>2</sub> importantes pour l'envoi (empreinte carbone) et du processus de saisie des données sur lesquelles reposent les calculs des émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que celle de la conversion des émissions liées aux envois de lettres, colis et marchandises.

Résultant d'une vérification indépendante externe, l'attestation accroît la crédibilité de l'offre «pro clima», d'une part, et, d'autre part, permet de délivrer des recommandations pour l'amélioration régulière du processus, ce qui contribue en outre à garantir la qualité du reporting et des calculs.

consommateurs envers les produits respectueux de l'environnement a augmenté. La combinaison d'astreintes et d'incitations développées au niveau politique touche en premier lieu les méthodes de fabrication, alors que le comportement du consommateur touche les produits eux-mêmes. Au niveau stratégique, la sensibilisation des acteurs du marché quant au respect de l'environnement et au développement durable contraint les entreprises à repenser la stratégie de leurs modes de production et de leur portefeuille de produits. Les changements sont bien sûr indissociables d'investissements élevés dans la recherche et le développement, dans les technologies, mais aussi dans le marketing, l'objectif étant d'atteindre des avantages concurrentiels. C'est ainsi que l'appel d'offres concernant les projets d'infrastructure pour les Jeux Olympiques d'été de 2012 à Londres a montré que le bilan CO<sub>2</sub> d'un prestataire pouvait être un critère décisif pour l'adjudication. Ainsi qu'en témoigne la course aux labels, la force de l'argument du développement durable gagne en importance auprès des consommateurs privés. De plus en plus de produits, tels les appareils électriques, les produits de lavage et de nettoyage, mais aussi les vêtements, les denrées alimentaires ou les automobiles, sont ou doivent être munis d'étiquettes attestant leur bilan écologique. Observons toutefois qu'il ne s'agit pas uniquement du produit fini mais de l'ensemble

de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières jusqu'à son élimination. L'efficacité énergétique et le développement de biens de consommation durables, symbolisant à la fois image et statut social, sont stratégiquement d'une grande importance pour l'entreprise. Les automobiles en sont un exemple révélateur: aujourd'hui déjà, le prestige des marques ne s'exprime plus uniquement en termes de puissance de moteur mais aussi de consommation.

#### **Examen de la performance environnementale**

Devant l'intérêt croissant suscité par la performance environnementale, les grandes entreprises cherchent de plus en plus à soumettre leurs produits et leurs services à un examen externe afin d'en publier le résultat, par exemple sous forme d'attestation. L'argument de l'examen externe offre en outre une possibilité de se démarquer (cf. encadré p. 31). Ce qui vaut pour le marché de la distribution vaut également pour celui de l'emploi: l'entreprise

désireuse d'attirer les meilleurs collaborateurs peut aussi se profiler par le biais de son attitude en matière d'environnement et de développement durable. Collaborateurs et dirigeants exigent aujourd'hui plus que jamais de l'authenticité: derrière l'image de l'entreprise, ils veulent des valeurs solides et des actions concrètes.

Les gagnantes sont les entreprises qui ne considèrent pas la problématique de l'environnement de manière isolée mais qui pratiquent une gestion intégrée du CO<sub>2</sub>. En effet, pratiquement aucun secteur de l'entreprise n'est épargné par la lutte contre le changement climatique. La gestion du CO<sub>2</sub> devrait en outre tenir compte non seulement des restrictions présentes ou à venir, mais se montrer également attentive à l'identification de nouveaux secteurs d'activité. Une gestion intégrée du CO<sub>2</sub> ne permet pas seulement à une entreprise de s'afficher comme «good citizen»: elle lui garantit aussi la possibilité de poursuivre son activité avec succès sur le marché.

markus.noethiger@ch.pwc.com

#### **Conclusion**

*Le changement climatique touche les entreprises à plus d'un égard: la production et la chaîne d'approvisionnement sont soumises aux effets immédiats du réchauffement de la planète. La réglementation plus poussée requiert une conformité aux prescriptions tant nationales qu'internationales, et les consommateurs, du fait de leur sensibilisation, demandent des comptes sur les produits et leur mode de production. Une gestion du CO<sub>2</sub> est donc nécessaire pour intégrer les effets du changement climatique dans la stratégie de l'entreprise, pour développer des technologies d'avant-garde, pour participer avec succès au commerce des certificats et pour satisfaire aux exigences des parties prenantes.*

William Wright,  
Commerce de détail et biens  
de consommation



## **Tendances de consommation**

### **Ce que veulent aujourd'hui les consommateurs**

**Les consommateurs veulent suivre des tendances sans renoncer à leurs habitudes. Ils veulent acheter des produits de fabrication écologique sans trop dépenser. Ils veulent comparer les offres et les prix sans y passer trop de temps. Bref: ils veulent la meilleure contrepartie possible pour leur argent – et placent ainsi le secteur devant des défis gigantesques.**

Dans le cadre de son «Annual Global CEO Survey 2010», PwC a interrogé 194 CEO du secteur des biens de consommation et 78 de celui du commerce de gros et de détail sur leur appréciation du comportement des consommateurs. Les résultats de cette enquête mondiale, combinés aux enseignements tirés par les experts PwC de leur observation du marché, permettent de dégager les tendances ci-après. Les consommateurs se tournent davantage vers des produits meilleur marché. 62% des CEO du secteur du commerce de gros et de détail interrogés s'attendent à ce que les consommateurs dépensent moins à l'avenir pour leurs achats. Parallèlement, 68% des

dirigeants interrogés observent que les consommateurs accordent une grande importance au certificat de performance en matière de politique sociale et environnementale avant de décider où faire leurs achats. Cette tendance à un comportement d'achat responsable est confirmée par les CEO de l'industrie des biens de consommation: 65% d'entre eux pensent que les consommateurs privilégient les fabricants qui produisent de manière socialement et écologiquement responsable, et partent du principe que la réputation en tant qu'entreprise à production durable est une source de création de valeur plus élevée. À première vue, ces deux tendances peuvent paraître inconciliables puisque les produits issus d'une fabrication durable sont généralement plus chers que les autres. Mais la contradiction s'explique par le fait qu'acheter à un prix avantageux ne signifie pas nécessairement choisir le produit le meilleur.

leur marché. Quant à savoir ce que l'on entend par «valeur», la réponse dépend fortement des inclinations individuelles et peut varier d'une catégorie de biens à l'autre. Dans le cadre d'une étude empirique conduite en Grande-Bretagne, PwC a découvert que les consommateurs développent une conception inédite de la notion de valeur. Les consommateurs britanniques veulent «faire une affaire» tout en obtenant la qualité de produit à laquelle ils sont habitués. Les stratégies qu'ils emploient pour y parvenir dépendent étroitement de leur situation économique.

#### **Internationalisation et différenciation**

Les habitudes de consommation ont désormais trouvé un ancrage culturel. La situation financière, mais aussi des phénomènes de mode déterminent les préférences des consommateurs. Ainsi, dans le monde entier, tous les centres-villes et principales rues marchandes se ressemblent presque à s'y méprendre: chaînes d'habillement internationales, établissements de restauration rapide et marques de luxe de réputation mondiale plantent le

## Comportement des consommateurs

Dans son «Annual Global CEO Survey 2010», PwC a interrogé 272 CEO des secteurs du commerce et des biens de consommation. Plus de 60% des CEO voient les tendances suivantes:

### Économiser

Les consommateurs dépenseront à l'avenir moins pour leurs achats.

62%

65%

### Préférer

Les consommateurs privilégient les fabricants qui produisent de manière socialement et écologiquement responsable.

### Interroger

Les consommateurs accordent une grande importance au certificat de performance en matière de politique sociale et environnementale.

## Les commandements des secteurs du commerce et des biens de consommation

- Innover pour s'assurer un avantage par rapport à la concurrence
- Utiliser les analyses de marché pour détecter les tendances de consommation
- Investir dans les bons collaborateurs
- Comprendre ce que signifie la valeur pour les consommateurs
- Réduire les coûts là où ils n'apportent pas de plus-value
- Réagir aux changements démographiques
- Se rapprocher des besoins individuels des consommateurs
- Optimiser la situation des points de vente en évitant par exemple des contrats à long terme coûteux
- Répondre à la libéralisation et à la consolidation du marché
- Revoir la stratégie de croissance et étudier les opportunités de croissance externes

décor. Mais une observation plus attentive révèle que les collections des stylistes varient d'une ville à l'autre; les magasins d'alimentation adaptent même leur assortiment par quartier en fonction des besoins locaux. La tendance à l'alignement par-delà les continents se met en place parallèlement à celle qui vise à la différenciation.

Face à cette nouvelle appréciation de la valeur, on peut se demander si la segmentation traditionnelle du commerce de détail peut perdurer: commerces de luxe, magasins du segment de prix moyens et discounters. La catégorie médiane subit une pression croissante, surtout dans les pays où la fourchette des revenus s'élargit. Dans certains pays, comme en Allemagne, des chaînes de magasins florissantes depuis des décennies luttent pour survivre. Le segment du luxe a certes subi un effondrement imputable à la récession, mais il s'est déjà rétabli. Tous les fournisseurs sont contraints d'adapter leur orientation stratégique aux changements de préférences des consommateurs.

Pour conserver ou gagner les faveurs des consommateurs, les CEO du secteur des biens de consommation veulent accroître massivement – par rapport à d'autres secteurs – les dépenses de publicité et de positionnement des marques. Cette stratégie est importante surtout pour les fabricants de produits de marque qui doivent argumenter contre l'impression que leurs produits sont interchangeable.

### Lésiner et flamber

Les ressources des consommateurs sont limitées, en termes de temps et d'argent. L'étude conduite en Grande-Bretagne a identifié les tendances à «lésiner et à flamber» comme un phénomène social. Ces tendances traduisent d'abord les effets de la récession sur les différentes couches sociales: les unes doivent faire des économies faute de pouvoir d'achat, les autres peuvent dépenser leur argent sans souci. Mais même le comportement d'achat individuel tend dans cette direction: pour certains consommateurs, il n'est absolument pas contradictoire de rouler en voiture de sport de luxe et, en même temps, d'économiser sur l'alimentation. Économies et dépenses sans compter dépendent par ailleurs aussi des tendances qui règnent dans les différentes sociétés. L'évolution démographique en tant que déterminante du comportement de consommation ne doit pas être sous-estimée. Avec la modification de la pyramide démographique dans les pays industriels, le nombre de personnes dont les ressources de consommation sont limitées mais qui ont davantage de temps pour choisir les produits et les sources d'approvisionnement est en progression.

