

# ceo

Le magazine des décideurs

Diversité



# La Suisse – une diversité de langues, de cultures et de paysages.



**En raison de sa situation centrale au cœur de l'Europe, la Suisse est à la croisée de cultures et de langues différentes.**

Sur un espace restreint, on trouve une diversité paysagère remarquable. Le Jura, le Mittelland (ou Plateau suisse) et les Alpes constituent les trois grandes régions de notre pays. La photo de couverture de l'actuelle édition sur la diversité illustre les différentes régions suisses : la cabane Balmhorn dans les Alpes bernoises, et la vue sur Zurich Ouest. Les différents sortes de papier utilisées pour la production du magazine permettent de ressentir et de voir la « Diversité ».



Urs Honegger  
CEO PwC Suisse



**« La diversité apporte un avantage concurrentiel net à une entreprise, selon la formule : le tout est davantage que la somme de ses parties. »**

La présente édition du magazine ceo est consacrée à la diversité dans tous ses états. En économie, la diversité présente de multiples facettes : équipes multiculturelles, mixtes, visions et expériences variées, produits et services, sites dans le monde entier – pour n'en citer que quelques-unes. Leur dénominateur commun est qu'elles apportent à votre entreprise un avantage concurrentiel déterminant et augmentent votre potentiel d'innovation – sous réserve que vous les mettiez en œuvre avec pertinence et perspicacité.

La Suisse elle-même est un bon exemple de diversité réussie. De nombreuses langues et cultures s'y côtoient dans un espace géographique restreint, des paradoxes sociaux et entrepreneuriaux s'y rencontrent. Cette variété rend la Suisse localement forte et mondialement unique.

Responsables et décideurs, il vous appartient de mettre en évidence la diversité sociale dans votre propre entreprise afin de pouvoir en tirer un bénéfice économique. Une telle structure permet de rester réactif et rapide dans une société individualisée. Certaines entreprises ont donc fait de la gestion de la diversité non seulement une affaire de dirigeant, mais aussi une affaire de gestion du personnel. La diversité de leurs collaborateurs devient un facteur de valorisation positive.

C'est précisément ce que nous faisons chez PwC. Nous générons de la valeur pour nos collaborateurs et pour nos clients en promouvant la diversité et en pratiquant une culture de l'intégration de talents et de visions divers. Nous encourageons la spécificité de chacun comme un facteur de réussite pour notre entreprise dans sa globalité. Vous pourrez lire aux pages suivantes comment cette diversité peut se transformer en avantage concurrentiel.

Des personnalités aux parcours divers expliquent, dans ce numéro, ce que la diversité signifie pour eux et comment ils valorisent ses impulsions positives pour gagner. Vous trouverez les réponses d'un représentant de la dynastie Jacobs qui s'engage pour l'innovation et la diversité au travers d'une fondation d'utilité publique. Vous lirez l'opinion d'un professeur qui, non seulement enseigne la diversité, mais la vit aussi. Un représentant de l'industrie de l'optique rapporte comment il conquiert les marchés avec ses innovations. Un photographe nous parle de la diversité visuelle. Et, enfin, divers créateurs d'entreprises prospères expliquent comment leurs entreprises profitent de la diversité.

Nous vous souhaitons une lecture aussi diversifiée qu'intéressante.

Urs Honegger

# Parce que la différence est ce qu'il y a de meilleur

**Joanne Burgener**  
associée et Diversity Leader  
PwC Suisse  
ch.linkedin.com/in/joanneburgener



**Charles Donkor**  
associé Human Capital Consulting  
PwC Suisse  
ch.linkedin.com/in/charlesdonkor



PwC Suisse emploie 1064 femmes et 1589 hommes représentant au total plus de 60 nations. Nous encourageons la diversité, pratiquons une culture de l'intégration et nous engageons pour un équilibre sain entre travail et vie privée. Nous créons ainsi une valeur ajoutée pour nos collaborateurs et nos clients.

## Que signifie le droit à la diversité pour vous ?

**Joanne Burgener :** C'est en rendant possible une collaboration solide et durable entre des personnes dotées de talents, d'expériences et de parcours radicalement différents que nous pouvons créer de la valeur ajoutée pour nos clients, pour d'autres individus et communautés. Promouvoir la diversité, c'est relever le défi de mettre nos collaborateurs en situation de devoir réussir à traiter les différences et d'identifier et de gérer leurs penchants et leurs préjugés inconscients. Cela permet aussi d'apporter des points de vue inédits – c'est-à-dire des idées et des visions non formulées la plupart du temps car elles ne correspondent pas aux « habitudes » – et génère des innovations et de la valeur ajoutée.

## Que signifie la diversité pour nos clients et comment pouvons-nous les soutenir ?

**Charles Donkor :** Diversité et intégration (Diversity & Inclusion,

D&I) gagnent en importance pour nos clients aussi. Diverses études récentes démontrent que plus il y a de femmes dans une équipe, plus le groupe fait preuve d'intelligence collective pour atteindre les objectifs. L'UE accroît la pression pour introduire des quotas de femmes dans les équipes de direction stratégique. C'est pourquoi certaines entreprises augmentent progressivement le nombre des membres féminins de leurs conseils d'administration ou de surveillance. Nous soumettons à nos clients des stratégies de D&I complètes qui prennent en considération non seulement le rapport entre les sexes mais aussi d'autres aspects de la diversité tels que l'âge, l'orientation sexuelle et le handicap.

## Les clients attendent de nous des équipes diversifiées. Comment y parvenons-nous ?

**Joanne Burgener :** Une fois les besoins du client clarifiés, nous constituons une équipe internationale, polyglotte et

mixte qui répond de manière optimale à ces besoins. Comme Charles Donkor l'a dit, les équipes mixtes sont plus coopératives, réussissent mieux et entrent plus facilement en contact avec le client – sous réserve que chaque membre de l'équipe parvienne à gérer correctement la diversité.

## Comment l'environnement de travail va-t-il évoluer ?

**Charles Donkor :** Des modèles de travail plus souples s'imposent peu à peu à nos clients, comme à nous-mêmes chez PwC Suisse. Nous avons déjà remporté quelques succès, par exemple avec nos règlements de travail à domicile. Mais nous devons aller encore plus loin à l'avenir pour gagner des hauts potentiels – quelle que soit leur origine. Une culture ouverte et des personnalités dirigeantes capables de conduire des équipes diversifiées sont la condition sine qua non du succès dans les années à venir.

## PwC Suisse encourage la diversité à plusieurs titres

**Modèles de travail souples :** des temps de travail annuels, des possibilités de télétravail et de travail à temps partiel pour satisfaire les différents besoins de nos collaborateurs.

**Coaching pour les femmes :** des mentors apportent leur soutien à des femmes talentueuses dans l'évolution de leur carrière.

**Réseau de femmes PwC en Suisse :** avec une manifestation par an, des antennes régionales et une manifestation pour les clientes.

**Aide à la garde des enfants :** nous soutenons nos collaboratrices au travers d'accords spéciaux avec des crèches, des intervenants en cas d'urgence, un camp de vacances PwC et un programme pour les futures mères.

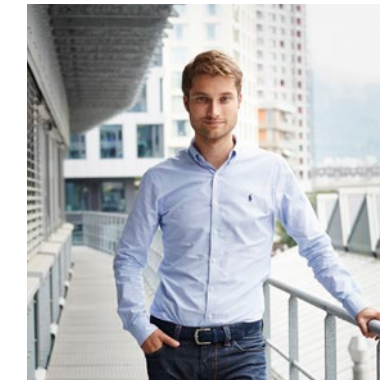
**Séminaires et formations :** nous transmettons des informations pratiques et précieuses sur la diversité et l'intégration.

**Advance-Women:** PwC est membre fondateur du réseau Advance qui veut accroître le nombre de femmes à des postes de direction en Suisse.

[www.pwc.ch/diversity](http://www.pwc.ch/diversity)  
[www.advance-women.ch](http://www.advance-women.ch)



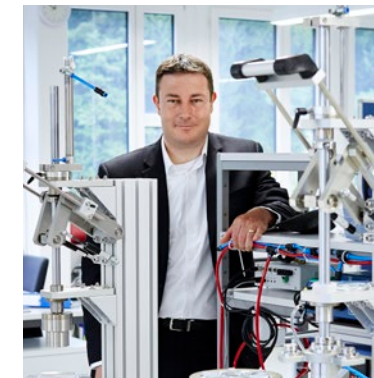
**04 Prof Dr Georg von Krogh**  
Le professeur de Gestion stratégique et d'innovation à l'EPF Zurich ne prône pas seulement la diversité, il la vit.



**08 Johannes Reck**  
Le CEO de GetYourGuide accroît la compréhension culturelle dans l'entreprise en organisant des séminaires de cuisine.



**14 Jerun Vils**  
Le Secrétaire général du CAS décrit la diversité des activités du club alpin.



**20 Dr Manuel Aschwanden**  
Le fondateur et CEO d'Optotune revient sur les particularités du secteur de l'optique.



**24 Jan Schoch**  
Le fondateur et CEO de Leonteq dévoile sa recette du succès.



**30 Olivier Chuard**  
Le fondateur et CEO de Passengertv sait bien que les voies qui mènent au but peuvent ne pas être tracées d'avance.



**34 Dr Joh. Christian Jacobs**  
Le président de la fondation nous parle de l'engagement et de l'histoire à succès de la Jacobs Foundation.



**40 Dieter Meier**  
Le virtuose fait l'éloge de la force de l'idiotie.



**44 Rudolf Hug**  
Le photographe globe-trotter, entrepreneur et inventeur sait que le prestige et les symboles de richesse ne font pas le bonheur.



**50 Alexander Mazzara**  
L'ouverture est une question d'attitude et de personne. Le fondateur et CEO de Joiz en est convaincu.



**54 Thomas Bergen**  
Le fondateur et CEO de getAbstract nous parle d'idées étranges et d'aventures outre-mer.

12 Diversité en Suisse

61 PwC en Suisse  
Mentions légales

# Unir ses forces pour construire des paravalanches

Pour Georg von Krogh, gourou du management, la diversité dans une entreprise, c'est bien, mais que c'est encore mieux si l'organisation incarne cette diversité.

**Texte :** Eric Johnson  
**Photos :** Markus Bertschi

## Georg von Krogh – emblème de la diversité

Avez-vous déjà vu une malle de voyage démodée, pleine d'autocol-lants, souvenirs de voyages dans le monde entier ? La vie de Georg von Krogh (51 ans) est un peu comme cela : avec des arrêts à Oslo, Trondheim, Milan et Zurich, mais aussi des postes occupés plus brièvement en Amérique, en Asie et en Europe. Très tôt déjà, le Scandinave de naissance a décidé sciemment qu'il voyagerait dans le monde. Sa patrie, la Norvège, est « un pays dans lequel soit les gens restent chez eux, soit ils explorent le monde ». Manifestement, il a choisi la seconde option. Voici 18 ans que von Krogh vit en Suisse. Il a d'abord été professeur à l'Université de St-Gall, puis a été nommé professeur de Gestion stratégique et d'innovation à l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ).

Pratiquer la monoculture peut se révéler risqué. Personne n'a oublié les épidémies de mildiou qui avaient détruit les pommes de terre en Irlande dans les années 1840, ou le fléau du charançon du coton aux États-Unis au XX<sup>e</sup> siècle.

De la même manière, les organisations monoculturelles ne sont pas sans risque. Georg von Krogh, professeur de Gestion stratégique et d'innovation à l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), défend l'idée qu'un manque de diversité conduit à une dangereuse myopie et au risque que le management bascule du haut d'une falaise ou tombe dans les filets de concurrents ou d'ennemis.

Mais le Norvégien et grand voyageur précise qu'il faut davantage que des collaborateurs venus d'horizons divers pour éviter le piège des entreprises monoculturelles. « S'il est vrai que la diversité peut avoir un effet positif, la question clé demeure la suivante : que faire de cette diversité ? »

Von Krogh pense que les caractères différents des personnes doivent se fondre dans un tout multifonctionnel. Si les choses se passent bien, l'entreprise disposera à la fois d'une force de résilience (aptitude à maîtriser des problèmes) et d'une force d'innovation, toutes deux facteurs indispensables pour réussir.

## Rassembler

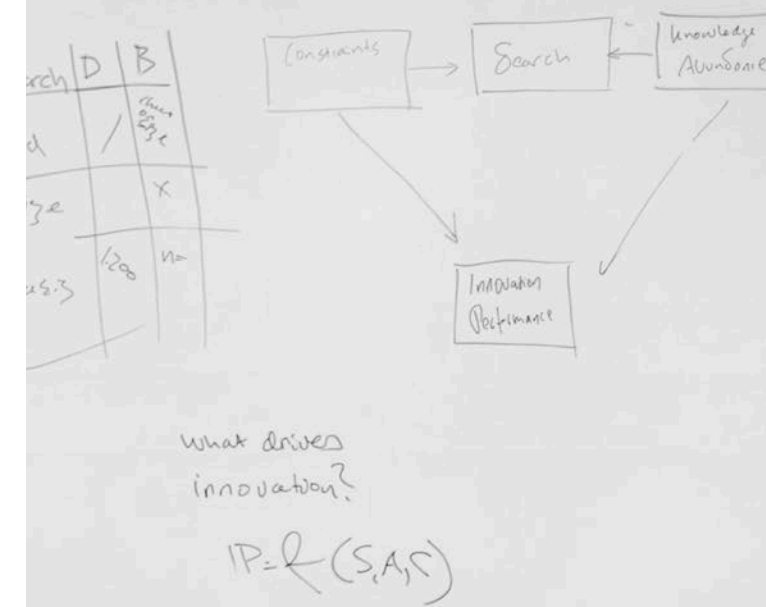
Comment faire, pour une entreprise ?