D'autres consommateurs misent sur les commandes en ligne et les services de livraison à domicile, essentiellement pour économiser du temps. On trouve aussi des consommateurs dont le temps est compté et qui recourent de plus en plus aux produits et magasins de «convenience», une tendance particulièrement marquée en Suisse. Les produits vite prêts et les magasins ouverts tard le soir augmentent la qualité de vie de nombreuses personnes très engagées dans leur vie professionnelle.

### Facteurs déterminants pour la Suisse

Ces évolutions peuvent être observées à des degrés différents dans tous les pays industriels occidentaux. En Suisse, généralement considérée comme une île où tout est cher, le comportement de consommation des étrangers est un facteur supplémentaire à prendre en compte. Les cours du change font le bonheur et le malheur du secteur du tourisme. La cherté du franc pénalise non seulement l'hôtellerie et la restauration, mais aussi le commerce de détail. L'immigration de personnes hautement qualifiées, bien rémunérées et disposées à dépenser en conséquence a sensiblement renforcé la composante macro-économique «consommation privée». Un revirement de cette tendance aurait des répercussions négatives sur l'économie nationale. Il existe toutefois un aspect qualitatif s'ajoutant à cet aspect quantitatif: les employés étrangers sont aussi des consommateurs attachés à leurs traditions. Le commerce de détail suisse l'a vite réalisé: à Zurich, il est tout aussi facile de trouver des produits allemands que des produits italiens.

william.wright@ch.pwc.com

### Conclusion

*Les consommateurs veulent des marchandises qui leur apportent de la valeur. Cependant, la notion de valeur dépend fortement des inclinations individuelles. Ces dernières sont, à leur tour, déterminées par des tendances internationales et des habitudes, par les prix, les modes de production ainsi que par les évolutions économiques et démographiques.*



Peter Eberli,  
Audit

## IFRS pour PME

### Un attrait limité pour les entreprises suisses

Bien des entreprises avaient accueilli comme une bonne nouvelle le fait que l'International Accounting Standards Board (IASB) travaille sur un référentiel comptable international destiné à répondre aux besoins spécifiques et aux capacités des petites entreprises. Après un processus d'élaboration qui a duré des années, le normalisateur londonien publiait, en juillet 2009, son référentiel pour les PME. Les IFRS pour PME sont une norme autonome d'environ 230 pages, c'est-à-dire sensiblement allégée par rapport au référentiel IFRS complet. De nombreux principes contenus dans les IFRS, notamment en matière d'évaluation et de bilan, ont été simplifiés, et

tout particulièrement ceux relatifs aux regroupements d'entreprises, aux instruments financiers et à la publication (cf. encadré). Pour les entreprises suisses, les avantages des IFRS pour PME sont toutefois limités car peu d'entre elles pourront en faire usage. En effet, les directives de la Bourse suisse SIX sont catégoriques: les sociétés cotées dans le Main Standard (nouvelle désignation du segment principal) doivent établir leurs comptes selon les IFRS ou les US GAAP. Pour celles cotées dans le Domestic Standard (l'ancien segment secondaire), la SIX tolère également les Swiss GAAP RPC. Elle n'accepte toutefois aucune autre norme simplifiée en dehors de ce

**Pour la plupart des entreprises moyennes, la présentation des comptes selon les International Financial Reporting Standards (IFRS) est trop complexe et coûteuse. Si, au premier abord, les nouvelles IFRS pour PME apparaissent comme une option pour celles-ci, une observation plus précise de la situation révèle toutefois que l'application de ces normes est actuellement interdite aux entreprises cotées à la Bourse suisse. La majorité des autres entreprises suisses ont également intérêt à appliquer le référentiel IFRS complet ou les Swiss GAAP RPC.**

référentiel national. En d'autres termes: le nouveau référentiel international n'est applicable que par des entreprises non cotées en Bourse, telles les entreprises familiales aux activités internationales désireuses d'établir leur bilan selon un référentiel international reconnu. Il simplifie la présentation des comptes et offre en outre l'avantage de rendre les états financiers compréhensibles aux investisseurs internationaux, bien souvent peu familiers des principes des Swiss GAAP RPC. Contrairement à ce qui se passe en Allemagne ou en Autriche, les entreprises familiales en mains privées orientées vers l'international ne sont toutefois pas légion en Suisse, contrairement aux Family Offices, sociétés de gestion de patrimoine de familles fortunées fréquentes en Suisse. Elles se caractérisent la plupart du temps par un portefeuille bien diversifié et une gestion soigneusement discrète. Pour les Family Offices, les IFRS pour PME sont un référentiel approprié: leurs états financiers trouvent une reconnaissance internationale sans pour autant devoir passer par le référentiel IFRS complet, à la fois plus exigeant et plus coûteux.

Un autre groupe susceptible d'utiliser les IFRS pour PME est constitué par les start-up, pour autant qu'elles ambitionnent une activité internationale dès le début. Toutefois, si la jeune entreprise prévoit d'entrer en bourse à plus ou moins long terme, il sera plus judicieux d'appliquer le référentiel complet. En effet, introduire dans un premier temps les IFRS pour PME pour

## Les trois principales différences entre le référentiel IFRS pour PME et le référentiel complet

### Regroupements d'entreprises

IFRS: selon l'IFRS 3, les coûts de transaction ne doivent pas être considérés comme une partie des coûts d'acquisition. Une convention sur le prix d'achat dépendante de l'apparition d'événements futurs est établie indépendamment de la probabilité d'un paiement. D'éventuelles adaptations subséquentes ont lieu en règle générale par le biais du compte de résultat. Le goodwill n'est pas amorti; un test annuel d'ajustement de valeur est en revanche effectué.

IFRS pour PME: les coûts de transaction font partie des coûts d'acquisition. Les conventions sur le prix d'achat dépendantes de l'apparition d'événements futurs font partie des coûts d'acquisition pour autant que leur paiement soit probable et que leur valeur actuelle puisse être déterminée de manière fiable. D'éventuelles adaptations subséquentes ont lieu par le biais du goodwill. Le goodwill est amorti.

### Publication

IFRS: le référentiel complet contient des obligations de publication détaillées pour certaines rubriques telles que la gestion des risques financiers, les instruments financiers, les différents segments ou les impôts.

IFRS pour PME: les obligations de publication sont sensiblement moins étendues; il n'y a par exemple pas d'obligation de rapport sectoriel.

### Instruments financiers

IFRS: l'IAS 39, «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation», différencie quatre catégories d'évaluation des instruments financiers: les actifs financiers et les passifs financiers évalués à leur valeur actuelle par le biais du compte de résultat, les placements détenus jusqu'à leur échéance, les prêts, créances et dettes émis par l'entreprise ainsi que les actifs financiers disponibles à la vente.

IFRS pour PME: deux sections traitent des instruments financiers. La première aborde les créances et les dettes ainsi que les autres instruments financiers habituels, la seconde est consacrée à d'autres instruments financiers plus complexes. La plupart des instruments financiers habituels sont évalués au coût amorti; les instruments financiers plus complexes le sont généralement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

ensuite passer au référentiel complet après quelques années d'activité entraînerait un surcroît de travail et de dépenses. En revanche, les start-up dont les fondateurs entendent rester propriétaires privés sur une longue période tout en recherchant des activités internationales auront tout intérêt à appliquer le référentiel simplifié.

### Adapté pour les comptes individuels de groupes internationaux

Le nouveau référentiel est également pertinent pour les groupes aux activités internationales, y compris pour ceux cotés dans le Main Standard de la SIX qui veulent établir leurs états financiers selon les IFRS. Si cette décision peut sembler étonnante à première vue, elle s'explique par le fait que l'application optionnelle ou obligatoire des IFRS pour PME relève des autorités législatives des différents États. Alors que l'UE impose le référentiel IFRS complet pour toutes les entreprises cotées en Bourse, elle laisse à la libre appréciation des différents États-membres d'accepter les IFRS pour PME pour ce type d'entreprises. On relève des orientations différentes des réflexions en fonction des pays. Tandis que la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et l'Australie tendent à remplacer leurs normes comptables nationales (local GAAP) par les IFRS pour PME, l'Allemagne, la France et l'Italie sont plutôt sceptiques face à une telle substitution. La raison de ces divergences réside dans le lien opéré entre les règles comptables et le droit fiscal. Pour garder une maîtrise au moins partielle des recettes fiscales, certains États

veulent conserver suffisamment de souplesse pour pouvoir intervenir au niveau de la réglementation relative à la présentation des comptes. Une reprise des IFRS pour PME pourrait entraîner des conséquences fiscales indésirables. En Suisse, on peut imaginer que le référentiel IFRS pour PME sera accepté dans le cadre de la réforme du droit de la société anonyme, mais il ne sera en aucun cas imposé.

Les normalisateurs visaient toutefois moins l'Europe de l'Ouest que les pays qui n'ont pas de «local GAAP» reconnus de manière générale. De nombreux pays du monde sont ainsi concernés, notamment la majorité des pays de l'Europe de l'Est. Pour eux, l'introduction nationale du référentiel IFRS pour PME constituerait une chance de voir la présentation des comptes de leurs entreprises reconnue à un niveau international. En l'état, on ne peut que spéculer sur les États qui adopteront le nouveau référentiel.