Dans la longue liste de publications de von Krogh, on trouve toute une série de concepts tels que « configuration des compétences », « écosystèmes du savoir » ou « loi de Zipf ». Pour autant, le professeur a une réponse beaucoup plus pratique que théorique à cette question. Il cite quatre principes qui ont fait leurs preuves aussi bien dans les entreprises que dans son groupe de recherche. Ces principes sont étayés par de nombreuses études de cas au niveau universitaire et sont bien connus de quiconque s'est déjà engagé pour une organisation – que ce soit un club de sport ou de services, une banque, un groupe de scouts ou un groupe international.

*1<sup>er</sup> principe : respecter ses collègues en toutes circonstances.* Renoncer aux humiliations et autres blagues stupides et aborder autrui de manière amicale. Ce principe s'applique au bureau comme à l'usine, mais aussi en dehors du travail. Les événements sociaux ou sportifs organisés par les entreprises, et encore souvent objets de moquerie, peuvent apporter une contribution précieuse au développement de l'équipe.

*2<sup>e</sup> principe : aider les autres.* En montagne, par exemple, les villageois travaillent ensemble depuis des siècles déjà pour éviter les dégâts causés par les avalanches. « Ils unissent leurs forces pour construire des paravalanches », raconte von Krogh et ajoute que cet esprit collectif peut aussi enrichir une

« L'esprit collectif peut aussi enrichir une entreprise – « selon le principe d'un pour tous, tous pour un ». »





entreprise – selon le principe du « un pour tous, tous pour un ». Le mot-clé est ici « empathie », c'est-à-dire savoir se mettre à la place des autres ou adopter leur vision des choses.

**3<sup>e</sup> principe : avoir des projets communs.** Selon von Krogh, cet élément d'intégration de la diversité est pratiqué tant par l'EPFZ que par la Judge Business School de l'Université de Cambridge, où von Krogh est actif en tant que Research Fellow. « Trouvez des raisons de collaborer avec d'autres, et faites-le. » L'immobilité et la frustration au travail conduisent à l'ennui. Celui qui s'ennuie se plaint. La spirale négative s'installe avant même que l'on puisse parler de « loi de Zipf ».

**4<sup>e</sup> et dernier principe : régler le plus rapidement possible les désaccords.** Cela peut prendre du temps – mais cela vaut la peine. Si les entreprises doivent analyser leurs succès pour les réitérer, elles doivent aussi essayer de tirer des leçons des échecs – des leurs et de ceux des autres. Von Krogh : « Nombreux sont les dirigeants qui ne veulent apprendre que des succès. Or, les erreurs sont elles aussi riches d'enseignements. »

**Partager le gâteau**

Réunir ces quatre principes et intégrer ainsi la diversité dans l'organisation revient à donner une grande force à l'organisation – dans une perspective tant défensive qu'offensive.

Une organisation peut comprendre plusieurs entreprises. Pour illustrer son propos, von Krogh cite les pôles sectoriels qui se sont implantés dans le canton de Zurich. Il pense ici non seulement au monde de la finance mais aussi aux rapprochements dans les domaines des technologies de l'information et de la communication (TIC), des sciences de la vie, de la nanotechnologie et de l'aéronautique.

Pour attirer et, plus important encore, pour fidéliser ces pôles sectoriels, il faut une certaine dose de diversité. Von Krogh parle de « collaboration privée-collective », un processus qui, d'une part, crée de la résilience et, d'autre part, encourage l'innovation.

L'exemple emblématique de cette force d'innovation est une entreprise dont le siège se trouve à 25 km du bureau de Georg von Krogh au bord du lac de Zurich. Dans son ouvrage « Enabling Knowledge Creation »<sup>1</sup>, von Krogh et ses co-auteurs décrivent le développement de Phonak, pionnier des appareils auditifs, et comment cette petite entreprise unipersonnelle est devenue un innovateur mondial en misant sur la diversité et sur l'intégration. L'entreprise a cherché sans relâche à surmonter ses limites et à tisser des liens entre ses collaborateurs. Bien que le livre date de 2000, Phonak reste une véritable source d'inspiration pour von Krogh.

Pour le professeur, Phonak fixe des critères applicables à la Suisse en général et aux régions en particulier. À son avis, l'économie suisse manque d'entreprises jeunes et à forte croissance, des talents qui attirent comme par enchantement les investisseurs (principalement des bailleurs de capital-risque) et les fournisseurs. Quelques nouvelles étoiles supplémentaires au firmament des clusters industriels pourraient, selon lui, aider à éviter les monocultures et à trouver le succès à long terme.

<sup>1</sup> «Enabling Knowledge Creation», Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, Oxford University Press, 2000; pp. 32-44

**Diversité exemplaire à l'EPF Zurich**

Le professeur en Gestion stratégique et d'innovation à l'EPF de Zurich ne prêche pas seulement la diversité, il la vit aussi. Son équipe de 12 à 15 membres réunit les nationalités et les disciplines universitaires les plus diverses. L'objectif est « de fournir une contribution visionnaire à la pratique et à la recherche en matière de management au niveau mondial ». Avec succès : l'équipe de recherche de von Krogh compte parmi les meilleures dans son domaine.

[smi.ethz.ch](http://smi.ethz.ch)

**« Nombreux sont les dirigeants qui ne veulent apprendre que des succès. Or, les erreurs sont elles aussi riches d'enseignements. »**

# Des globe-trotters heureux

Chez GetYourGuide, les collaborateurs organisent parfois des ateliers culinaires avec des spécialités de leur pays d'origine. *Johannes Reck*, chef du portail de réservation en ligne d'activités touristiques, veut ainsi améliorer encore la compréhension culturelle dans son entreprise. Il est convaincu de l'utilité de se rapprocher de ses clients et de s'imprégner en permanence d'autres cultures.

**Texte :** Rédaction magazine ceo

**Photos :** Markus Bertschi

**Johannes Reck (29)** a terminé un Master en biochimie à l'EPF Zurich en janvier 2009. Un an avant, il avait déjà fondé la start-up GetYourGuide avec ses acolytes Tao Tao, Martin Sieber, Pascal Mathis et Tobias Rein. Il en est le CEO depuis. Il avait fait ses premières armes en matière de conduite d'affaires auprès de LocalUncle, une application qui informe ses utilisateurs sur n'importe quel lieu dans le monde, et du Boston Consulting Group.

## Le rire fait partie de votre culture d'entreprise, pourquoi ?

Je ne voudrais pas que chacun fonctionne comme une pièce d'un engrenage monotone chez nous. Nous voulons nous faire plaisir, le climat de travail doit être familial. GetYourGuide emploie des personnes de nationalités très diverses. Les contrastes culturels sont donc très forts. Notre dénominateur commun est une ambiance amicale, presque familiale. C'est ce qui fait notre culture d'entreprise.

## Vous mentionnez la grande pluralité dans votre entreprise. Pourquoi ne pas avoir fait aussi de cette diversité une valeur-clé de GetYourGuide ?

Souvent, la diversité n'est qu'un slogan que les grandes entreprises consignent dans leur stratégie pour exprimer une situation simple avec des mots compliqués. Il est vrai que nous aussi aurions pu prendre la diversité comme valeur fondamentale, mais beaucoup de nos collaborateurs n'auraient pas su ce que cela désigne exactement.

## Que voulez-vous dire ?

Pour moi, la diversité se situe à trois niveaux. Celui des collaborateurs de nationalités et de cultures les plus diverses qui travaillent dans une même entreprise. Celui de l'offre large et variée de produits et de services proposés par une entreprise. Celui enfin de la pluralité et de l'hétérogénéité de la clientèle.

## Comment cette diversité s'exprime-t-elle chez GetYourGuide ?

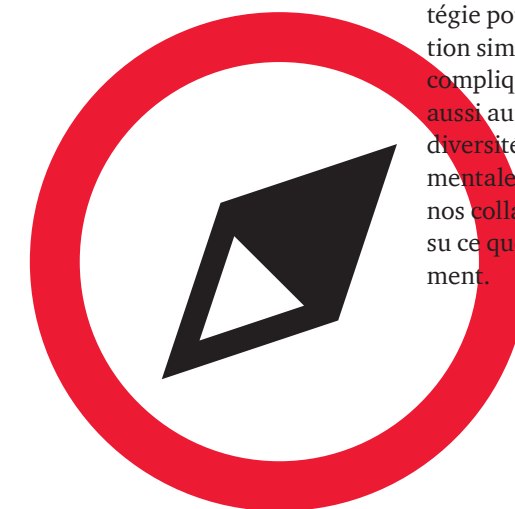
Au niveau de la clientèle, nous enregistrons chaque jour la visite de plusieurs centaines de milliers d'internautes de tous les coins du monde sur notre site. Pour répondre à cette demande, il faut une offre considérable. Nous proposons plus de 25'000 produits répartis sur plus de 2400 destinations et sur tous les continents. Enfin, nos collaborateurs, issus eux-mêmes de plus de 20 pays, maîtrisent au total plus de 30 langues. Chez nous, la diversité se traduit tant en termes d'offre que de produit, de vente que de clientèle.

## Comment entretenez-vous cette diversité dans votre entreprise ?

Nous demandons à nos collaborateurs d'apporter leur culture dans notre entreprise et organisons régulièrement à cet effet des cours sur les cultures et les destinations les plus diverses. Ces cours sont dirigés par les collaborateurs originaires des pays en question. C'est ainsi que nous avons déjà appris à connaître et à apprécier des délices culinaires de pays très lointains dans le cadre de séminaires de cuisine par exemple.

## Pourquoi la diversité est-elle particulièrement importante pour votre entreprise ?

Nous travaillons dans le secteur des voyages qui, lui-même, vit de la diversité. Celui qui voyage recherche la différence. En même temps, notre entreprise est elle-même très plurielle, tant au niveau de nos collaborateurs, de nos produits, de notre offre, mais aussi de nos valeurs. Nos services sont recherchés dans le monde entier. La mondialisation est tangible quotidiennement à l'ère d'Internet. Aujourd'hui, pratiquement plus aucune entreprise ne peut se permettre de se concentrer uniquement sur un marché local avec une structure de clientèle homogène. Les cultures sont toujours plus hétérogènes, exactement comme les clients.



**GetYourGuide** est un portail de réservation en ligne pour des tours, des excursions et aux activités touristiques vers plus de 2400 destinations dans le monde. Ce portail permet aux voyageurs d'organiser et de réserver des activités de chez eux, d'acheter des billets d'entrée et ainsi d'éviter les files d'attente. Créée en 2008, la start-up était en ligne un an plus tard. GetYourGuide est né d'un projet d'étudiants de l'EPFZ. L'entreprise qui emploie désormais une bonne centaine de collaborateurs à Zurich, à Berlin et à Las Vegas est devenue, avec une offre de plus de 25'000 activités, le leader du marché mondial. GetYourGuide a été fondé par l'actuel CEO, Johannes Reck, et par quatre autres partenaires.

[getyourguide.com](http://getyourguide.com)

### Et cette hétérogénéité se reflète dans l'offre de votre entreprise ?

Oui, cela commence dès le premier contact avec le client. Notre centre de services offre son aide en six langues différentes : allemand et anglais, mais aussi français, espagnol, italien et néerlandais. Notre site Internet peut être consulté également dans ces langues. Cela nous permet d'individualiser nos services. Mais nous aménageons aussi nos offres en fonction de nos clients. Par exemple, nous vendons des activités axées sur l'origine religieuse des voyageurs – du Vatican à la Kabbale juive.

### Êtes-vous vous-même un bon exemple de pluralité dans votre entreprise ?

En partie seulement. Mais tout de même, j'ai vécu diverses influences culturelles au sein de l'espace germanophone : ma mère est autrichienne, mon père est un allemand du Nord et j'ai vécu sept ans en Suisse. À 16 ans, j'ai séjourné un an aux États-Unis et fréquenté l'école française. J'ai donc vécu une certaine diversité dès mon jeune âge. Le reste est venu automatiquement avec les voyages. GetYourGuide est dirigé par une équipe très cosmopolite.

### C'est-à-dire ?

Tao Tao, mon partenaire commercial, est Chinois. Il a grandi à Pékin. Rasmus Wolff, notre directeur commercial, est Danois et a passé les cinq dernières années à Londres. Une équipe de direction très internationale donc.

### Que pensez-vous des stéréotypes ?

Nous sommes une entreprise très jeune et sans préjugé. Avec 100 collaborateurs, nous sommes encore relativement petits et n'avons pas de problème de stéréotypes. Une personne culturellement partielle n'a pas sa place chez nous. Nous ne devons donc pas lutter activement contre les préjugés.

### Mais les stéréotypes existent certainement dans le contact avec les prestataires sur place ?

L'accompagnement sur place est justement l'une de nos forces. Nous avons pour chaque ville et pour chaque pays dans lesquels nous travaillons des chefs de vente de langue maternelle qui peuvent s'adapter aux prestataires. De plus, nous essayons d'adopter leur culture et leurs valeurs pour construire une base commune. Nous entretenons de très bons rapports personnels. Nous y avons tenu dès le début et c'est certainement devenu un avantage concurrentiel.

### Pouvez-vous nous citer un exemple ?

Un bon exemple est sans doute la visite guidée du quartier rouge de St Pauli à Hambourg. Les prestataires de ce tour ne souhaitaient pas de vente par Internet. Mes racines hanséatiques ont certainement contribué à les convaincre de tenter l'expérience avec nous. Nous avons de nombreux exemples comme celui-ci. Nous pouvons persuader les prestataires que nous avons la même culture qu'eux et qu'ils peuvent nous faire confiance. C'est ce qui nous démarque de nos concurrents, en particulier aux États-Unis.