Or, c'est précisément ici que se pose la question déterminante pour les groupes ayant des filiales dans le monde entier. Ils auront intérêt à ce que de nombreux pays reconnaissent le référentiel IFRS pour PME et, ainsi, à ce que le nombre de sociétés de leurs groupes présentant leurs comptes selon cette norme soit le plus important possible. La transparence et la comparabilité des comptes individuels en seraient sensiblement augmentées. On peut penser qu'un groupe international avec une centaine de filiales dans le monde pourra établir environ la moitié des comptes individuels selon les IFRS pour PME dans trois ou quatre ans. Ce référentiel est donc un sujet important pour les groupes internationaux, y compris en Suisse. Cela est d'au-

tant plus vrai que les IFRS pour PME – contrairement à ce qu'indique leur nom – ne contiennent pas de critères de taille et peuvent donc, théoriquement, être également appliqués par de grandes entreprises. Le degré d'acceptation de ce nouveau référentiel en Suisse dépendra aussi du nombre de pays qui adopteront les IFRS pour PME dans leurs législations nationales. Si le nouveau référentiel peut s'avérer aujourd'hui déjà une alternative aux «local GAAP» pour un certain nombre d'entre-

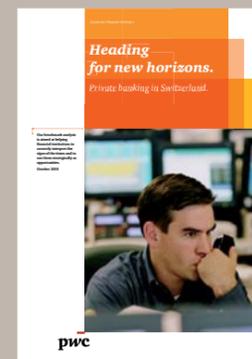
### Conclusion

*En Suisse, les entreprises cotées en Bourse ne peuvent pas établir leurs comptes selon le nouveau référentiel IFRS pour PME. Cette norme internationale simplifiée convient avant tout à deux groupes d'utilisateurs: les entreprises familiales et Family Offices aux activités internationales et les groupes internationaux désireux d'établir les comptes individuels de leurs filiales sises dans différents pays selon un même référentiel. Toutefois, les entreprises qui envisagent l'introduction du référentiel IFRS pour PME devraient aussi considérer l'application du référentiel IFRS complet comme alternative.*

prises suisses, il ne faut cependant pas perdre de vue le fait que le référentiel IFRS complet, en dépit de sa complexité, confère d'importants avantages, et notamment le libre accès aux marchés financiers domestiques et étrangers. Les économies réalisables si l'on ne finance pas le référentiel complet peuvent largement compenser le surcroît de travail et de dépenses nécessaires pour la présentation des comptes.

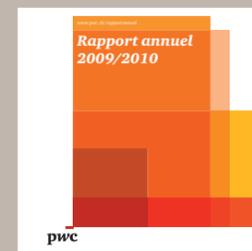
peter.eberli@ch.pwc.com

## Événements, études et analyses



### Private Banking: vers de nouveaux horizons.

Le Private Banking en Suisse est en pleine mutation et doit faire face à de grands défis ainsi qu'à de nouvelles tâches. Notre analyse benchmark aide les établissements financiers à identifier les changements et à les utiliser de manière ciblée pour affirmer leur position de leader à l'avenir aussi. Tels sont les résultats de l'étude PwC «Private Banking in Switzerland: Benchmark Study 2010». Vous pouvez télécharger gratuitement cette étude (en langue anglaise) au format PDF sous [www.pwc.ch/pb\\_study](http://www.pwc.ch/pb_study).



### PwC: rapport annuel 2009/2010.

Cette année encore, nous vous informons dans notre rapport annuel sur l'orientation stratégique de notre entreprise et de ses différentes divisions, sur la gestion des moteurs de valeur et sur la performance. Vous trouverez l'édition online du rapport annuel 2009/2010 de PwC dans les trois langues nationales ainsi qu'en anglais sur notre site web sous: [www.pwc.ch/rapport-annuel](http://www.pwc.ch/rapport-annuel).



### Reprise 2009: les managers suisses en ont profité.

Les CEO de grandes entreprises suisses ont pour certains gagné davantage en 2009 qu'en 2008 et ont également pu profiter d'une augmentation de valeur de leurs paquets d'actions. Ils n'ont néanmoins pas pu retrouver les résultats de l'année 2007, que ce soit en ce qui concerne la rémunération courante ou l'évolution de la fortune. Les honoraires d'administrateur, versés principalement sous forme de rémunération fixe, ont été plutôt stables ces dernières années. L'étude PwC «Executive Compensation & Corporate Governance 2010» comporte une analyse des salaires et indemnités de cadres dirigeants de 20 entreprises du SMI et 28 du SMIM. Vous pouvez télécharger gratuitement cette étude (en langue anglaise) au format PDF sous: [www.pwc.ch/reward](http://www.pwc.ch/reward).

Abonnements: ceo, le magazine des décideurs publié par PricewaterhouseCoopers, paraît trois fois par an (français, allemand, anglais). Abonnement gratuit (indiquer la langue souhaitée) auprès de: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com). Adresse: PricewaterhouseCoopers, magazine ceo, Birchstrasse 160, 8050 Zurich.

Service lecteurs: Pour plus d'informations, les auteurs des thèmes techniques sont à votre disposition pour un entretien (l'adresse e-mail est toujours indiquée). Vous trouverez une liste complète de nos publications sous [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch). Commande de publications PwC et abonnements ou changements d'adresse: [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com) ou fax 058 792 20 52.

### Événements:

#### Tendance en matière de présentation des comptes: qu'attendre en 2011?

Dans le cadre d'une série d'événements organisés au début de l'année prochaine, nous informerons en différents lieux les conseils d'administration et les directions des entreprises des derniers développements et des défis les plus importants en matière de présentation des comptes et proposerons des solutions axées sur la pratique. Pour trouver le lieu le plus proche de chez vous, consultez notre site web sous: [www.pwc.ch/trends](http://www.pwc.ch/trends). Informations et inscription: [jacqueline.duss@ch.pwc.com](mailto:jacqueline.duss@ch.pwc.com), tél. 058 792 63 38.

## «La course aux bons collaborateurs»

Produire dans un pays moins cher permet, certes, de réduire les coûts salariaux, mais exige des investissements nettement supérieurs dans le contrôle qualité, explique Gilbert Achermann. Pour le président du conseil d'administration de Straumann, le sceau de qualité «Made in Switzerland» est un avantage compétitif dans le commerce mondial.

**Monsieur Achermann, quelle est la part «Made in Switzerland» dans les implants dentaires de Straumann?**

Elle est considérable. L'entreprise a été fondée en Suisse, la technologie est suisse et toutes les activités de R&D ainsi qu'une grande partie de la production sont encore réalisées en Suisse. Bien que Straumann se soit plus fortement développée à l'étranger que dans le pays, l'essentiel de la création de valeur se fait toujours ici.

**Cet été, le principal site de production de Straumann à Villeret, dans le Jura bernois, a fêté ses dix ans d'existence. Quelles sont les particularités du site de Villeret?**

L'usine de Villeret est l'un des sites de production les plus vastes et les plus modernes de toute l'industrie. Nos innovations s'appuient historiquement sur la proximité de l'industrie horlogère, et c'est pour cette raison que nous sommes installés depuis longtemps dans le Jura. La région regorge de main-d'œuvre spécialisée en mécanique de précision. On trouve rarement en Europe une telle proximité avec des travailleurs qualifiés.

**Gilbert Achermann**

a rejoint Straumann en 1998 en tant que directeur financier. Nommé CEO en 2002, il assume la présidence du conseil d'administration depuis le printemps dernier. Auparavant, il avait travaillé dans les secteurs Corporate Finance et Investment Banking chez UBS. Gilbert Achermann est diplômé en économie d'entreprise de l'Université de Saint-Gall et est titulaire d'un Executive MBA de l'École de commerce IMD à Lausanne



**80%**  
marge brute

#### **Straumann**

Le groupe Straumann, dont le siège est à Bâle, est le leader mondial des implants dentaires et de la régénération tissulaire parodontale. Employant 2200 personnes, Straumann a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de CHF 736 millions, un bénéfice d'exploitation de CHF 165 millions et un bénéfice net de CHF 146 millions. Les produits et les services de cette entreprise cotée en bourse sont vendus dans plus de 60 pays.

#### **Partout, on entend parler de pénurie d'ouvriers qualifiés. Pourquoi ceux-ci viennent-ils justement chez Straumann à Villeret?**

Nous n'avons jamais eu de difficulté à trouver de la main-d'œuvre et nous n'avons cessé d'accroître nos effectifs depuis dix ans, en recrutant aussi à l'étranger bien entendu. Le Jura héberge toute une série d'entreprises renommées dans le secteur de la technique médicale qui se livrent une certaine concurrence pour attirer les meilleurs collaborateurs.

#### **De nombreuses entreprises invoquent le niveau élevé des salaires suisses comme prétexte pour délocaliser des emplois à l'étranger. Pas vous?**

Nous avons le privilège de travailler dans une branche dont la marge brute est, avec 80%, relativement élevée. La part des coûts salariaux directs dans les coûts de production est modeste. Produire dans un pays moins cher permettrait en effet de réduire les coûts salariaux, mais nous devrions investir bien davantage dans le contrôle qualité. Un implant n'est pas un bien de consommation que l'on achète à bas prix et dont on se débarrasse ensuite; c'est un produit médical dont le patient attend à juste titre qu'il serve durant toute sa vie. Notre ambition n'est donc pas de limiter les coûts, mais bien d'offrir une qualité et une précision élevées.

#### **Pourquoi les deux leaders mondiaux des implants dentaires – Straumann et Nobel Biocare – ont-ils leur siège en Suisse?**

Le fait que deux entreprises suisses dominent la discipline est lié à l'invention de cette forme de traitement, qui remonte aux années 60 et 70. L'implantologie a été inventée par un professeur suédois et un professeur suisse. La technique médicale est l'une des industries les plus importantes de Suisse. Elle se porte très bien, même vis-à-vis de l'Allemagne ou de l'Angleterre, et elle crée chaque année de nouveaux emplois.

#### **À votre avis, pourquoi la Suisse est-elle si compétitive?**

En premier lieu grâce à notre excellent système de formation. Les écoles polytechniques fédérales (ETHZ et EPFL) ainsi que les hautes écoles spécialisées ont une excellente

réputation dans les filières des sciences de la vie. Les écoles professionnelles forment également d'excellents techniciens.

#### **Au début des années 90, Straumann s'est développée aux États-Unis et emploie aujourd'hui plus de 100 personnes dans la production à Andover, sur la côte est. Quelle est l'importance, outre-Atlantique, des origines suisses de Straumann?**

Elles ont une grande importance. Le site d'Andover entretient une étroite collaboration avec le site de Villeret, ce qui crée un sentiment d'appartenance à une entreprise aux racines suisses. C'est volontairement que je ne dis pas «entreprise suisse», car nous avons pour ambition d'être une entreprise internationale. Mais notre vision de l'innovation et de la qualité est typiquement suisse dans l'ensemble de l'entreprise. Le site d'Andover satisfait aux mêmes exigences de qualité rigoureuses que l'usine de Villeret.