### Des concurrents qui n'adoptent pas la culture sur place ?

Aux États-Unis en tout cas, nos concurrents préfèrent envoyer leurs compatriotes dans les régions qu'ils veulent proposer. Ces gens sont mieux gérables puisqu'ils viennent du même milieu culturel. Pour notre part, nous estimons qu'il vaut la peine de suivre les prestataires et de nous réadapter culturellement en permanence. Nous obtenons ainsi les meilleures offres pour nos clients. Cela fonctionne très bien pour nous, même si la gestion est nettement plus complexe.

### Comment faites-vous pour diriger une équipe aussi bigarrée ? Quels sont les écueils à surmonter ?

La communication dans l'entreprise est un écueil classique. Je prends un exemple : si vous annoncez une réduction du personnel de 10% dans l'espace anglo-saxon, les collaborateurs qui restent sont contents d'être encore là. Dans l'espace germanophone, la même communication aurait un tout autre effet. Les collaborateurs seraient très inquiets, verraient leur poste en danger. Il faut être très attentif aux subtilités de communication lorsque l'on a différentes cultures à bord.

**« La mondialisation est tangible quotidiennement à l'ère d'Internet. Aujourd'hui, pratiquement plus aucune entreprise ne peut se permettre de se concentrer uniquement sur un marché local avec une structure de clientèle homogène. »**



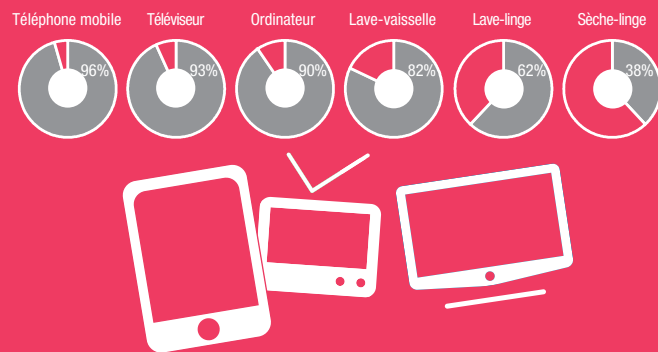
GetYourGuide est né d'un projet d'étudiants de l'EPFZ. L'entreprise emploie une bonne centaine de collaborateurs à Zurich, à Berlin et à Las Vegas.

# Diversité en Suisse

Quelles sont les langues les plus fréquemment parlées ? Quels sont les cursus de formation choisis ? À quoi ressemble le paysage politique en Suisse ? Sommes-nous connectés ? Dix graphiques pour illustrer la diversité de la Suisse.

## Biens de consommation

Équipement des ménages en 2011 ; une sélection de biens de consommation

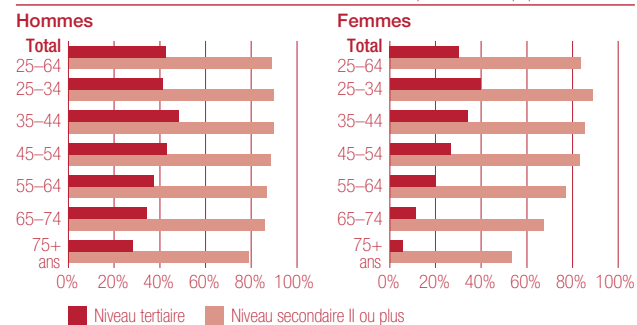


## Formation

Élèves et étudiants

Niveau scolaire	Nombre en 1000			Part de femmes, en %		
	1990/91	2000/01	2011/12	1990/91	2000/01	2011/12
<b>Total</b>	<b>1291,8</b>	<b>1441,9</b>	<b>1540,9</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
Préscolaire	139,8	156,4	149,7	49	49	49
Scolarité obligatoire	711,9	807,3	900,4	49	49	49
École primaire	404,2	473,7	431,1	49	49	49
Niveau secondaire I	271,6	285,0	283,5	49	50	49
Enseignement spécialisé	36,2	48,6	36,2	38	38	36
Niveau secondaire II	295,8	307,1	356,7	45	48	48
Niveau tertiaire	137,5	162,9	270,6	35	42	49
Hautes écoles universitaires	85,9	96,7	134,8	39	46	50
Hautes écoles spécialisées	...	25,1	79,0	...	26	51
Écoles supérieures	36,2	41,1	56,7	33	43	45
Niveau indéterminé	6,7	8,2	13,2	51	50	48

Niveau de formation 2012

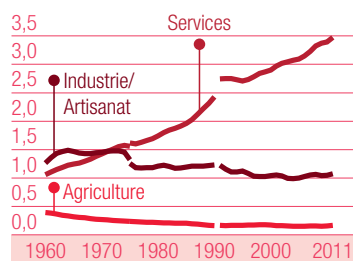


## Réserves hydriques

Réservoir	Quantité d'eau	% du réservoir total
Eaux souterraines	150 Mrd m <sup>3</sup>	44%
Lacs naturels (part Suisse)	130 Mrd m <sup>3</sup>	38%
Glaciers	57 Mrd m <sup>3</sup>	17%
Lacs de barrages; cours d'eau	4 Mrd m <sup>3</sup>	1%
<b>Total</b>	<b>340 Mrd m<sup>3</sup></b>	<b>100%</b>

## Emploi

Actifs<sup>1</sup> par secteur économique en mio.



Plus de 99% de toutes les entreprises en Suisse sont des petites et moyennes entreprises (PME), c'est-à-dire des entreprises qui emploient moins de 250 personnes.

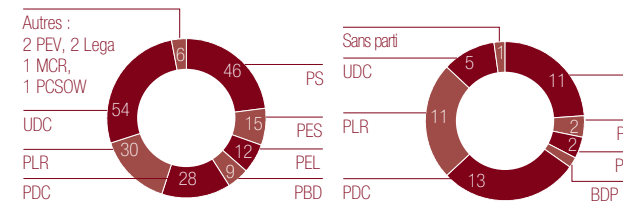
## Réseau de transport

La Suisse est bien reliée – le réseau ferroviaire fait partie des plus denses du monde

Réseau routier	70'000 km
Réseau des chemins de randonnée	60'000 km
Réseau des pistes cyclables	8600 km
Réseau ferroviaire	5148 km

## Politique

Conseil national 2011 : mandats Conseil d'États 2011 : mandats



Élection du Conseil national 2011

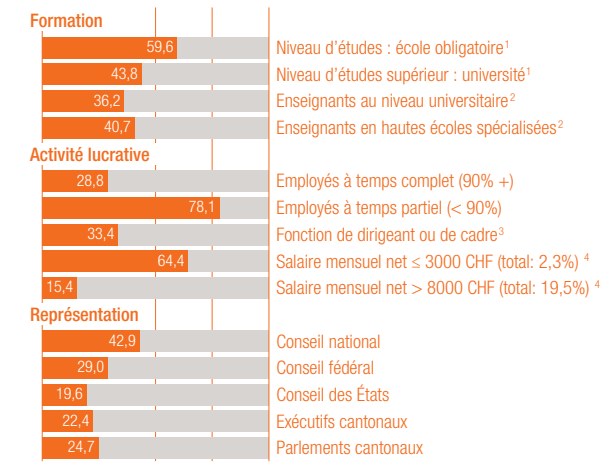
	Effectif de parti en %	Mandat	Femmes	Hommes	Part de femmes en %
UDC	26,6	54	6	48	11,1
PS	18,7	30	21	21	45,7
PLR	15,1	46	7	23	23,3
PDC	12,3	28	9	19	32,1
PES	8,4	15	6	9	40,0
PBD	5,4	9	2	7	22,2
PEL	5,4	12	4	8	33,3
Restant <sup>1</sup>	5,4	3	2	1	66,6
Petits partis de droite <sup>2</sup>	2,7	3	1	2	33,3

<sup>1</sup> PEV (2 mandats, 2 femmes), PCS, PST SO, groupes scissionnels (CSPOW 1 mandat)  
<sup>2</sup> DS, UDF, Lega (2 mandats, 1 femme), MCR (1 mandat)

## Égalité entre femmes et hommes

Chiffres-clés de l'égalité entre femmes et hommes

Part de femmes en % (dernier état disponible 2010–2013)



<sup>1</sup> Population résidente âgée de 25 à 64 ans  
<sup>2</sup> Professeures, autres enseignantes, assistantes et collaboratrices scientifiques  
<sup>3</sup> Employés  
<sup>4</sup> Employés à temps complet, secteur privé et public (Confédération)

## Langues

Langues principales 2012	en %
Allemand	64,9
Français	22,6
Italien	8,3
Anglais	4,6
Portugais	3,4
Albanais	2,6
Serbe	2,5
Espagnol	2,2
Langues turques	1,2
Romanche	0,5
Autres langues	5,1

## Météo

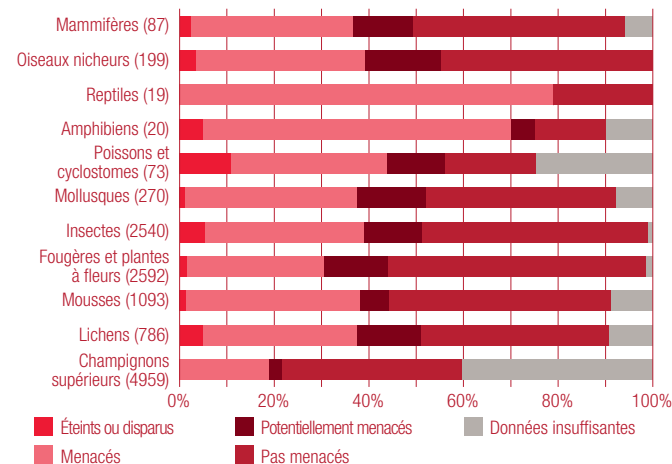


Station	Température de l'air moyenne		Quantité annuelle de précipitations		Durée annuelle d'ensoleillement	
	°C	Écart en °C	mm	Indice	Heures	Indice
Lugano (273 m d'altitude)	13,2	1,6	1412	91	2180	108
Sion (482)	11,0	1,8	615	103	2212	111
Bâle-Binningen (316)	10,9	1,3	1048	135	1721	108
Genève-Cointrin (420)	10,9	1,3	970	102	1938	114
Neuchâtel (485)	10,6	1,2	1124	119	1888	122
Zurich Fluntern (556)	9,7	1,2	1292	119	1779	120
Berne-Zollikofen (553)	9,2	1,3	1128	110	1915	117
Saint-Gall (776)	8,6	1,1	1549	124	1690	127
Davos (1594)	3,9	1,2	1233	123	1771	105

## Biodiversité

Biodiversité – espèces indigènes menacées

État : 1994–2013, selon les groupes d'espèces





# « La diversité, c'est être ensemble et non côte à côte »

Protection de l'environnement et sport de compétition, actions de sauvetage et recettes de cabanes : les domaines d'activité du Club Alpin Suisse CAS témoignent d'une grande diversité. *Jerun Vils*, son Secrétaire général, les voit comme un enrichissement, et comme un engagement.

**Texte :** Madeleine Stäubli-Roduner

**Photos :** Markus Bertschi

**Monsieur Vils, vous êtes le Secrétaire général du Club Alpin Suisse CAS qui assume les missions les plus diverses. Comment définissez-vous cette diversité ?**

C'est une bonne question. Le CAS est une entreprise particulière, largement implantée. Avec près de 150'000 membres répartis dans 111 sections dans les quatre régions linguistiques, nous sommes une Suisse miniature. Présents à Zurich ou à Genève – où nous gérons les plus grandes sections – nous touchons aussi les vallées isolées. Chez nous, les mondes se rencontrent, y compris au niveau de la réflexion, car nous nous pré-occupons aussi bien de permafrost que de publication de livres. Rien que le mot « Alpes » évoque déjà la diversité, même si, de l'extérieur, on pense d'abord à nos cabanes.

**Surtout que vous travaillez avec de nombreux partenaires ...**

Exactement. Nous coopérons avec l'Office fédéral du sport, nous venons de publier un petit livre des meilleures recettes de cabanes, nous entretenons des partenariats, notamment avec Migros, Salewa et Axpo. Nous travaillons aussi avec la Bibliothèque centrale de Zurich pour accompagner la publication des 150 ans d'histoire du Club. Parallèlement, nous sommes directement impliqués dans le Musée Alpin Suisse et travaillons avec le Secours Alpin Suisse dont le secrétariat se trouve au Centre Rega, sis à l'aéroport de Zurich.

**Tous ces domaines d'activité tournent autour du thème « Nature dans les Alpes ». Qu'est-ce qui préoccupe particulièrement le CAS en matière d'environnement ?**

Notre devise en la matière est « Protéger la nature et utiliser l'espace ». L'espace alpin n'est intéressant que s'il est à la fois intact et utilisé.

**Cette multitude de thèmes a-t-elle aussi des inconvénients ?**

Oui, la diversité peut aussi être un danger si l'on se disperse. C'est pour cela que notre Secrétariat de Berne dispose de spécialistes dans de nombreux domaines comme le marketing, le journalisme, le tourisme, ainsi que des guides de montagne, des comptables, des sportives et des sportifs de haut niveau. Le secteur des cabanes occupent à lui seul des spécialistes en géologie, en production d'énergie et eaux usées, etc. Il y a de quoi faire.