#### **Il a fallu de nombreuses années avant que Straumann s'établisse et réalise des bénéfices sur le marché américain. En quoi était-ce si compliqué?**

En termes de recrutement de collaborateurs qualifiés. En tant qu'employeur suisse inconnu, nous ne parvenions pas à concurrencer les entreprises américaines bien établies sur ce terrain, surtout dans les domaines du marketing et de la vente. Aujourd'hui, nous n'avons plus aucun problème pour recruter des talents aux États-Unis.

#### **Pourquoi êtes-vous meilleurs qu'avant?**

Nous nous sommes bâti la réputation d'une entreprise performante et d'un employeur qui n'a pas recours à la stratégie «hire and fire» d'embauche et de licenciement faciles des employés. Nous optimisons évidemment nos effectifs en permanence mais, contrairement à beaucoup d'entreprises américaines, nous réfléchissons à deux fois avant d'engager un plan de restructuration.

#### **Quels enseignements avez-vous tirés de votre entrée sur le marché américain?**

Que l'on doit se montrer critique à l'égard des promesses des cadres américains. Le principe de réalisations supérieures aux promesses faites est une vertu suisse, mais c'est souvent le contraire qui a cours aux États-Unis. On y est aussi moins persévérant qu'ici. Là-bas, quand quelque chose ne fonctionne pas, on change simplement d'employeur. Enfin,

## **On doit se montrer critique à l'égard des promesses des cadres américains. Le principe de réalisations supérieures aux promesses faites est une vertu suisse, mais c'est souvent le contraire qui a cours aux États-Unis.**

on sous-estime considérablement les défis à relever pour s'établir sur le marché américain. Il faut entre cinq et dix ans avant d'atteindre la masse critique sur ce marché de 300 millions de consommateurs. Je remarque que les États-Unis exercent une grande fascination auprès des petites entreprises – peut-être même une trop grande fascination. S'imposer aux États-Unis demande beaucoup de temps, d'argent et d'énergie.

#### **Straumann dispose également de sites de production au sein de l'Union européenne – à Malmö en Suède et à Leipzig en Allemagne. Quels avantages l'entreprise retirerait-elle d'une adhésion de la Suisse à l'UE?**

Ne pas être membre de l'UE n'a jamais été un inconvénient pour nous, ni pour conclure de nouveaux marchés ni pour recruter du personnel. Je ne vois aucun avantage évident à une adhésion éventuelle. Les dispositions des traités bilatéraux nous suffisent amplement.

#### **Aucune expérience négative avec Bruxelles?**

Nous ne pouvons pas nous plaindre.

#### **Comme toute entreprise suisse qui exporte, Straumann est pénalisée par la vigueur du franc suisse. Certaines entreprises réagissent en délocalisant des emplois à l'étranger ou en choisissant de convertir leur comptabilité en euros. Que comptez-vous faire?**

Nous n'envisageons aucune de ces deux possibilités. Le ratio entre nos coûts, qui sont majoritairement réglés en francs suisses, et nos recettes, que nous réalisons en euros, est effectivement déséquilibré pour le moment. Mais les frais d'une délocalisation de certains coûts vers la zone euro seraient démesurés

par rapport aux bénéfices que nous en retirons. Les fluctuations du cours de change ne me semblent pas non plus être un problème à long terme, car elles s'annulent au fil des ans. La conversion de notre comptabilité n'est donc pas à l'ordre du jour.

#### **Depuis quelques années, Straumann se développe également en Asie et a par exemple des projets ambitieux en Chine. Comment une entreprise suisse se fait-elle une place sur le marché chinois des implants dentaires?**

Tout se fait via des partenaires locaux. Nous avons un partenaire commercial compétent et nous sommes partenaire industriel de l'ITI (International Team for Implantology), le plus grand réseau universitaire mondial du secteur, qui a une section nationale en Chine. L'ITI organise des congrès et des formations sur l'implantologie en tant que discipline médicale, et nous leur emboîtons le pas sur le plan commercial.

#### **Quelles sont vos ambitions en Chine?**

En termes de volume d'affaires absolu, la place de la Chine est encore modeste, mais son potentiel est énorme. Nous y sommes depuis 2003 et nous sommes les leaders incontestés du marché; nous pensons que la Chine entrera dans le top 3 des débouchés de l'entreprise dans les dix prochaines années. Les États-Unis, l'Allemagne et le Japon occupent aujourd'hui ces trois premières places.

#### **Quelle est l'importance du label «Made in Switzerland» en Chine?**

Il nous aide énormément. Notre partenaire commercial chinois nous a fait promettre que les implants destinés au marché chinois seraient fabriqués en Suisse et pas aux États-Unis, bien que leur qualité soit identique.

#### **Envisagez-vous de construire une usine de production en Chine?**

Je ne l'exclus pas, mais il n'y a encore rien de prévu pour l'instant.

#### **Le marché des implants dentaires est envahi par des fournisseurs de produits à bas prix. Songez-vous également à proposer des produits similaires?**

Nous n'avons pas l'impression qu'il y ait un glissement du marché vers les producteurs à bas prix et nous ne voyons pas la nécessité de lancer une gamme économique. Les fournisseurs à bas prix réalisent progressivement que les critères d'agrément se durcissent. Depuis toujours, les normes de notre entreprise dépassent largement les exigences des autorités compétentes. L'offre de services est aussi de plus en plus déterminante. Nous ne proposons pas seulement un produit médical de qualité, mais aussi un service de premier ordre.

#### **Vous êtes très positif à l'égard de la Suisse en tant que site économique. Y a-t-il malgré tout un aspect qui, à votre avis, nécessite des améliorations?**

Nous devons veiller à ne pas hypothéquer les atouts de notre système de formation et de notre triculturalisme. N'oublions pas que la formation est notre seule et unique matière première. Souvent, il est davantage question du surmenage des enfants et des jeunes que des opportunités qui découlent du plurilinguisme et de l'apprentissage précoce des langues étrangères. Je ne comprends pas non plus pourquoi certains cantons contestent le projet d'harmonisation scolaire. Le fait est que les pays asiatiques ne dorment pas et ont vite réalisé que la formation était un facteur essentiel de la création de prospérité. —



**«La Suisse en tant que site d'implantation est un modèle pour nous»**

Selon Urs Rickenbacher, le CEO de Lantal, le respect, l'honnêteté, la confiance, la pensée positive et la prévoyance sont les cinq piliers sur lesquels repose son entreprise textile. Des valeurs qui ne s'exportent pas si facilement.

Le modèle de réussite suisse  
**Lantal**



«Sûrs de nous oui, mais pas présomptueux.»

**Monsieur Rickenbacher, sur une échelle de 0 à 10, où placez-vous la Suisse en tant que site d'implantation?**  
Je dirais 8.

**C'est une assez bonne note. En quoi émettez-vous des réserves?**

Tout d'abord concernant le fardeau administratif qui est imposé à un dirigeant d'entreprise. On pourrait simplifier considérablement les choses. Ensuite sur la façon dont on traite le thème de la formation. Le savoir-faire est la principale ressource de notre pays et cependant la question y est à mon avis négligée. On devrait y investir beaucoup plus et se concentrer sur la recherche et la formation. On sait que la pénurie de spécialistes sera de plus en plus aiguë d'ici 25 ans. Et que fait la Suisse à ce propos? Rien.

**Vous ne trouvez pas de travailleurs qualifiés en Suisse?**

La Suisse ne compte plus beaucoup de spécialistes dans le domaine du textile; nous les recrutons pour la plupart à l'étranger. 25 nationalités sont représentées parmi les quelque 400 membres de notre personnel. Nous les formons avec nos propres programmes car nous ne pouvons pas attendre que l'État forme des travailleurs compétents.

**Pourquoi restez-vous en Suisse?**

Notre unité de production est ici et nous profitons des nombreux points forts de ce pays. Finalement, le prétendu inconvénient – les coûts d'implantation élevés – est à la base de ce que nous sommes devenus: une entreprise facile à concurrencer au niveau des prix, mais pratiquement imbattable sur le plan de la qualité. Le site d'implantation suisse est pour nous un modèle d'affaires et nous souhaitons nous y tenir aussi longtemps que possible. Nous perdrons en prestige et en image si nous devons renoncer à notre Swissness. Le label «Made in Switzerland» garde une valeur certaine dans le monde actuel. Récemment encore, dans le cadre d'une acquisition pour laquelle il fallait jouer serré, nous avons fait une offre «Made in Switzerland» ainsi qu'une seconde offre de notre filiale américaine, de qualité comparable mais à un prix plus avantageux. Le client a attribué le contrat à la Suisse en dépit du prix plus élevé. C'est un scénario assez fréquent.

**Les clients sont donc fiers d'être vos clients?**

En effet.

**Avez-vous également des clients en Chine?**

Les Chinois sont des grands fans de Lantal. Nous sommes l'équipementier d'origine des quatre compagnies aériennes chinoises. Chaque fil, chaque tissu présent dans leurs avions vient de Langenthal ou de Melchnau.