Originaire de Vals, **Jerun Vils** a passé son enfance dans la ville de Berne. Après un apprentissage commercial, il est parti dans les Grisons à 20 ans et à suivi une formation en tourisme, marketing et gestion d'entreprise. Il a été pendant 15 ans le directeur du tourisme de l'Oberland bernois, années pendant lesquelles il a également travaillé comme moniteur de ski. Vils a 45 ans, il vit à Kandersteg BE et emmène volontiers son fils de 12 ans pour des randonnées à ski, à pied et des sorties d'escalade exigeantes.





**« Chez nous, les mondes se rencontrent, y compris au niveau de la réflexion, car nous nous préoccupons aussi bien de permafrost que de production de livres. »**



La cabane du CAS se trouve à 1955 m d'altitude, entourée de prairies d'un vert intense, au pied de la face nord du Balmhorn.

**Le CAS réunit donc les professionnels les plus divers. Dans quelle mesure êtes-vous vous-même un exemple ?**

Pour être un exemple, je dois faire preuve de capacité d'écoute, de tolérance et d'ouverture d'esprit. Par ailleurs, les collaborateurs doivent pouvoir compter sur moi, ils doivent savoir que la direction les soutient, ainsi que nos décisions. La grande autonomie de nos sections rend le travail de gestion encore plus complexe que dans une PME : nous sommes là pour conseiller les sections, expliquer nos positions et rechercher ensemble des solutions.

**Tout semble harmonieux. Vous heurtez-vous parfois à des attitudes stéréotypées et, si oui, comment encouragez-vous l'ouverture d'esprit ?**

Nous nous tendons toujours la main. Il y a un an, Françoise Jaquet, notre nouvelle Présidente, originaire de Fribourg, a pris ses fonctions et introduit un nouveau style de direction. Depuis, nous avons renforcé notre communication vers l'extérieur. Nous voulons rencontrer nos partenaires, comme nous le faisons pour la question de l'hélicoptère en ce moment. Nous proposons de bonnes plateformes pour trouver des solutions de compromis. Le travail est passionnant au CAS, car sa taille le rend incontournable.

**À votre avis, quelle attitude permet-elle de ne pas être dérouteré par des tâches aussi diversifiées ?**

J'ai pour habitude de voir le verre à moitié plein, pas à moitié vide. Je veux encourager les forces et non éliminer les faiblesses. Le sport de montagne est à la mode, nous avons entre les mains un produit attrayant dans lequel nous croyons. Aujourd'hui, nous observons un large mouvement de retour vers le régional et le local, malgré toutes les pressions. Pourquoi ? Les expériences en montagne sont impressionnantes et pas si éloignées des situations de la vie économique : parcourir un même chemin tisse des liens, la confiance dans le partenaire est déterminante. Il s'agit d'apprécier correctement le risque, d'analyser le contexte, d'optimiser l'équipement et d'avancer ensemble.

**Les parallèles le montrent : les défis de la gestion entrepreneuriale sont devenus complexes. Comment les abordez-vous ?**

Pour mes collaborateurs, je dois être clair et précis. Au niveau du Club, je ne perds jamais de vue que je suis le Secrétaire général et non le Directeur. Cela implique que les processus ont besoin de temps et exigent un grand engagement de notre part. Je considère la diversité comme un enrichissement, un enrichissement professionnel précieux. Au CAS, les collaborateurs peuvent s'épanouir. Nous n'avons pas de peine à les motiver, grâce aux tâches intéressantes que nous leur confions.

**Tout de même : toutes ces tâches ne sont-elles pas parfois synonyme de surcharge de travail ?**

Le Club peut compter sur 8000 bénévoles, ce qui permet de répartir le travail sur de nombreuses épaules... C'est le « toujours plus de bureaucratie » qui nous pèse le plus. Par exemple les consignes toujours plus strictes pour les cabanes du CAS, en matière de protection contre les incendies, d'eaux usées, etc.

**Dans quelle mesure la diversité entrepreneuriale est-elle un atout compétitif pour le CAS aujourd'hui ?**

Notre objectif est de promouvoir le sport de montagne et de faire vivre des expériences. Nous voulons également garantir la formation et promouvoir la pratique écoresponsable du sport de montagne. Notre taille et notre ancrage large nous assurent un réseau dont peu d'autres institutions disposent en Suisse. Nous sommes en relation avec presque tous les offices fédéraux. Et l'esprit du temps joue en notre faveur : les skieurs d'antan sont ceux qui pratiquent la montagne aujourd'hui. Mais surtout, le monde de la montagne n'est pas l'apanage des jeunes. Dans le sport de haut niveau, on arrête à 30 ans ; dans le sport de montagne, on trouve des gens bien plus âgés. La diversité est grande aussi en termes de pouvoir d'achat, comme le montrent les segments de croissance des sports de plein air. Ce n'était pas le cas aux débuts du CAS qui a été créé par un groupe d'hommes élitistes. À l'époque, l'alpinisme était un privilège de la classe supérieure. Aujourd'hui, le monde de la montagne est ouvert à tous.

**Le Club Alpin Suisse CAS a été fondé en 1863 sur le modèle anglais par 35 personnes. C'était le troisième club alpin européen. À la fin de 1863, le CAS comptait déjà sept sections et 358 membres. Depuis, il est une force incontournable dans l'aménagement de l'espace alpin et lorsqu'il s'agit d'alpinisme. L'association entretient 152 cabanes, propose des cours de formation en sport de montagne, soutient l'équipe nationale d'escalade sportive et de ski-alpinisme et publie des guides de randonnées à skis, à pied et d'escalade. Le Comité central, présidé par Françoise Jaquet, est l'organe de direction de l'association. Il est soutenu dans son travail par dix commissions techniques. Les personnes qui travaillent au sein du Comité central et des commissions sont bénévoles. Le Secrétariat général, dirigé par Jerun Vils, se trouve à Berne et emploie près de 50 collaborateurs.**

[sac-cas.ch](http://sac-cas.ch)

**Cela signifie que le CAS soutient la diversité, y compris en matière de sexe...**

Bien entendu, les femmes et les hommes sont aujourd'hui concernés et impliqués de la même manière.

**Et qu'incarne la montagne aujourd'hui, à votre avis ?**

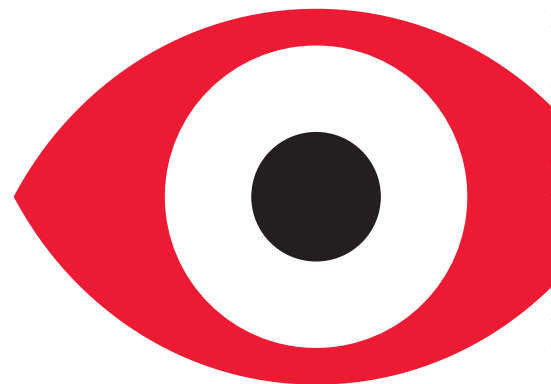
Selon la devise de Suisse Tourisme, la montagne doit « se féminiser ». Elle n'évoque pas, comme jadis, l'escalade extrême ou l'aventure héroïque, mais une expérience sensorielle, la méditation et la détente. Cette idée me plaît, car elle illustre bien les différents effets que la montagne peut avoir sur nous, les êtres humains, et à quel point elle peut nous impressionner.

# Une lentille suisse conquiert le monde

La diversité est un atout compétitif précieux pour *Manuel Aschwanden*, CEO de l'entreprise high-tech Optotune. Avec une équipe multiculturelle, des idées neuves et des approches originales, il maintient l'esprit d'innovation de sa start-up en éveil.

**Texte :** Rédaction magazine ceo  
**Photos :** Markus Bertschi

**Dr Manuel Aschwanden** est à la fois fondateur, propriétaire et CEO d'Optotune. Il a créé l'entreprise avec David Niederer et Mark Blum. Aschwanden a obtenu un master en ingénierie électrique à l'EPF de Zurich puis un doctorat en nanotechnologie. Âgé de 33 ans, il a fait ses armes auprès de diverses grandes entreprises. Grâce à Optotune, il a réalisé son rêve de créer quelque chose lui-même. Aschwanden est marié et père d'un enfant.



## **Monsieur Aschwanden, quelle est votre définition de la diversité ?**

La diversité revêt pour moi les formes les plus diverses. C'est en cours de biologie que j'ai entendu ce terme pour la première fois. Nous parlions alors de la biodiversité. La notion convient à tous les domaines où il est question de pluralité. Chez Optotune, elle est déterminante surtout en lien avec nos collaborateurs et nos clients.

## **Le mot est-il trop employé ? Qu'apporte cette diversité à votre entreprise de high-tech ?**

Trop employé ? Pas vraiment. La diversité nous apporte une plus-value. Notre produit phare est une lentille souple qui peut modifier la distance focale grâce à un réglage électrique intégré qui agit en quelques millisecondes. Il s'agit de techniques de pointe très complexes. C'est pourquoi nous employons des collaborateurs de formations diverses, surtout des ingénieurs. Mais il n'y a pas que des spécialistes chez nous, nous avons aussi des généralistes expérimentés.

Ils viennent du monde entier et chacun apporte sa propre vision des choses. Des modes de pensée, des points de vue nouveaux et un style de gestion qui sort des sentiers battus se révèlent payants à long terme pour nous.

## **Comment savez-vous que vous recrutez la personne répondant au profil souhaité ?**

La personne doit disposer non seulement d'un savoir technique mais aussi d'un mode de pensée pratique. Elle doit être capable de travailler en équipe et apporter une attitude positive. Pour moi, il y a deux types de personnes : celles qui démontrent que quelque chose ne fonctionne pas, et celles qui démontrent qu'il y a toujours une solution. Nous avons besoin de collaborateurs du second groupe. Car la performance de chacune et de chacun se répercute directement sur notre succès.

## **Par quoi votre entreprise se démarque-t-elle des autres ?**

Nous voulons résoudre les problèmes quotidiens de nos clients





et fabriquer des produits plus performants que ceux des concurrents, avec moins de composants et meilleur marché.

#### **C'est ambitieux.**

Les gros clients viennent vers nous en espérant trouver une solution à leur problème. C'est le plus grand compliment que l'on puisse nous faire. Nous développons des composants nouveaux et les mettons à la disposition de nos donneurs d'ordre qui peuvent ensuite développer et lancer de nouveaux appareils high-tech.

#### **Pouvez-vous nous citer un exemple ?**

Depuis peu, nous visons le secteur des smartphones. Nous avons développé une lentille qui permet pour la première fois aux téléphones portables de zoomer. Cette nouveauté est techniquement si avancée que la production va démarrer prochainement. Mais je ne peux malheureusement pas vous dévoiler quand les premiers smartphones à fonction de zoom seront disponibles.

#### **Vous dirigez une équipe de 40 personnes à Dietikon. Votre entreprise connaît une croissance à trois chiffres. Quelle est son importance sur le marché de l'optique en Suisse ?**

Actuellement, l'entier de notre production se trouve à Dietikon. C'est possible pour les marchés qui dégagent des marges élevées. Mais nous prévoyons de délocaliser la fabrication de certains produits et avons trouvé un partenaire en Slovaquie. Nous générons 95 % de notre chiffre d'affaires à l'étranger. Nos principaux marchés de vente sont les États-Unis, l'Allemagne, la France et l'Italie. La Chine

progressive, tout comme le Japon, pilier du marché de l'optique. Mais les Japonais achètent des produits japonais et sont très réticents devant les innovations étrangères.

#### **Optotune révolutionne-t-il le marché de l'optique ?**

*(rire)* Bien sûr ! Mais plus sérieusement, l'optique est un territoire vaste et très convoité. Nous sommes huit entreprises dans le monde à produire ce type de lentilles. C'est notre force d'innovation qui nous a permis de prendre la tête de ce segment. Grâce à notre lentille, diverses entreprises ont développé des appareils révolutionnaires pour l'optique ophtalmique.

#### **Le consommateur – en l'occurrence le patient – profite donc indirectement d'Optotune.**

C'est exact. Mais nos clients fabriquent aussi d'autres appareils médicaux, comme les caméras à usage dentaire. Notre lentille est également intégrée dans les appareils de lecture des codes-barres. Le consommateur final ne sait pas qu'Optotune y est pour quelque chose. Mais cela ne fait rien.

#### **En 2009, vous avez obtenu le prix à l'innovation « ZKB Prix Pionier ». Un an plus tard, vous avez été récompensé lors des Swiss Technology Awards, et cette année vous avez remporté le Swiss Economic Award dans la catégorie « Hightech/Biotech ». Impossible de freiner votre inventivité ! Comment encouragez-vous l'innovation ?**

J'ai réalisé un rêve avec mon entreprise. Depuis, nous avons beaucoup appris. Il n'y a pas d'arrêt chez nous. Nous profitons beaucoup du contact direct avec les clients. Il faut aller vers eux et leur parler. Nous voulons com-

## « Je suis le plus heureux des hommes lorsque quelqu'un me dit qu'il a trouvé le travail de ses rêves chez nous. »

prendre leurs préoccupations, leurs besoins et le fonctionnement des marchés. Cela m'apporte, ainsi qu'à mes collaborateurs, l'étincelle pour réaliser une idée. Rester entre quatre murs ne permet pas d'innover.

#### **Vous arrive-t-il de développer quelque chose pour rien ?**

Oui, cela arrive. Chaque fois que nous inventons quelque chose, je demande si nos clients en retireront un réel bénéfice. Nous devons savoir s'il y a un marché pour une idée, ou si nous devons en créer un. Sans marché, la meilleure innovation n'est qu'un raté.

#### **En tant que chef, comment contribuez-vous à créer un bon climat de travail ?**

Je suis fondamentalement positif. Il m'appartient de veiller à une bonne collaboration entre les gens. Ce n'est pas toujours évident, car un groupe comprend des personnalités très diverses. Nous pratiquons un dialogue ouvert, je souhaite éviter les luttes intestines, car nous n'avancerons qu'ensemble. De plus, je veux créer des emplois passionnants. Je suis le plus heureux des hommes lorsque quelqu'un me dit qu'il a trouvé le travail de ses rêves chez nous.