**Êtes-vous donc impossibles à copier?**

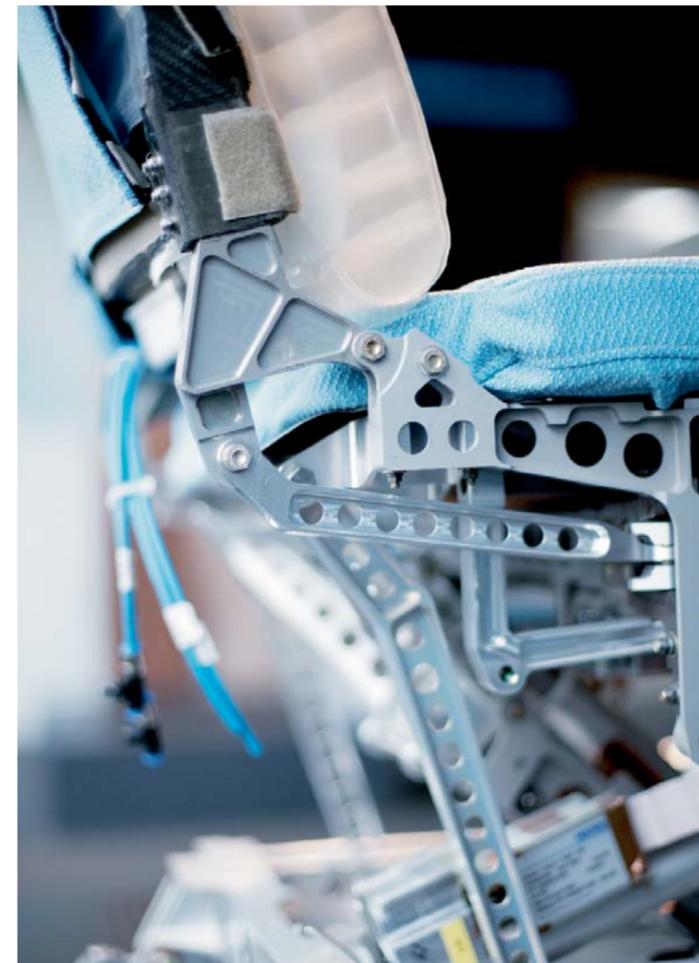
Oh non! Lors du grand salon du textile à Hambourg, il arrive régulièrement que des concurrents asiatiques exposent des produits que nous avons commercialisés l'année précédente. Lorsqu'on les aborde en leur disant qu'il s'agit de notre produit, ils répondent simplement: «Yes, yes, of course, but we can do it, too.» Cela implique pour nous de lancer chaque année une nouveauté sur le marché. Il n'y a qu'ainsi que nous pouvons nous démarquer en tant que fournisseur de produits de niche. Mais on peut se demander quand viendra le moment où les Chinois cesseront d'être attirés par la Swissness et s'estimeront suffisamment forts. Ce moment viendra et nous devons nous y préparer.

**Sera-t-il temps alors pour l'entreprise d'ouvrir un site de production en Chine? Est-ce que vous y trouveriez la main-d'œuvre dont vous avez besoin?**

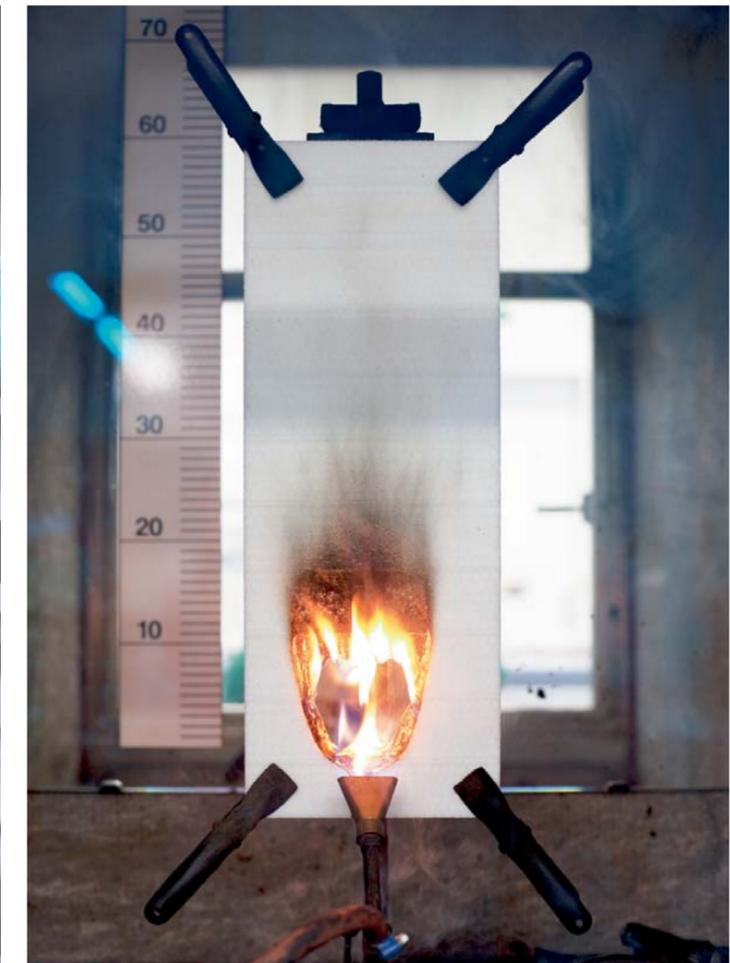
Sans aucun doute. 17 millions de personnes y travaillent dans l'industrie textile. Mais il faudra être certain qu'on puisse y atteindre la même qualité qu'ici en Suisse.

**La Chine deviendrait donc une option d'implantation pour Lantal?**

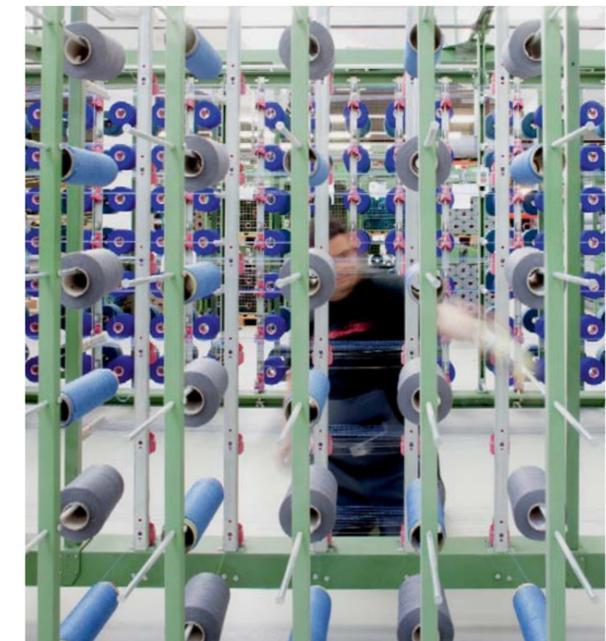
Encore récemment, une délocalisation était impensable. Mais la pression s'accroît de plus en plus – et elle a même atteint des proportions alarmantes en raison de la crise monétaire. La demande de textile pour le secteur du transport en Chine est très élevée. Nous devons réfléchir à la manière dont nous souhaitons continuer à approvisionner ce marché voire même le développer. Cela nous permettrait dans le même temps de faire face aux fluctuations monétaires. Nous exportons 94% de notre production. Dans les pays où nous facturons en dollars et en euros, nous ressentons fortement les fluctuations actuelles. Nous avons encore la chance de pouvoir libeller environ 80% de nos factures en francs suisses. Mais ce privilège n'est pas définitivement acquis, car cela signifie que, pour nos clients, nous sommes relativement plus chers. C'est pourquoi nous envisageons de passer à une comptabilité en euros.

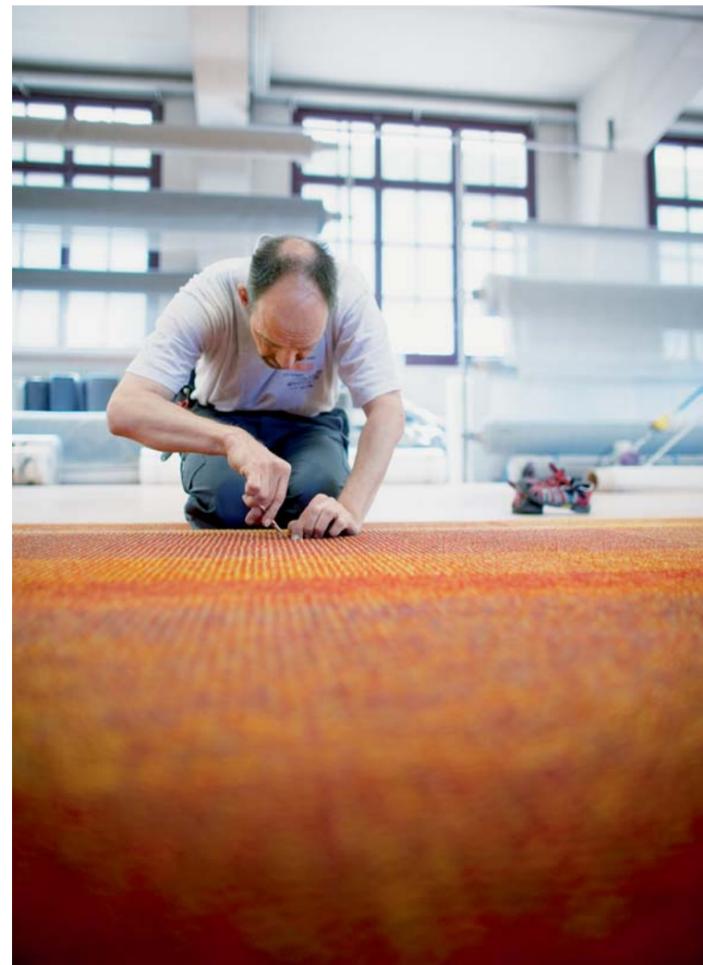


Lantal produit des textiles ininflammables destinés à l'industrie du transport aérien, terrestre et ferroviaire international, en mettant l'accent sur l'innovation à l'échelle mondiale ainsi que sur la simplification des techniques de production.



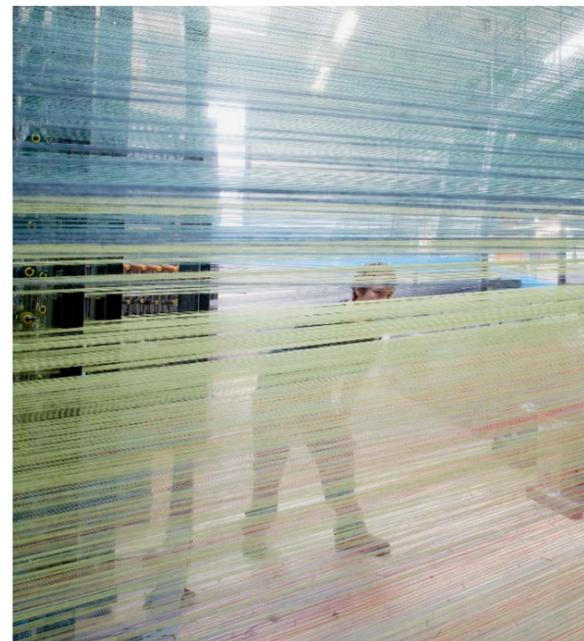
**On peut se demander quand les Chinois cesseront d'être attirés par la Swissness et estimeront qu'ils sont suffisamment forts. Ce moment viendra et nous devons nous y préparer.**





Un tapis d'un genre totalement nouveau, un véritable poids plume. Jusqu'à présent, un mètre carré de tapis pesait en moyenne 1900 grammes, et les dernières innovations ont ramené ce poids à 1300 grammes. Or, celui de Lantal ne pèse plus que 950 grammes.

**Si nous perdions notre statut de leader, le prix deviendrait le critère déterminant. Pour ne pas en arriver là, nous lançons chaque année une nouveauté mondiale.**



**94%  
Export**

#### Lantal

Sise à Langenthal, l'entreprise Lantal Textiles AG est le numéro un mondial des textiles destinés à l'industrie du transport aérien, terrestre et ferroviaire international ainsi qu'aux navires de croisière. 94% des tissus et tapis «Made in Switzerland» sont exportés. Lantal emploie 400 personnes et réalise un chiffre d'affaires de CHF 86 millions.

#### Au cas où Lantal s'installerait en Chine, partiriez-vous également?

Pourquoi pas? Je m'acclimate assez rapidement partout où je vais. Mais Lantal conserverait de toute façon en Suisse ses principales activités, à savoir tous les aspects liés au savoir-faire, aux innovations et au développement. L'accès aux universités et instituts de recherche ainsi que leur proximité sont importants pour nous.

#### L'entreprise Lantal ne perdrait-elle pas son identité en quittant la Suisse?

Nous nous sommes déjà posé la question. Pour y répondre, les membres de la direction se sont réunis afin de définir clairement ce qui détermine l'identité de Lantal. Nous sommes tombés d'accord sur cinq valeurs qui imprègnent l'entreprise depuis des décennies et subsisteront à l'avenir: le respect, l'honnêteté, la confiance, la pensée positive et la prévoyance.

#### Rien sur l'efficacité, l'innovation ou la Suisse?

Les valeurs définies englobent tout cela. Prenons l'exemple de la confiance. Lorsque l'on a affaire aux cultures japonaises et chinoises, c'est surtout le produit et la qualité qui importent. Mais le contrat n'est conclu qu'à partir du moment où l'on parvient à gagner leur confiance, ce qui peut parfois prendre des années. C'est aussi pour cela que ces relations commerciales sont durables.

#### Comment maintenez-vous le leadership de Lantal sur le marché?

En innovant en permanence, grâce à des solutions globales, des services incomparables et une qualité inégalable (rires). Plus sérieusement, si nous perdions notre statut de leader, le prix deviendrait le critère déterminant, comme partout ailleurs. Pour ne pas en arriver là, nous avons défini des objectifs clairs, comme lancer chaque année une nouveauté mondiale dans chaque domaine d'activité.

#### Quelles sont vos dernières innovations?

Par exemple le siège pneumatique utilisé chez Swiss. Ou un tapis d'un genre totalement nouveau, un véritable poids plume. Jusqu'à présent, un mètre carré de tapis pesait en moyenne 1900 grammes, et les dernières innovations ont ramené ce poids à 1300 grammes. Or, le nôtre ne pèse plus que 950 grammes.

#### Comment naissent les innovations?

50% viennent du marché, 50% sont développées en interne. Nous disposons d'un système

de gestion de l'innovation doté de structures bien définies et de tout ce qui va avec. Mais le plus important, c'est que nos principes et notre culture d'entreprise encouragent les innovations.

#### Quel est le taux d'échec?

Nous ne pouvons à la fois ni nous permettre un taux d'échec élevé ni réinventer la roue en permanence. Nous essayons plutôt de nous approprier les techniques et procédés nouveaux développés dans d'autres branches. Prenons un exemple. Boeing est venu nous demander la chose suivante: «Nous voulons réduire le temps nécessaire au changement des tapis dans nos avions.» Ce travail leur prenait 26 heures. Nous avons cherché des partenaires dotés du savoir-faire qui nous manquait pour ce projet. De cette coopération est née une technologie qui nous a permis de fabriquer des tapis dont le remplacement ne nécessite que 4 heures. Les 35 premiers avions construits par Boeing en réponse à l'Airbus A380 ont été équipés de nos tapis.

#### En dehors de l'innovation, Lantal peut-elle faire valoir d'autres avantages compétitifs?

Nous sommes les seuls à proposer tant des tissus que des tapis et de la peluche. Quand un client souhaite nous commander tout ce dont il a besoin pour ses machines, nous pouvons faire en sorte que tout concorde parfaitement, tant au niveau de la couleur que des délais. Dans le domaine des tissus de revêtement de sièges pour le transport aérien, nous disposons ainsi d'une part de marché d'environ 65%, le reste se partageant entre quatre ou cinq entreprises concurrentes.

#### Le savoir-faire que vous avez acquis dans le cadre d'une commande appartient-il au client ou à Lantal?

Notre secteur est dominé par Airbus et Boeing et nous travaillons depuis des années pour ces deux entreprises. Nous ne pouvons pas développer quelque chose pour l'une des deux et exclure l'autre de ces innovations révolutionnaires. Mais, par exemple, nous garantissons au donneur d'ordre un an d'exclusivité.

#### Le succès vous rend-il plus sûrs de vous?

Sûrs de nous oui, mais pas présomptueux. Nous avons toujours l'ambition de montrer ce dont nous sommes capables, mais sans nous vanter. Nous avons à défendre une position de leader que nous avons essentiellement obtenue en adoptant une attitude modeste et d'égal à égal. C'est aussi une forme de Swissness. —

**Professeur Bergmann, vous êtes le président de l'IPSASB de l'IFAC. Que signifient ces deux sigles?**

L'appellation complète est International Public Sector Accounting Standards Board of the International Federation of Accountants. En bref, l'IFAC, organisation faitière mondiale de toutes les associations professionnelles d'expertise comptable, chapeaute depuis quelque temps l'équipe indépendante de spécialistes au sein du Comité IPSAS chargé d'élaborer des normes comptables uniformisées au niveau mondial pour le secteur public.

**Le fait d'être Suisse constitue-t-il un avantage ou un inconvénient à un tel poste?**

Par rapport au reste du monde, la Suisse dispose de normes comptables exemplaires dans le secteur public. Et ce depuis longtemps déjà. Lorsqu'il s'agit de développer des normes pour des pays ou des organisations internationales, la Suisse jouit, par rapport à bien d'autres pays, d'une précieuse avance.

## «Apporter son savoir-faire à l'échelle internationale»

Par rapport à d'autres pays, la Suisse bénéficie d'un secteur public faiblement endetté. Cela tient notamment à sa longue tradition de rigueur et de transparence en matière de présentation des comptes, explique Andreas Bergmann. Ce professeur en sciences économiques de Winterthur préside un organisme international qui développe des normes comptables pour différents pays et organisations internationales.

**Pourquoi la Suisse dispose-t-elle d'une présentation des comptes exemplaire?**

La Suisse est fortement marquée par les exigences élevées qu'elle impose à son système politique. Les électeurs exigent des faits et des chiffres fiables pour se forger une opinion lors des votations populaires. Notre démocratie directe repose sur la transparence, ce qui signifie aussi que les comptes doivent être exacts. En Suisse, l'exercice de ce devoir d'information est une longue tradition.

**Et ce n'est pas le cas dans d'autres pays?**

C'est effectivement le cas dans de nombreux pays, mais pas dans tous. Les jeunes nations comme le Canada, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et les États-Unis ont mis très tôt de l'ordre dans leur comptabilité. Mme Thatcher a commencé à diriger la Grande-Bretagne comme une entreprise commerciale. Pour cela, il fallait des chiffres fiables. Mais beaucoup d'autres pays ont du retard à rattraper en matière de présentation des comptes.

**Pour simplifier: ces pays ne connaissent pas exactement les actifs et les passifs figurant dans leur bilan?**

C'est exact. L'exemple de la Grèce n'est que la pointe de l'iceberg. Il semblerait que le gouvernement fédéral allemand ne connaisse pas non plus le montant exact de ses dettes, pas plus que les gouvernements italien, français et de nombreux autres de par le monde.

**Toute entreprise est tenue de tenir correctement ses comptes. Pourquoi des pays peuvent-ils se permettre des imprécisions dans ce domaine?**

Actuellement, bien des États qui ne savent pas exactement où ils en sont ne se sentent pas particulièrement bien. Partout où les décideurs exigent des chiffres probants, de gros efforts sont faits pour améliorer la comptabilité. Par ailleurs, les gouvernements en place ont aussi peur des chiffres précis par crainte de découvrir un tableau de la situation encore plus sombre.

**Cela signifie-t-il que l'on ne peut pas se fier aux bilans des pays tels qu'ils sont publiés aujourd'hui?**

On ne peut pas les comparer. Tant qu'il n'y aura pas de normes uniformes, chaque pays aura sa propre méthode de mesure, ce qui peut entraîner incertitudes et méfiance lorsqu'il s'agit d'évaluer la véritable situation financière d'un pays.

**Le Comité IPSAS que vous présidez propose des normes comptables pour les pays et les organisations internationales. Pourquoi ne sont-elles pas tout simplement mises en place?**

Selon les pratiques comptables des pays ou des organisations internationales concernées, une conversion de ce genre nécessite énormément de moyens. Dans certains cas, il faut collecter et traiter des quantités de données considérables, ce qui engendre des coûts non négligeables. Beaucoup de décideurs reculent devant ces coûts.

**Pouvez-vous donner un exemple?**

La Suisse, État-nation de taille moyenne, possède quelque 100 000 biens immobiliers. Dans certains pays, le patrimoine immobilier n'est pas recensé: ces données ne peuvent pas être collectées en un après-midi. Consulter chaque office du registre foncier et établir une liste demande du temps et de l'argent.

**Existe-t-il une pression politique pour améliorer et uniformiser la pratique comptable?**

Voici des années déjà que l'UE exige davantage de transparence de ses nouveaux membres. Et même des organisations internationales comme l'OTAN ou Interpol reconnaissent de plus en plus qu'il faut faire quelque chose en matière de présentation des comptes. Il n'empêche que le passage à de nouvelles normes uniformes reste une démarche volontaire.