Créée en 2008 à Dübendorf ZH, **Optotune** est le leader mondial dans le domaine des composants optiques souples. L'entreprise fabrique deux familles de produits : des lentilles à focale variable et des atténuateurs de spots. Un système optique à focal variable peut plus ou moins zoomer sans déplacer les lentilles. Les produits sont utilisés par exemple dans les nouveaux projecteurs de cinéma, des appareils d'opticiens et des systèmes de caméras industriels. Prochainement, des téléphones portables avec fonction de zoom arriveront sur le marché. Les atténuateurs de spots éloignent les interférences locales dans les systèmes laser et réduisent les spots de manière significative. Le chiffre d'affaires d'Optotune enregistre une croissance à trois chiffres. Ces prochaines années, l'effectif devrait passer de 40 actuellement à « quelques centaines de collaborateurs ». Optotune a reçu en 2014 le Swiss Economic Award de l'entreprise la plus innovante dans la catégorie « Hightech/Biotech ».

[optotune.com](http://optotune.com)

# Le Henry Ford de l'industrie des dérivés

Automatiser le secteur des produits structurés – telle est la brillante idée de *Jan Schoch*, fondateur de Leonteq. Il lui fallait deux ingrédients pour réussir : des processus commerciaux cohérents et un effectif diversifié.

**Texte :** Eric Johnson

**Photos :** Markus Bertschi

Pour **Jan Schoch** (37 ans), CEO de Leonteq, la diversité fait partie du quotidien privé et professionnel. Elle commence avec le son des cloches des vaches dans le rural Appenzell, puis, une heure et demie plus tard, se poursuit dans un bureau ultramoderne, en plein cœur de Zurich. Pourquoi habiter à la campagne ? Parce que c'est de là que sa famille et lui viennent et que c'est cela qu'ils appellent leur patrie. Même si les racines helvétiques de la famille Schoch sont séculaires, son arbre généalogique ne comprenait jusqu'ici aucun expert en services financiers. Avec un père directeur dans le secteur des télécommunications et une mère coiffeuse, Jan Schoch s'est lancé dans des études de la Finance et des Marchés des capitaux. Après des stages à la Bourse suisse et chez J.P. Morgan, il a travaillé au sein du département Produits structurés auprès de deux établissements financiers éminents avant de faire le grand saut et de créer Leonteq.

Jan Schoch est indubitablement le vendeur-né. Il pourrait vendre un réfrigérateur à un Inuit. Son optimisme et son enthousiasme sont sans limite. Il se présente bien, il est attentif, charmant et persuadé que son produit est ce que le monde de la finance a vécu de mieux depuis l'invention de la roue.

Il a même peut-être raison. Leonteq, l'entreprise qu'il a créée en 2007, repose effectivement sur un concept révolutionnaire qui se résume en peu de mots : industrialiser le monde de la finance, comme bien des secteurs avant lui. Les processus autrefois exécutés spontanément et manuellement sont aujourd'hui standardisés et automatisés. Comme les secteurs les plus divers de l'industrie manufacturière, de la fabrication des automobiles à celle des brosses à dents, le secteur financier est désormais régi aussi par des chaînes de montage et des robots. Leonteq est un prestataire de produits de placement structurés (Structured Investment Products, SIP) – connus aussi sous le terme de « dérivés ».

Plus de 500 clients misent déjà sur l'idée de Schoch. Certaines banques proposent ce que l'on appelle les « White Label SIP » sous le nom de la banque mais qui proviennent en réalité de Leonteq. Leurs partenaires externalisent l'ensemble du processus, de la création à la commercialisation et à la gestion à l'entreprise domiciliée à Zurich. À ce jour, Leonteq compte des succursales dans six centres financiers en Europe et deux en Asie.

Le service de Leonteq est évolutif, c'est-à-dire qu'il peut être utilisé simultanément par un nombre indéfini d'établissements financiers plus ou moins grands. Mais ce n'est pas tout : la gestion de clients supplémentaires ne génère que peu de surcoût. Jan Schoch cite fièrement quelques chiffres : une croissance du chiffre d'affaires de 24 % en 2013 pour une augmentation des coûts de 8 % seulement. Rien d'étonnant à ce que les analystes rivalisent de louanges sur l'action Leonteq. Depuis l'entrée en bourse fin 2012, la notation de l'entreprise a presque quadruplé.



Comme pour les start-ups prospères, l'essor fulgurant de Leonteq était écrit. Winston Churchill a dit que l'histoire est écrite par les vainqueurs. Lorsque Jan Schoch a fondé l'entreprise avec Michael Hartweg, Sandro Dorigo et Lukas Ruffin, l'avenir était très incertain. Schoch avait parfaitement conscience des risques et demanda à sa fiancée à l'époque (devenue son épouse, depuis) si elle accepterait aussi de vivre avec lui dans un petit appartement modeste si le projet devait échouer. À l'époque, Schoch n'était sûr que de deux choses : d'abord, du soutien inconditionnel de sa femme (quoi qu'il arrive, il devait saisir sa chance) et ensuite que la clé du succès était dans les IT.

### Nous avons la technologie

Après sept ans dans le secteur des SIP (époque à laquelle il fit la connaissance de Michael Hartweg et de Sandro Dorigo et travailla avec eux), les choses étaient claires pour Jan Schoch, il fallait une plate-forme qui couvre tous les aspects des SIP. Le marché avait pratiquement décuplé entre 2000 et 2007, et pourtant les principaux acteurs travaillaient toujours avec des fichiers Excel. Les choses ne pouvaient pas continuer ainsi. Schoch se souvient que certaines banques commettaient à l'époque jusqu'à 2000 erreurs administratives, par jour !

Il devait y avoir un meilleur moyen, autre que la simple réorganisation du chaos existant. « Nous sommes partis de zéro, car c'était la seule façon de trouver une solution fonctionnelle », se souvient Schoch. « Nous avons remanié le système de fond en comble. » Sept ans et 300 Mio CHF investis plus tard, il est convaincu que la plate-forme Leonteq convient parfaitement aux banquiers débordés qui vendent des SIP, car ils peuvent externaliser toutes leurs opérations de SIP à Leonteq. L'entreprise de Schoch travaille pour un prix, nettement inférieur aux coûts internes des banques.

L'industrialisation des SIP diffère peu de la révolution d'Henry Ford dans le secteur automobile : standardisation et automatisation. Avec en plus, cerise sur le gâteau, la démocratisation. En effet, grâce à Leonteq, l'investisseur normal a aussi accès désormais aux SIP, alors qu'il y a dix ans, les dérivés étaient encore la chasse gardée des établissements financiers. Depuis, le marché s'est démythifié et structuré en domaines clairs. Les acheteurs peuvent acquérir des titres sur mesure.

**« Nous sommes une entreprise mondiale qui offre un service mondial. Il aurait été impossible d'atteindre notre but uniquement avec des Suissesses et des Suisses. »**





**Leonteq** est un partenaire de technologies et de services pour des solutions de placement. Fondée en 2007, l'entreprise s'est d'abord appelée EFG Financial Products. En 2012, elle fait son entrée en bourse et emploie aujourd'hui 300 collaborateurs répartis sur des sites en Europe, à Singapour et à Hongkong. Au premier semestre 2014, Leonteq a réalisé un bénéfice net de 26,8 Mio CHF pour un chiffre d'affaires de 9,4 Mrd CHF.

[leonteq.com](http://leonteq.com)

## « La diversité entre mon domicile et mon bureau pourrait difficilement être plus grande. Penduler entre ces deux mondes m'aide à garder les pieds sur terre. »

Mais ce principe ne va pas de soi, nous prévient Jan Schoch. L'un des plus grands investissements est le temps passé pour intégrer les nouveaux collaborateurs. C'est ainsi que l'on crée une culture d'entreprise commune. Une grande partie de cette intégration a lieu en dehors du travail : Leonteq aide les « nouveaux » à s'acclimater à la vie en Suisse, à trouver des logements et des écoles, à conclure les assurances nécessaires, etc. L'entreprise présente même des traditions comme le Sechseläuten zurichois et le Morgestraich bâlois à ses nouveaux collaborateurs. « Nous ne voulons pas les contraindre à adopter les coutumes locales », précise Schoch, « mais nous les familiarisons avec la Suisse et avec les Suisses. »

### Les dérivés pour tous

La démocratisation est un pilier de la philosophie de gestion de Leonteq. La réunion des quatre fondateurs est à elle seule un exemple éclatant de diversité. Schoch : « Nous étions quatre types différents, mais chacun apportait ses atouts. » Cette approche a été immédiatement transférée sur la politique du personnel. L'effectif actuel compte plus de 330 personnes issues de 38 pays. La moitié environ vient de Suisse et toutes les classes d'âge sont représentées. Bien que le monde des finances et des IT soient traditionnellement encore dominé par les hommes, la part de femmes est exceptionnellement élevée chez Leonteq.

L'équipe de direction de Leonteq n'avait pas non plus d'autre choix. « Nous sommes une entreprise mondiale qui offre un service mondial », nous dit Jan Schoch. « Il aurait été impossible d'atteindre notre but uniquement avec des Suissesses et des Suisses. » La diversité présente un autre avantage, la culture d'entreprise. Elle motive les collaborateurs à présenter leurs propres idées, quels que soient leur grade et leur statut. La diversité encourage l'innovation.

L'objectif de Schoch s'apparente un peu à la quadrature du cercle : d'une part, encourager la diversité, d'autre part, créer une culture commune, le «Leonteq Way», empreint de respect, de franchise et d'esprit de collaboration. « La diversité et la culture d'entreprise ne sont pas une question de stratégie à long terme », argumente Schoch. « Elles doivent être vécues. Et c'est exactement ce que nous essayons de faire. »

La méthode Schoch réussit. Avec un résultat consolidé plus élevé de 25 %, Leonteq a présenté à nouveau un excellent premier semestre en 2014. Et au mois de juin, le « Handelszeitung » suisse désignait Jan Schoch comme le « CEO de l'année » dans la catégorie banques et assurances – une belle récompense, entrepreneur-né ou pas.



# Diversification : démarrer lentement – puis mettre les gaz

Dire non n'empêche pas de réussir – certains entrepreneurs de start-ups le savent, à l'instar de ceux de Passengertv. Ce n'est qu'après avoir atteint leurs objectifs-clés que les jeunes entrepreneurs ont conquis d'autres niches de marché.

**Texte :** Eric Johnson  
**Photos :** Markus Bertschi

**Olivier Chuard, entrepreneur 2.0**  
À l'époque du premier boom Internet, les créateurs d'entreprises de technologie étaient généralement des geeks acharnés et des célibataires originaux, entre 20 et 30 ans, portant jeans et t-shirts et se moquant bien des généralités. Leurs entreprises portaient des noms fantaisistes tels Babelfish, Click Mango ou Yahoo. Olivier Chuard est l'illustration même que ces stéréotypes datent des années 1990. Le CEO de Passengertv, la trentaine, est lui aussi relativement jeune. Mais il est vêtu avec élégance et parle avec enthousiasme de son épouse et de ses enfants. Bien qu'il ait étudié l'informatique, il ne s'en vante pas. Et il estime qu'il est important d'avoir le sens des affaires. Chuard a l'entrepreneuriat dans le sang : tant son père que son frère sont des entrepreneurs prospères. Durant ses études déjà, il avait créé une petite société dans un secteur de niche de l'informatique. Pour lui, cette expérience lui a permis d'acquérir de nombreuses aptitudes entrepreneuriales et lui a donné le sens de la prise de risque, en particulier du risque calculé.

Le projet est né – comment aurait-il pu en être autrement – dans un bus, ou plus exactement dans un bus à l'arrêt. Olivier Chuard et Yves Kilchenmann, les fondateurs de Passengertv, à l'époque encore étudiants, étaient assis dans un bus bernois bloqué par une manifestation. Si les Suisses, de culture profondément démocratique, tolèrent d'ordinaire les manifestations, ils se montrent peu compréhensifs lorsque les manifestations sont source de chaos dans la circulation.

Devant la colère et l'impuissance des victimes des embouteillages, les deux étudiants ont compris qu'il fallait divertir les passagers – par exemple en installant des écrans dans le bus. Il serait ainsi possible d'informer les passagers en temps réel sur l'origine du blocage, sur la durée de la perturbation et sur la manière dont ils pourraient malgré tout atteindre leur but.

L'idée de Passengertv était née. Il serait possible un jour d'informer les passagers des trams, des bus et des trains dans toute la Suisse par le biais d'écrans sur les événements du jour, sur la météo et

sur les prochaines correspondances. Mais la réalisation de cette idée se révéla plus compliquée que prévu.

**Les obstacles**  
Chuard et Kilchenmann ont rapidement admis qu'ils devaient élargir leur approche et revoir leur plan d'affaires. En effet, comment les entreprises de transport accepteraient-elles de payer ce service, ne serait-ce que parce qu'il était proposé par de jeunes blancs-becs encore étudiants. Les deux pionniers ont donc choisi un modèle financé par la publicité, comme Google l'avait fait avant eux. S'ils réussissaient à ne gagner qu'une miette des 5 Mrd CHF générés par la publicité en Suisse, leurs revenus seraient assurés.

Ils ont ensuite réalisé que leur produit devait comprendre au moins 75 % d'informations pour capter l'attention du lecteur. Et ce, même s'ils pouvaient compter sur des recettes publicitaires.