**Pays et organisations ne pourraient-ils pas tout simplement reprendre les normes comptables internationales destinées aux entreprises, les IFRS?**

Dans la mesure du possible, les normes comptables pour le secteur public reposent sur les IFRS. Cependant, dans un budget public, la situation économique est différente à bien des égards de celle de l'industrie ou du commerce. Comment, par exemple, comptabiliser les recettes fiscales? Ou les droits à la retraite? Un autre exemple est la prise en compte des budgets. Dans le secteur privé, les budgets n'ont pas leur place dans le rapport financier alors que dans le secteur public, ils constituent un instrument important de la politique financière.

**Les évolutions démographiques et économiques prévisibles ne devraient-elles pas aussi être prises en compte dans le budget d'un État?**

C'est effectivement un problème qui se pose à nous. Pensons, par exemple, à l'évolution des coûts dans le secteur de la santé ou aux

charges d'intérêt à long terme. La comptabilité prévisionnelle tente de fournir ce type d'informations. C'est un processus très innovant car, auparavant, la comptabilité ne concernait que le présent et le passé. À l'avenir, les prévisions seront rendues publiques et intégrées.

**Est-ce une manière de raisonner entièrement nouvelle?**

Non, la Suisse le fait déjà. Notre pays est l'un des leaders dans l'intégration des perspectives à long terme dans les finances publiques. D'autres pays peuvent bénéficier du savoir-faire helvétique.

**Peut-être est-ce également l'une des raisons pour lesquelles vous, citoyen suisse, présidez le prestigieux Comité IPSAS?**

Tout individu en mesure d'apporter connaissances et expérience bénéficie d'une audience internationale à condition, bien sûr, de siéger dans les organismes et les comités importants. La Suisse a réussi à s'imposer dans le domaine de la comptabilité. Nous sommes présents et notre avis compte. Dans d'autres domaines, la Suisse brille bien trop souvent par son absence.

**Outre le gain de prestige, la présence dans des organismes internationaux a-t-elle d'autres avantages?**

Bien sûr! Universités et entreprises de services profitent directement d'une reconnaissance internationale des avancées dans les connaissances. Un savoir-faire reconnu attire des demandes d'entreprises internationales, de gouvernements et d'organisations internationales. C'est une règle générale, mais qui s'applique aussi à la comptabilité. Chaque conversion à de nouvelles normes doit être accompagnée pendant plusieurs années par des professionnels confirmés. Dans la branche du conseil, cela crée des emplois durables à forte valeur ajoutée. Mais il est bien entendu encore plus important que la transparence dans la comptabilité contribue à des décisions judicieuses en matière de politique financière, et donc à la prospérité économique. —

**Andreas Bergmann,** docteur en sciences économiques, est directeur et professeur à l'École Supérieure zurichoise de Sciences Appliquées, à Winterthur, et professeur invité pour l'Accounting Research à la Victoria University de Wellington. Depuis 2006, il est membre de l'International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC), dont il assure la présidence entre 2010 et 2012.



## La fascination du ski

Les skis Zai font l'objet d'un véritable culte. Dix modèles différents sont fabriqués dans la manufacture de Disentis à partir de matériaux tels que granit, caoutchouc et carbone. La marque conjugue à la perfection l'innovation et l'exclusivité avec le charme rude des montagnes des Grisons. Une variante originale de la Swissness.



Simon Jacomet

## L'idée de fabriquer lui-même des skis lui est venue sur un remonte-pente bien sûr.

Des billots de bois sont stockés dans le sas vitré conduisant à l'atelier. Bien que cela soit judicieux et pratique, ce n'est pas le fruit du hasard. En effet, le cèdre est une essence qui exhale d'intenses parfums forestiers et le bois savamment empilé fait figure d'œuvre d'art. Le message est clair: ici, on travaille avec soin les meilleurs matériaux naturels. La présence du bois dans l'entrée fait partie de l'auto-mise en scène de la manufacture de skis Zai, à Disentis.

### Réinventer le ski

«Pour nous, l'esthétique est un facteur décisif», explique Simon Jacomet, fondateur et développeur de Zai. «Certes, nous fabriquons des skis, ce qui s'accompagne parfois de bruit et de mauvaises odeurs, mais nos skis sont des pièces artisanales uniques dont la qualité, l'haptique et l'aspect sont les meilleurs de tous. Nous cultivons cet amour des valeurs tout au long du processus de fabrication.» Une philosophie vécue jusque dans les moindres détails. L'atelier est clair et propre, les postes de travail sont bien rangés, les hommes affairés sur les établis portent des T-shirts noirs frappés du logo Zai. La rangée de fenêtres s'ouvre sur les sommets environnants et le domaine skiable de Péz Ault. «Nous avons sciemment disposé les locaux de façon à voir ce pour quoi nous fabriquons nos skis: les montagnes et la neige», explique S. Jacomet.

Les skis Zai font l'objet d'un véritable culte de la part des initiés. En effet, cette société des Grisons est la première au monde à utiliser pour la fabrication de ses skis des matériaux aussi précieux qu'inhabituels, tels que le granit des Grisons et le caoutchouc. Pourquoi cette passion pour l'expérimentation? Simon Jacomet résume la philosophie de l'entreprise: «Zai est la concrétisation du rêve de skis parfaits. Des skis sans compromis, qu'il s'agisse du matériau ou de la fabrication. Ils offrent une expérience entièrement nouvelle de la glisse: plus facile, plus ludique, plus accomplie.»

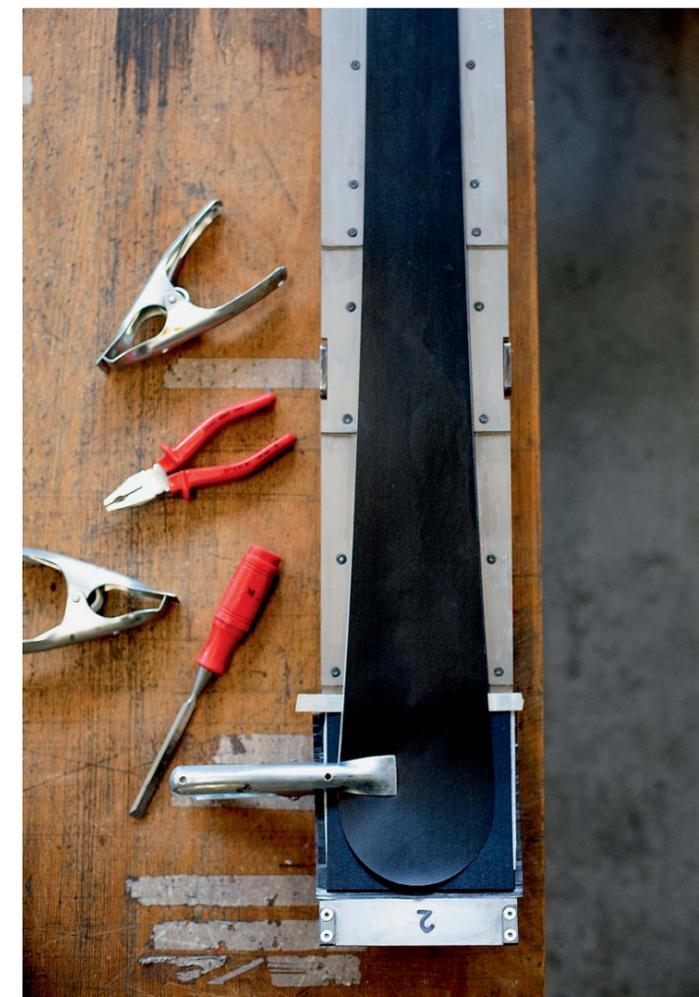
Prendre davantage de plaisir à ski est un thème qui préoccupe Simon Jacomet depuis longtemps. Cet ancien élève du monastère de Disentis a fait des études d'art à Florence et gagné sa vie comme moniteur et formateur de moniteurs de ski. Avec le temps, il est entré en conflit avec la pratique classique, alors

courante dans les écoles de ski, faite de mouvements peu naturels. Il n'était pas le seul à émettre de telles critiques. À la fin des années 1990, S. Jacomet et quelques autres «jeunes sauvages» ont commencé à réinventer la pratique du ski, et donc les skis. C'était le début du carving. Les coureurs ont été les premiers à manifester leur intérêt pour cette nouvelle technique, bientôt rejoints par les fabricants de skis. Sans forcer les choses, Simon Jacomet a commencé sa carrière de développeur de skis, tout d'abord chez Völkl puis chez Salomon. «Une période terriblement passionnante», se souvient-il. «Mais à un moment donné, le fait de devoir accepter chaque jour, pour la production de masse, des compromis en matière de qualité et d'innovation a commencé à m'agacer.» L'idée de fabriquer lui-même des skis lui est venue, sur un remonte-pente bien sûr, en discutant avec un ami qui travaillait dans la finance et qui a pu aussitôt l'aider à développer le projet commercial et à préparer le terrain pour le financement.

Le positionnement de l'entreprise était décisif pour le business plan: «Il y a six ans, il n'y avait aucune segmentation dans la branche du ski. Le prix et la qualité étaient les mêmes pour tous les skis et la plupart d'entre eux étaient produits à l'Est. À notre avis, il y avait encore des chances réalistes de percer sur le marché avec une marque réellement originale, produisant des skis de très haute qualité à la pointe de la technique», explique S. Jacomet. «Peu après, d'autres fabricants de skis haut de gamme nous ont rejoints sur ce segment, ce que nous considérons davantage comme la confirmation de notre intuition que comme de la concurrence.»

### Maîtriser les difficultés de départ

Simon Jacomet a lancé Zai en 2002, avec un capital de CHF 4 millions. Le nom choisi pour la marque est à lui seul tout un programme: en romanche sursilvan, zai signifie résistant, endurant. Au cours de la première année, seuls des prototypes ont été fabriqués et testés. L'année suivante, 150 paires de skis ont été vendues. Après une réduction du capital



Chaque ski est mesuré à la main en 19 points et les résultats des mesures sont vérifiés après 50 jours d'utilisation. La perte d'élasticité après 100 jours est infime et, après 400 jours, elle mérite à peine d'être évoquée.