C'est alors seulement qu'ils ont pu intégrer un facteur de succès important, les effets d'échelle. Les gros clients de la publicité

veulent toucher au minimum 500'000 lecteurs. Ils attendent une offre complète, veulent savoir où, quand et si possible à qui la publicité doit être montrée, ils exigent des processus standardisés et évitent les complications. Dans l'idéal, ils veulent passer leur ordre en quelques clics de souris et atteindre leur groupe cible dans tout le pays.

Chuard et Kilchenmann avaient conscience que la réalisation de leur objectif nécessiterait quelques années et beaucoup d'argent. Ils ont travaillé dur, patiemment, et sans perdre leur réussite de vue. Ils ont emprunté le capital de départ de 1,3 Mio CHF principalement auprès de parents et de connaissances. Leur enthousiasme semblait sans limite.

**Une route sinueuse**  
Le chemin conduisant au but était loin d'être une ligne droite. Quelques tentatives de gagner des détaillants comme clients publicitaires pour leur nouveau système d'information dans les transports publics ont débouché sur un contrat pour une télévision interne sur le point de vente ou pour des écrans placés dans



des vitrines. Les universités aussi envisageaient de divertir leurs étudiants par le biais d'écrans dans les locaux communs.

Une autre surprise devait venir d'un important fournisseur d'écrans. Les concepteurs de Passengertv avaient mis à sa disposition un logiciel de démonstration gratuit pour présenter les écrans. « Avant que nous ayons eu le temps de nous retourner, notre partenaire avait vendu ses écrans avec notre logiciel à 15 entreprises de transport en Allemagne », se souvient Chuard. « Si bien que nous avons eu 15 nouveaux clients d'un coup. »

Mais la médaille avait aussi un revers. « Les clients s'intéressaient au concept mais ne visaient pas le bénéfice », nous dit Chuard. « Ils nous empêchaient de faire ce que nous voulions vraiment. » Donc Chuard, Kilchenmann et Christian Imhof, le troisième homme, disent tout simplement non. Ils ne pouvaient pas se permettre de démarrer en trombe avant d'avoir appris à conduire. Ils voulaient se concentrer sur la mise en œuvre de leur idée de base.

Il leur a fallu parfois expliquer longuement leur décision. « Certaines personnes ne comprenaient pas notre refus », explique Chuard. « Nous ne pouvions qu'espérer qu'elles surmonteraient leur déception. » En Allemagne par exemple, les concepteurs de Passengertv n'avaient pas suffisamment de capital pour réaliser les effets d'échelle souhaités sur le gigantesque marché allemand. Ils ont donc accordé une licence pour leur logiciel à une entreprise similaire domiciliée en Allemagne et ne se sont pas laissés décourager par la malchance.

C'est seulement maintenant qu'ils ont réussi que les entrepreneurs envisagent une diversification des activités. Mais la première étape doit rester raisonnable. Au lieu de montrer les nouvelles uniquement sur des écrans, Passengertv veut les proposer aussi sur les smartphones ou des appareils mobiles par le WLAN. Sans dévoiler les détails, pour des raisons de concurrence, l'équipe de direction déclare prévoir un partenariat avec Swisscom.

La diversification se reflète aussi dans l'effectif de l'entreprise pas-

L'implantation a changé aussi. L'équipe de direction a délocalisé le siège, à l'origine dans un immeuble fonctionnel en ville de Berne, vers de grands locaux clairs plus à l'extérieur, près d'un immeuble de Swisscom. Bien entendu, le nouveau siège principal est facilement atteignable avec les transports publics – surtout en bus, un véhicule propice aux bonnes idées !

**« Nous ne pouvions pas nous permettre de démarrer en trombe avant d'avoir seulement appris à conduire. Nous voulions nous concentrer sur la mise en œuvre de notre idée de base. »**

#### Diversification à plusieurs niveaux

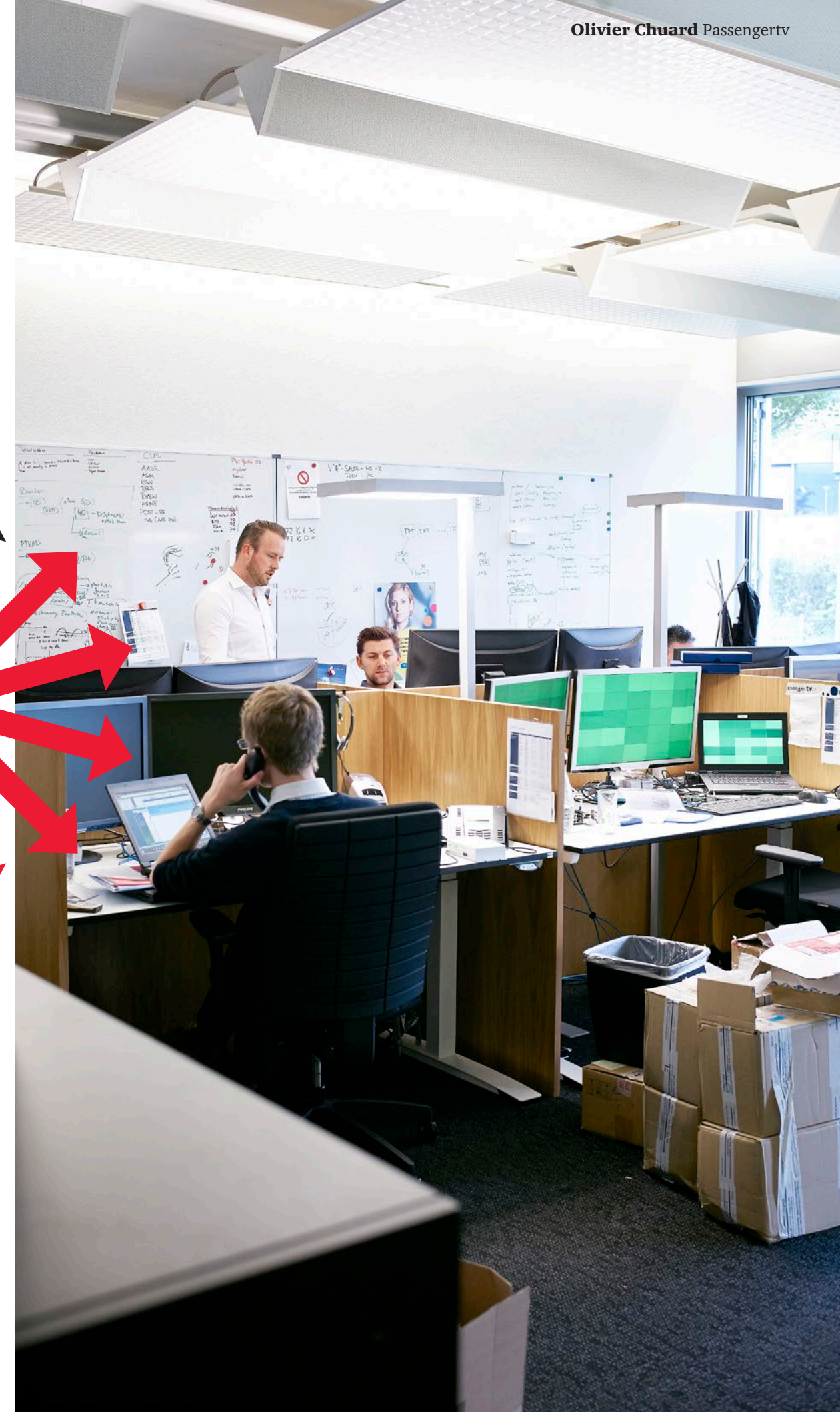
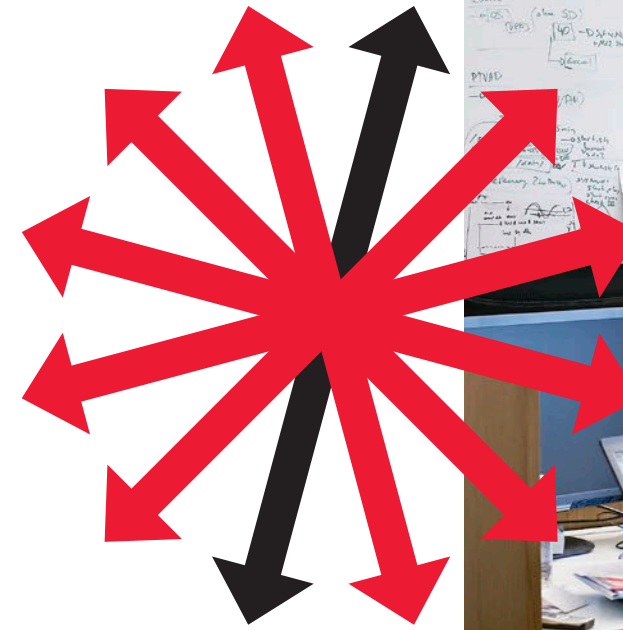
La ténacité a payé. Quatre ans après sa création, Passengertv est dans les chiffres noirs. Bien des start-ups n'auraient pas survécu à cette période de vaches maigres, commente Chuard. Aujourd'hui, l'entreprise touche chaque jour 900'000 lecteurs, donc davantage que le « Blick am Abend », gratuit, qui en a 750'000, et est en bonne voie pour passer la barre des 2,2 Mio de lecteurs de « 20 minutes ».

sé, en un peu plus de deux ans, de trois à près de 40 personnes réparties sur cinq sites et au siège principal de Berne. Pour Chuard, le recrutement de nouveaux collaborateurs est un risque calculable (voir encadré). Les fondateurs ont vite compris que leur histoire, leur vision et leur approche ne pouvaient être copiées. Ils n'ont donc pas embauché trop vite trop de nouveaux collaborateurs. Ils prennent les décisions ensemble et visent un effectif d'environ 100 personnes.

#### Passengertv

Le nom exprime le concept : Passengertv fournit sur des écrans des programmes destinés à informer et à divertir les passagers des transports en commun. Créée en 2005, l'entreprise privée a connu depuis un développement des plus positifs. Chaque jour, elle présente nouvelles et informations à près d'un million de passagers des transports en commun dans toute la Suisse.

[passengertv.ch](http://passengertv.ch)



Les collaborateurs sont répartis sur cinq sites et au siège principal de Berne.



## « La diversité de l'homme est infinie »

Entrepreneuriat et engagement social ne sont pas contradictoires, ainsi que le démontre l'histoire à succès de la Jacobs Foundation qui a fêté ses 25 ans au printemps 2014. Dans un entretien, *Johann Christian Jacobs*, président du Conseil de fondation, revient sur l'importance de la diversité pour le travail de la fondation et sur le rôle d'Auma Obama.

**Texte :** Andrea Ostermeyer  
**Photos :** Markus Bertschi

**Dr Johann Christian Jacobs** préside le Conseil de fondation de la Jacobs Foundation depuis 2004. Né à Brême en 1962, l'avocat appartient à la dynastie Jacobs, dominante dans le monde du café. Il a étudié le droit et l'économie d'entreprise à Fribourg-en-Brisgau, à Munich et à Aix-en-Provence. Après ses études, il a travaillé pour la Commission Européenne à Bruxelles puis acquis l'expérience de l'étranger à Tokyo auprès d'une grande société de conseil d'entreprises. Pendant plus de 20 ans, il a été associé dans des cabinets d'avocats éminents et a conseillé des entreprises dans le domaine du droit économique. Jacobs travaille aujourd'hui comme investisseur entrepreneurial, il se préoccupe activement de questions philanthropiques de l'entrepreneuriat et s'engage pour la formation des enfants et des adolescents. Père de trois enfants, il vit à Hambourg.

### Quelle peut être la contribution de votre fondation pour la société ?

Nous souhaitons donner à chacun la possibilité de se développer avec succès dans un monde toujours plus complexe. Ce que l'on appelle l'efficacité personnelle, c'est-à-dire l'expérience que l'on peut faire bouger les choses soi-même est une clé importante. Nombre de nos projets visent à ce que les enfants et les adolescents puissent faire cette expérience le plus tôt possible. C'est pourquoi la formation extrascolaire est si importante, car 80 % de l'apprentissage se fait en dehors de l'école.

### En collaborant avec l'université de Zurich, vous misez sur le rapprochement avec le monde scientifique.

Exactement, le Jacobs Center de l'Université de Zurich s'engage pour une recherche innovante et pionnière dans le domaine du développement de l'enfant et de l'adolescent. Une étude de cohorte représentative, la Swiss Survey of Children and Youth, a permis au Jacobs Center d'étudier la manière dont les générations montantes développent des compétences sociales compte tenu des défis gigantesques que sont les changements rapides qui touchent la famille, l'école, les loisirs et la société. La Jacobs Foundation et l'Université de Zurich veulent transformer d'ici 20 ans le Jacobs Center en un centre de compétence qui éclaire le développement des

enfants et des adolescents sous différentes perspectives – psychologie, sociologie, économie et médecine. À cet effet, nous investissons ensemble 70 Mio CHF.

### Vous poursuivez aussi d'autres engagements au niveau universitaire, comme avec la Jacobs University de Brême que vous avez soutenue financièrement...

Il s'agit d'un investissement, dans la pure tradition entrepreneuriale de notre famille. En l'occurrence, un investissement dans la formation universitaire privée. Les moyens financiers dédiés à la formation en Europe fondent comme neige au soleil. Nous avons besoin de projets pilotes qui donnent l'impulsion innovante. La Jacobs University est la seule université entièrement privée en Allemagne.

### Qu'est-ce qui rend la Jacobs University si unique ?

La transdisciplinarité et l'internationalité. Les différentes disciplines sont étroitement connectées et axées sur les trois orientations supérieures que sont la santé, la mobilité et la diversité. Le pont jeté entre la recherche fondamentale et la recherche et le développement appliqués en étroite coopération avec l'industrie joue un rôle capital. C'est ce qui fait que nos étudiants sont très recherchés au moment du passage dans la vie active. L'orientation internationale attire des étudiants du monde entier qui vivent et apprennent au sens d'une véritable « Universitas » sur un seul site et sur un campus anglophone.

### Revenons à la Jacobs Foundation : quel rôle accordez-vous à la diversité lorsque vous recrutez de nouveaux collaborateurs pour la fondation ?

Nous veillons sciemment à ce que nos collègues viennent d'horizons d'études différents. Nos collaborateurs parlent souvent plusieurs langues et apportent une riche palette d'expériences acquises dans l'économie privée, les ONG ou la politique. C'est un élément central du succès de notre travail. La Jacobs Foundation et le groupe Jacobs tout entier s'entendent comme un pool de talents constitué de collaborateurs excellentement qualifiés qui bénéficient par ailleurs de nombreuses opportunités, comme celle de devenir des associés au sein du groupe.

**« En tant qu'entrepreneur, je dois avoir une perception aigüe des limites de performance d'une organisation et du moment où une coopération avec d'autres devient pertinente. »**

### Combien de nations sont-elles rassemblées sur le campus de la Jacobs University ?

112 actuellement. La démarche de l'Université est de créer une grande diversité de matières et de cultures sur le campus. C'est pourquoi la part des étudiants originaires d'Allemagne est limitée à 25 % au maximum. Les étudiantes et les étudiants internationaux apportent des expériences et des perspectives culturelles très diversifiées. Leur dénominateur commun est une carrière universitaire brillante et un engagement social hors du commun. C'est seulement ainsi que le modèle d'affaires de l'Université peut fonctionner.

### Quelles conditions un collaborateur doit-il remplir pour travailler pour la fondation ?

Nous avons des idées très claires : il ou elle doit démontrer une pensée entrepreneuriale, un intérêt thématique et un engagement social. Le fait que le siège de la fondation se trouve à Zurich nous aide à gagner les meilleurs éléments. Le site offre une qualité de vie élevée et est très attrayant pour les nombreux expatriés.

### Auma Obama, la sœur du Président des États-Unis, est sans doute le membre le plus célèbre du Conseil de fondation dont vous êtes le président. La prise de décision au sein d'un organe constitué de personnalités très diverses est-elle plus facile ou plus difficile ?

Pas forcément plus facile. Mais les décisions prises n'en sont que mieux équilibrées et, donc, meilleures.



Le site de Zurich est attrayant pour la fondation et offre une qualité de vie élevée aux collaborateurs.



## « Les projets de la Jacobs Foundation réunissent les perspectives les plus diverses de la science, de la pratique, de l'économie et de la politique. »



Domiciliée à Zurich, la **Jacobs Foundation** est l'une des plus grandes fondations privées en Europe. Elle s'engage pour le développement des enfants et des adolescents dans le monde entier. Avec un budget annuel de 40 Mio CHF, la fondation soutient des projets de recherche, des institutions scientifiques et des programmes d'intervention pratiques dans le monde entier. La fondation a été créée en 1989 par l'entrepreneur germano-suisse Klaus J. Jacobs, le père de Johann Christian Jacobs. En 2001, l'entrepreneur a transmis à la fondation toutes les parts de la Jacobs Holding SA, pour une valeur de marché à l'époque de 1,43 Mrd CHF. Fin 2013, la valeur de la fondation avait déjà plus que triplé pour atteindre 4,55 Mrd CHF.

[jacobsfoundation.org](http://jacobsfoundation.org)

**Vous avez cinq frères et sœurs. Ensemble, vous poursuivez l'œuvre de votre père. Comment parvenez-vous à surmonter les divergences d'opinions et à éviter les tensions ?**

Notre objectif commun est de réunir sous un toit les deux piliers de l'entrepreneuriat et de la philanthropie. Notre famille est unanime là-dessus. La diversité est une clé de la réussite. Chaque membre de la famille assume un rôle spécifique qui correspond à sa formation et à ses aptitudes personnelles.

**Au début des années 1990, vous avez travaillé pour une société de conseil d'entreprise à Tokyo et vous passez beaucoup de temps à Singapour. Qu'est-ce que l'Europe peut apprendre de l'Asie ?**

Je trouve souvent que les sociétés d'Extrême-Orient sont très disciplinées. La politique de l'enfant unique en Chine a conduit la classe moyenne non seulement à accorder une grande importance à la formation mais aussi à y investir de l'argent. Je considère qu'il est difficile de porter un jugement de valeur. Pour cela, je suis trop convaincu que la diversité de l'homme est infinie et que la formation devrait justement en tenir compte.

**Pouvez-vous citer un exemple tiré de votre quotidien professionnel dans lequel un résultat excellent est dû avant tout à la diversité de l'équipe ?**

En tant qu'avocat, j'ai travaillé de longues années comme consultant auprès d'entreprises et dans des grands projets, partout dans le monde. L'objectif de ces projets peut se résumer en une formule simple : développer des structures pour que les bonnes personnes prennent les bonnes décisions au bon endroit. Pour cela, il est important d'avoir une perception aigüe des limites de performance d'une organisation et du moment où une coopération avec d'autres devient nécessaire pour atteindre les objectifs définis. C'est exactement de cela qu'il s'agit dans notre travail de fondation. En bien entendu de la motivation d'individus de faire du développement d'enfants et d'adolescents une affaire personnelle. Tout comme un entrepreneur le fait avec sa propre entreprise.

# Le dandy n'a jamais existé

Au premier regard, on pourrait considérer *Dieter Meier*, génie universel, comme un dilettante qui a tout simplement eu de la chance dans la vie. Pourtant, lorsqu'on le connaît mieux, il apparaît que cet homme a un talent particulier pour la vie.

Texte : Eric Johnson

Photos : Markus Bertschi

Qui ne vit pas en Suisse n'a probablement jamais entendu parler de Dieter Meier, mais a sans doute été malgré tout déjà en contact avec l'art de Dieter Meier. En effet, qui ne se souvient pas du succès au cinéma de « La folle journée de Ferris Bueller » des années 1980 ? Meier était le co-auteur et l'interprète de la célèbre chanson dans la scène légendaire avec la Ferrari rouge. « Oh Yeah », répété onze fois dans la chanson, fut ensuite reprise dans « Le secret de mon succès », dans de nombreux spots TV, des épisodes des Simpsons et même dans le jeu vidéo « Gran Turismo 4 ». Meier a connu aussi d'autres succès avec son groupe Yello, comme « The Race », largement utilisé par Eurosport pour illustrer des reportages ainsi que par l'émission de musique « Formel Eins » comme thème musical.

L'ironie est une composante omniprésente dans la musique de Dieter Meier. Inspiré par le dadaïsme – né à Zurich, sa ville d'origine – Meier n'a jamais reculé ni devant le banal ni devant l'absurde. « Bostitch », le premier

grand succès de Yello en 1980, est le nom suisse d'une agrafeuse. Près de dix ans auparavant, dans les rues de New York, Meier, déjà célèbre pour ses exubérances, avait donné un dollar à tous les piétons qui lui disaient « Yes » ou « No ». Peu après, il exposait sur une place publique à Zurich 100'000 pièces de métal que, pendant cinq jours, huit heures par jour, il remplissait dans des sacs de 1000 pièces.

Avant-gardiste, maniant l'ironie à merveille, Meier était perçu par le public comme un bohème fantasque. Membre de l'équipe nationale suisse de golf (il a encore aujourd'hui un handicap de 7) et joueur de poker professionnel, il a également créé ou financé diverses entreprises, principalement dans le domaine de techniques pionnières, notamment dans les secteurs de l'électronique, de l'agriculture biologique ou de la production horlogère. Il mène encore aujourd'hui un projet consacré à la fabrication de chocolat de grande qualité.

Comment décrire brièvement une personnalité aussi diversi-

fiée et ironique ? Alors qu'il approche des 70 ans, les hommages se multiplient depuis quelques années sur son œuvre. Pourtant, que ce soit dans des émissions débats à la télévision, dans des articles de journaux ou lors de remises de prix, c'est toujours sa légèreté qui est mise en avant. Un doute tenace plane sur sa virtuosité, car il est difficile de comprendre comment quelqu'un peut rencontrer autant de succès dans des domaines si variés. Et le fait que ce père de cinq enfants donne l'impression que tout est simple, semble être la preuve pour beaucoup qu'il est un dandy et un dilettante qui réussit sans faire le moindre effort.

Quelle erreur, car ce que d'aucuns considèrent comme de la naïveté est en fait de la modestie de la part de Meier. Ils confondent son caractère direct avec un manque de compréhension artistique. Ils prennent son ironie beaucoup trop au premier degré. Tout cela mérite quelques explications.

## Berlin, le grand amour

Dieter Meier n'est pas toujours en voyage, mais il possède plusieurs domiciles : à Zurich, la ville où il est né, à Los Angeles (où deux de ses quatre filles vivent), à Ibiza et dans plusieurs domaines en Argentine où il pratique l'élevage biologique de bovins.

Mais si on lui demande où il voit la plus grande diversité, sa réponse est claire : à Berlin. Pour lui, la capitale allemande est unique au monde. Riches, pauvres, célébrités et citoyens lambda – tous s'y rencontrent. « À Berlin, dans un bar, tu peux voir un homme qui a tout juste de quoi s'offrir une bière assis juste à côté d'une star des médias. Et tous les deux pourront discuter toute la soirée », dit Meier. « Berlin est tout sauf snob. »

Dieter Meier aimerait passer davantage de temps à Berlin à l'avenir. Ne serait-ce que parce les producteurs de sa nouvelle œuvre « Out of Chaos » y vivent.

[dietermeier.com](http://dietermeier.com)



### La force de l'idiotie

Le terme de « bon sens paysan » pourrait s'appliquer à Dieter Meier. Il se qualifie lui-même d'idiot, mot qui n'a toutefois pas de connotation négative à ses yeux. « Un idiot est quelqu'un qui ne prétend pas savoir des choses qu'il ne sait pas. Et un idiot pose des questions, écoute et apprend. Car on peut beaucoup apprendre lorsque l'on pose les bonnes questions », nous dit-il.

Cette forme d'idiotie a permis à Meier d'apprendre beaucoup de choses, par exemple, sur le café de civette (kopi luwak). Il s'agit du café le plus cher du monde, récolté dans les excréments d'une civette asiatique qui consomme les cerises du caféier, digérant leur pulpe mais pas leur noyau qui se retrouve donc dans ses excréments. Meier souligne que ce café n'est pas bon parce qu'il a été digéré par une sorte de chat, mais parce que la civette ne mange que les cerises de café les plus mûres et les plus savoureuses. « Avez-vous déjà vu une nuée d'oiseaux se précipiter sur des fruits verts ? » C'est pourquoi il ne sera jamais possible, estime-t-il, de présenter des cerises de café récoltées mécaniquement à des civettes en captivité, tout simplement parce que la plupart ne sont pas mûres.

Cela semble évident. Meier le savait, parce qu'il avait posé beaucoup de questions « idiotes » lorsqu'il avait cofondé une entreprise en République dominicaine. Et il avait appris que le moment de la récolte – et donc le traitement exclusif de cerises mûres – est déterminant pour la qualité du café.

### Le roi nu

Selon Meier, ignorer les vérités est un facteur essentiel d'échec

## « Dans la vie, la valeur de tes cartes dépend de celles des autres joueurs. »

dans les affaires, dans l'art et dans la vie en général. « Trop de managers pensent devoir donner l'impression qu'ils connaissent tout. Mais s'ils admettaient être idiots et ne pas tout savoir, ils réussiraient mieux, parce qu'ils pourraient alors chercher des réponses. »

Meier est convaincu que tous les dirigeants, à tous les niveaux, devraient apprendre à être idiots.

Il faudrait d'abord se concentrer sur les bases, puis identifier le changement et, enfin, comprendre que le progrès résulte souvent de l'aptitude à maîtriser l'anarchie. « Pour réussir, nous devons apprendre à vivre avec le chaos. »

Meier est tellement habité par ce principe qu'il a intitulé son dernier projet musical « Out of Chaos ». Ce projet, bien accueilli par les fans et la critique, com-

En parlant d'originalité, Meier tisse une analogie avec le poker auquel il a consacré beaucoup de temps dans sa jeunesse. « Dans la vie, la valeur de tes cartes dépend de celles des autres joueurs », nous dit-il, et pour illustrer ses propos, il nous cite un extrait de la chanson « Le Joueur », de Kenny Rogers (« You've got to know when to hold 'em and when to fold 'em » : tu dois savoir quand les tenir, savoir quand les replier).

prend un album solo sorti au printemps dernier, complété par des concerts en Europe du Nord et à New York.