**«Quelqu'un a téléphoné pour nous dire: «Nous savons cintrer les pierres, est-ce que cela vous intéresse?»»**

social suivie d'une augmentation des capitaux, la stratégie de l'entreprise a été repensée par les investisseurs restants et la gestion a été professionnalisée. L'entreprise est aujourd'hui dirigée par un Operational Board: le concepteur Simon Jacomet, le CEO Benedikt Germanier, moniteur de ski et ancien responsable de la stratégie monétaire d'UBS Americas, ainsi que le délégué du conseil d'administration Patrick Markus Aisher, fondateur de plusieurs entreprises internationales, constituent l'équipe de direction. Benedikt Germanier est convaincu que, grâce à ses nouvelles structures, Zai annoncera pour la première fois des résultats positifs au cours de l'année à venir.

La production des Grisonnais ne représente même pas un pour mille des quelque 3,5 millions de paires de skis fabriquées chaque année sur la planète. Zai peut cependant s'enorgueillir de 80 distributeurs dans le monde et d'une clientèle prête à déboursier entre CHF 3000 et 6000 pour une paire de skis exclusive, fixations et sac à skis compris.

Parmi les membres du conseil d'administration et les investisseurs figurent des personnalités renommées de l'économie suisse et des noms célèbres dans le monde de la création. Par exemple, le conseil d'administration est présidé par Walter Bosch, membre du conseil d'administration de Swiss; parmi les ambassadeurs de la marque on trouve notamment le publicitaire Dominique von Matt, le touche-à-tout Dieter Meier, Christoph Franz, CEO de Lufthansa, et l'acteur Antonio Banderas. Même l'abbé Daniel, du couvent de Disentis, est un fan inconditionnel de Zai, et les dames de la maison de retraite voisine tricotent gracieusement des bonnets de ski pour la start-up. D'où provient cette vague de sympathie? Pour Simon Jacomet, la réponse recouvre plusieurs aspects. D'une part, l'entreprise est enracinée localement et incarne des valeurs typiques des Grisons, comme l'obstination, l'opiniâtreté et l'attachement à la nature. D'autre part, le fait qu'un

grand nombre de personnes sont tellement séduites par une attitude sans compromis à l'égard des matériaux, de la qualité et de l'innovation qu'elles sont prêtes à s'engager en sa faveur sous n'importe quelle forme, y compris financière.

**Le monde du ski, un réseau commercial**

Toutefois, la fascination exercée par le ski est un facteur à ne pas sous-estimer, et ce au niveau mondial. «En tant que moniteur de ski, j'ai rencontré d'innombrables CEO et fondateurs d'entreprises de par le monde, passionnés de ski pour les raisons les plus diverses. En montagne, les amitiés se nouent d'une façon particulière. Et l'on apprend beaucoup les uns des autres», dit Jacomet. «J'ai souvent été moniteur de ski privé pour les membres du WEF de Davos et j'ai pu profiter des relations qui se sont nouées au moment de la création de l'entreprise.»

Simon Jacomet a également mis à profit le précieux réseau commercial international qu'il a créé à l'époque où il était l'un des moniteurs de ski suisses les plus prisés, pour établir de nouveaux contacts pour Zai. Par exemple avec Jean-Claude Biver, le patron de Hublot, qu'il a réussi à convaincre de participer à l'aventure. C'est ainsi que Zai a pu créer pour cette manufacture de montres un ski dont le concept monochrome s'inspire de la Big Bang, le grand classique de Hublot. Ce ski noir en fibres de carbone et de verre, acier, caoutchouc et granit des Grisons a été fabriqué en édition limitée à 111 paires numérotées. Prix: CHF 8500. Cet hiver, pour la première fois, des skis Zai-Bentley glisseront sur les pistes. 250 exemplaires sont fabriqués et arriveront sur le marché à partir de la mi-janvier pour CHF 9800.

Jusqu'à présent, pour Zai, les partenariats se sont avérés payants également en termes d'innovation. Par exemple ceux noués avec des fabricants qui expérimentent des matériaux ou des procédés inhabituels. C'est ainsi que l'idée d'un noyau en granit dans le ski a vu le jour. «Quelqu'un a téléphoné pour nous dire: «Nous savons cintrer les pierres, est-ce que cela vous intéresse?»» Une autre nouveauté

est née de la collaboration avec Hublot, dont certains bracelets de montres sont en caoutchouc. Le caoutchouc est maintenant utilisé comme matériau de revêtement pour les skis. «Tous ces matériaux sont très coûteux», explique Jacomet. «Mais dans notre segment de prix, nous avons plus de liberté pour le choix des matériaux et pour les frais à engager. Là où les autres doivent calculer en centimes, nous comptons en francs.»

Les skis Zai sont fabriqués individuellement, à la main et avec l'aide de machines ultramodernes, à partir de 20 à 45 combinaisons de matériaux différentes. Cela permet de répondre de manière ciblée aux besoins des clients. Pour le design, par exemple, il est possible de choisir le placage et de graver des initiales. La dureté du ski est également adaptée sur demande aux besoins individuels. «Certains clients viennent voir comment sont fabriqués leurs skis, d'autres réservent leur numéro de série un an à l'avance.» Ou bien ils rapportent personnellement leurs skis à la fin de la saison. Car les skis Zai peuvent être complètement remis à neuf, ils durent toute une vie. Simon Jacomet et l'Operational Board sont satisfaits. L'entreprise a trouvé une niche, et sur la scène internationale – par exemple lors des salons – elle attire l'attention unanime des professionnels. La marque élargit actuellement ses activités et propose une collection de lunettes, une gamme de casques et une série d'articles de golf. La seule chose qui irrite Simon Jacomet est que Zai soit considérée comme une marque de luxe: «Combien de temps pourrons-nous encore nous permettre d'acheter des produits bon marché fabriqués dans des pays à bas salaires?» demande-t-il. Le CEO Benedikt Germanier est quant à lui convaincu qu'à l'avenir des valeurs telles que longévité, qualité et fonctionnalité seront des facteurs décisifs pour la réussite d'une entreprise. —



L'hiver dernier, Zai a fabriqué 1000 paires de skis: 10 modèles différents, réalisés en petites séries limitées à 100 paires. La marque élargit actuellement ses activités et propose une collection de lunettes, une gamme de casques et une série d'articles de golf.

## Épanouissement personnel: la leçon des oliviers



Avant la naissance de son premier enfant, le juriste Daniele Fumagalli a ressenti le besoin de faire quelque chose qui porterait ses fruits à long terme et qui grandirait avec sa famille. Il s'est souvenu d'une parcelle de terrain appartenant à sa famille près de Rovio, au-dessus du lac de Lugano. Autrefois, ces quelques arpents étaient une vigne. Ils sont ensuite tombés dans l'oubli, l'herbe envahissant peu à peu leurs 2500 mètres carrés entourés de vieux murs en pierres sèches qui s'éboulaient au fil des ans.

**Daniele Fumagalli, Legal Manager chez PwC à Lugano, a planté des oliviers sur une parcelle en friche, trouvant dans la nature non seulement la sérénité, mais aussi une incitation à exercer sa profession dans un esprit de développement durable.**

Pour Daniele Fumagalli, le paysage méditerranéen, avec ses oliviers, est le symbole de la manière de vivre et de la culture des pays du sud, qu'il considère comme les siennes en tant que Tessinois. Il a décidé de planter 30 oliviers. «J'ai vite constaté que je n'étais pas le seul à avoir eu cette idée», se souvient-il. «Dans le Mendrisiotto, ce sont surtout les propriétaires de vignes qui replantent des oliveraies car autrefois, dans le Tessin, l'olive était omniprésente. Près de Gandria, il existe même encore tout un alignement de vieux arbres.»

Les fils de Daniele Fumagalli ont aujourd'hui cinq et deux ans, et les oliviers font partie de la famille. «Pour moi, prendre soin de ces arbres constitue une bonne expérience»,

explique ce cadre PwC de 33 ans. «Les oliviers peuvent vivre jusqu'à 1000 ans! Je les considère comme un exemple de durabilité et d'engagement axé sur l'avenir et le long terme.» Deux fois par an, Daniele Fumagalli émonde ses oliviers: «Patiemment et avec soin, comme un Japonais s'occupe de ses bonsaïs.» Au bout de trois ans, les arbres ont fleuri pour la première fois, portant cette année-là tant de fruits que presser sa première propre huile en a valu la peine. «Pas beaucoup», sourit-il, «15 litres seulement pour les besoins de la famille, mais quand même...» Dans le Tessin, il y a certes aujourd'hui un moulin à huile moderne, mais il a trouvé sur les bords du lac de Côme un vieux moulin à meules de pierre où il apporte ses olives. «Cette méthode lente et archaïque me semble plus authentique.» Daniele Fumagalli associe passion, engagement et constance à son travail dans l'oliveraie. «Et le respect de l'arbre, témoin de son temps et qui continuera à porter ses fruits quand nous aurons tous disparu.» Il explique qu'avec le temps, soigner ses oliviers a eu des conséquences clairement perceptibles sur son travail: «Prendre son temps et avoir des objectifs à long terme, c'est ce que nous pouvons apprendre des oliviers. Et aussi comment nous comporter face aux revers de la vie: si les conditions ne sont pas idéales, les olives poussent tout simplement moins vite que pendant les bonnes années... Mais elles poussent.» —

Photo: Franca Pedrazzetti

www.pwc.ch

## Quelle sera la place de la Suisse de demain?

Alessandro Cavadini, PwC Lugano



pwc

Le label «Made in Switzerland» va-t-il rester une carte de visite à l'étranger? La Suisse inspirera-t-elle demain la même confiance en tant que place financière? L'économie suisse est-elle encore l'une des plus compétitives au monde? Un pays fort a besoin de réponses claires à ces questions. C'est pourquoi, chez PricewaterhouseCoopers, nous pensons qu'au-delà de la tradition, la «suissitude» exige une réflexion permanente et innovante. Depuis plus de 100 ans. Quelle est la question qui vous interpelle?

# **ceo 3/2010**

## Valeur ajoutée

---

### **Place financière suisse**

De nouvelles stratégies pour les banques privées Page 27

---

### **Gestion du CO<sub>2</sub>**

Une occasion de se démarquer Page 30

---

### **Tendances de consommation**

Ce que veulent aujourd'hui les consommateurs Page 33

---

### **IFRS pour PME**

Un attrait limité pour les entreprises suisses Page 36

---

### **Service**

Événements, études et analyses Page 39