### Jouer au poker comme dans la vraie vie

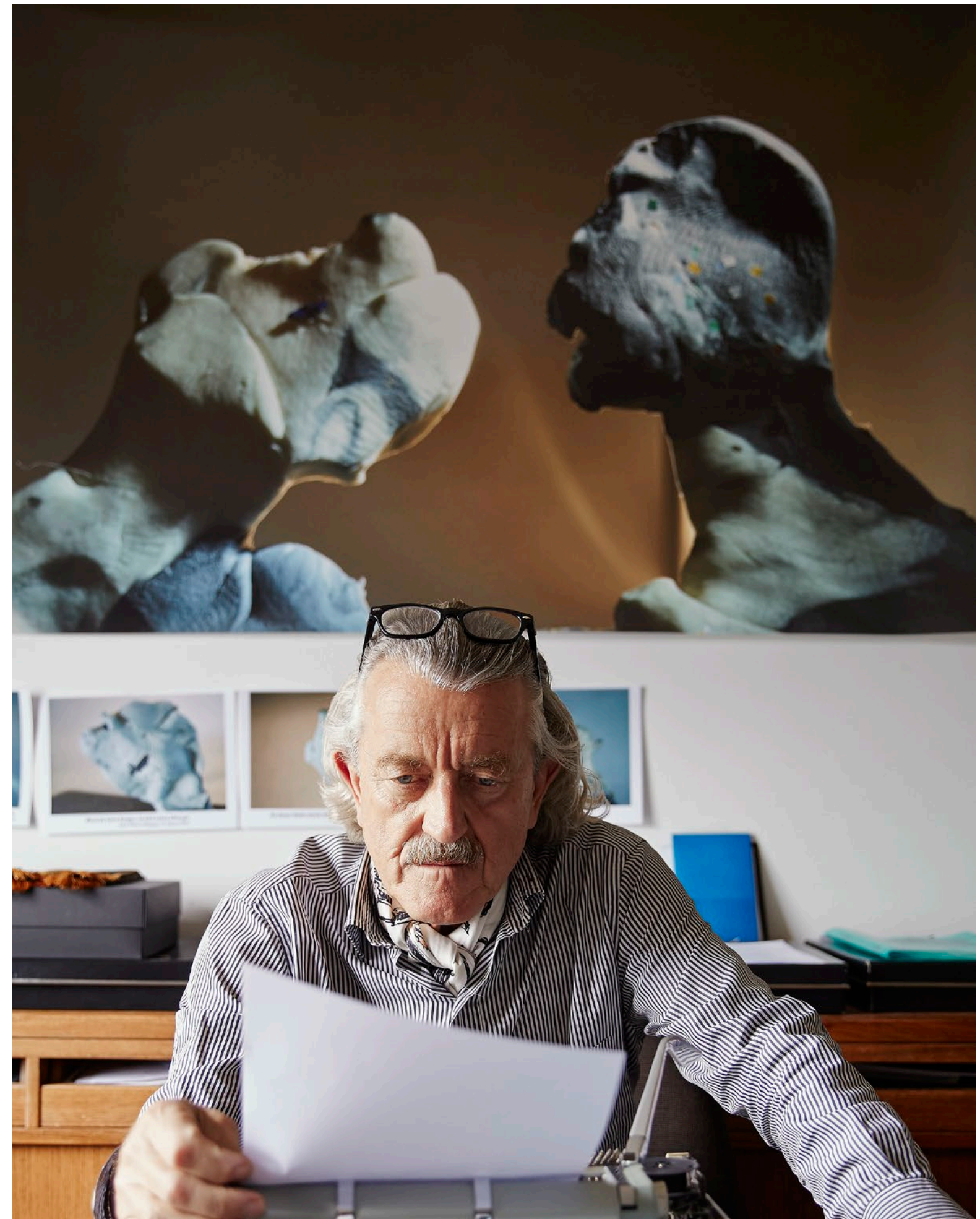
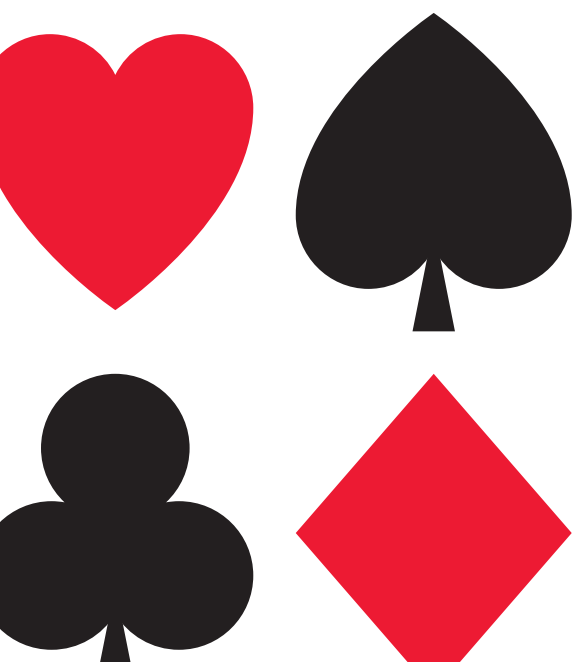
Outre l'idiotie, Meier recommande trois règles générales pour aborder le chaos :

*Trouve le bon partenaire : puis-je apporter ma contribution ?  
Qui pourrait encore intervenir ?  
Le monde dispose d'un savoir-faire gigantesque qui ne demande qu'à être utilisé.*

*Prépare-toi à des périodes difficiles : est-ce que j'aime ce que je fais ? Si oui, cela m'aidera à affronter des périodes difficiles qui ne manqueront pas de venir.*

*Découvre ton originalité : qu'ai-je à proposer qui me démarque des autres ?*

Comme de nombreux adeptes du poker, Meier insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un jeu de hasard, car ce sont les résultats à long terme qui reflètent le talent d'un joueur. La vie non plus n'a rien d'un jeu de hasard. Et Meier n'est pas un dilettante, car il dispose d'aptitudes variées qu'il emploie à bon escient. Si son but était de vivre une vie aussi intéressante que possible, il a vraiment un flush royal en main.



Pour Dieter Meier, « les dirigeants devraient apprendre à être idiots. Ainsi, ils réussiraient bien mieux ».

# La diversité : mon privilège

*Rudolf Hug, inventeur et technicien, administrateur et éditeur, photographe et père de famille, politicien et président tout à la fois est animé par une curiosité insatiable. L'administrateur d'Axpo considère la diversité dans l'entreprise comme essentielle.*

## Rudolf Hug et ses activités

Né en 1950 à Romanshorn, Rudolf Hug a d'abord achevé un apprentissage de monteur électricien et en télécommunications chez Contraves à Zurich. Après avoir travaillé comme technicien et responsable du service technique, il se met à son compte en 1983 et crée de nombreuses entreprises dans le domaine de la technique électronique et des microprocesseurs : par exemple MPL AG Elektronik-Unternehmen et AOS Technologies AG. De 1999 à 2013, il siège au Comité de Swissmem, anciennement VSM ; de 2007 à 2013, il est membre du Comité directeur d'économiesuisse et préside la Commission permanente « Énergie et environnement ». Depuis 2003, il assume également la fonction de représentant de l'économie du canton d'Argovie au Conseil d'administration d'Axpo. Membre du PLR, il a été juge du travail et acteur amateur et a publié plusieurs livres de photos. Il vit dans le canton d'Argovie, est marié et père de cinq fils adultes.

[rudolf-hug.ch](http://rudolf-hug.ch)

**Texte :** Madeleine Stäubli-Roduner  
**Photos :** Rudolf Hug

Bien avant Steve Jobs, le jeune Rudolf avait installé un laboratoire expérimental dans la maison familiale à Romanshorn. Ce fils de facteur avait transformé l'atelier en chambre noire, installé une ligne de téléphone et bricolé une radio. À l'origine de ses activités inhabituelles, il cite volontiers le livre « Werkbuch für Jungen » offert par ses parents – le guide du parfait petit bricoleur. Mais sa fantaisie était sans limite. À 14 ans, il construit un boîtier qui permettait de télécommander des lampes. Il l'a même vendu. À 20 ans, il remporte le premier prix de la fondation « La science appelle les jeunes » avec un travail sur l'ordinateur numérique.

« La routine m'a toujours ennuyé », dit l'homme de 64 ans en riant et en pensant à ses années d'apprentissage et d'inventions. Ayant peu de goût pour l'école et les études, il emballe un jour son laboratoire électronique dans une grande caisse qu'il pousse sous une table et entame une formation à distance. Mais un an plus tard, il interrompt ses études, ressort sa caisse et reprend ses inventions. L'apprentissage professionnel signa la fin de sa formation spontanée, mais pas celle de ses formations continues qui le conduisent à des fonctions politiques, de direction, des conseils d'administration et à la création de plusieurs entreprises de technologie.

## Engagement, oui, prestige, non

« Je vivais mes talents. Je développais des produits électroniques que j'apportais sur le marché par différents canaux de vente. » À l'époque pionnière du traitement électronique des données, Rudolf Hug est fasciné par des formateurs aux États-Unis, fréquente leur cours en accéléré, souvent la nuit, et forme ensuite à son tour les responsables de cours américains. Son moteur n'a jamais été le prestige d'un titre, mais l'engagement. « Soit je fais quelque chose à fond, soit je ne le fais pas du tout », est la devise de cet entrepreneur polyvalent qui, de plus, fait régulièrement la cuisine, du théâtre en amateur et de la photographie par passion.

La photographie, oui. Cette passion se ranime en 2004 lorsque Hug décide de ne plus voir le monde qu'au travers de ses voyages d'affaires. L'Afrique du Sud, la Laponie, le Machu Picchu ou Myanmar, les voyages de Hug sont extrêmement variés. « Je voulais apprendre à connaître des gens et des paysages. Curieux insatiable, j'étais ouvert à tout. » En voyage, il évite les foules, préfère voyager seul, juste avec un guide local, dans les contrées les plus éloignées. C'est ainsi qu'il a observé une mère ourse dans le Grand Nord canadien et affronté le froid durant des jours avant de pouvoir enfin capturer en images les galipettes des jeunes ours. Ces habitants du Nord ont désormais rejoint de nombreux autres animaux dans son livre de photos « Adler, Bär & Co. » qu'il a conçu lui-même, dont il a fait la maquette et qu'il a édité. Ici encore, il privilégie la diversité à la perfection artistique, car le vécu est plus important que l'exigence littéraire.



**« La polyvalence  
est un privilège. »**



Créations d'entreprises, voyages, mandats divers – Rudolf Hug ne ressent-il pas sa propre polyvalence comme une charge, ne se disperse-t-il pas de temps en temps ? « Non », répond-il en riant. Sa vivacité d'esprit, son expertise et son expérience lui sont bien utiles pour résister. Mais lorsqu'il constate que son agenda est trop plein, il se retire d'un engagement. « Il est parfois nécessaire de fermer une porte pour en ouvrir une nouvelle. » C'est ainsi qu'il s'est retiré à temps de la politique, de Swissmem et d'économiesuisse pour avoir du temps pour autre chose.



Lorsqu'il exerce un mandat, il y met toute sa conscience. Il se considère comme une tête pensante tenace, capable de critique constructive qui, en cas de risque d'échec, cherche de nouvelles approches de solutions. Pour Rudolf Hug, il est évident que les entreprises ont besoin aujourd'hui de personnalités dirigeantes différentes. Pourtant, il rencontre souvent le même profil aux postes les plus élevés : titres ronflants, expérience militaire, clubs services. Or, un conseil d'administration a besoin de personnes aux visions différentes et au regard critique. « Si le sommet de l'entreprise n'accepte pas la contradiction et que chacun, pour sauver sa carrière, s'adapte en silence, il n'y a pas de culture du débat », regrette Hug. Pour sa part, son indépendance lui permet de dénoncer des dysfonctionnements, attitude dont on le remercie souvent par la suite.

Que peut-il conseiller à un entrepreneur d'aujourd'hui ? Pour maîtriser la complexité du quotidien entrepreneurial, un patron doit recourir à des spécialistes dans certaines circonstances. Toutefois, il ne doit pas se fier aveuglement à des conseillers externes mais doit lui aussi avoir des connaissances sur tous les sujets. « Je suis à l'aise dans de nombreux domaines, y compris financier, c'est pourquoi je peux me permettre de donner des conseils. » Il considère sa polyvalence comme une « qualité de vie incroyable » et comme un privilège. Il souhaite continuer à en profiter, par exemple avec son prochain projet de livre, pour une fois plus proche géographiquement, sur les coutumes appenzelloises.

**« Il est parfois nécessaire de fermer une porte pour en ouvrir une nouvelle. »**

### Rencontres d'égal à égal

Outre les animaux, les livres de photos de Hug contiennent aussi de nombreux portraits d'individus du monde entier. Le joyeux bambin de l'Himalaya, la Russe accueillante au visage buriné, le paysan chinois – autant de témoins de rencontres d'égal à égal. « J'ai un contact facile avec les gens, car je les rencontre avec respect, je m'intéresse à eux, à leur vie, à leurs joies et à leurs peines », nous dit Hug. Il suffit souvent d'un signe, d'un regard pour comprendre si l'on est accepté ou s'il est inopportun de s'approcher. Ce respect lui permet des rencontres fantastiques. Demander la permission aux gens peut ouvrir des portes. Pour lui, la diversité c'est respecter les gens.

Le plus grand enseignement de ses voyages ? Il hésite un moment. « Nul besoin d'être riche pour être heureux. Nous donnons souvent une tonalité financière au bonheur, mais il existe sur notre terre un nombre incalculable de personnes qui mènent une vie très simple et sont pourtant heureuses parce qu'elles apprécient d'autant plus le peu qu'elles ont. » En voyage, Hug recherche la simplicité, pas le confort, de même que chez lui il ne vise ni le prestige ni les symboles de statut social. Il considère que ses aventures de voyage et le quotidien de l'entreprise sont liés d'une certaine façon. Il a d'ailleurs monté et produit lui-même un show multimédia qui thématise les parallèles entre l'entrepreneuriat et le monde des animaux. Il se réjouit de voir que ses histoires en images, agrémentées d'une touche d'aventure, touchent autant le public.



# « Créer en commun : un atout compétitif de la Suisse »

## ON AIR

L'entreprise Joiz a réinventé la télévision. Elle cible principalement les jeunes et présente un programme fait par des gens du monde entier. La diversité est ici devant et derrière la caméra.

**Texte :** Sandra Willmeroth  
**Photos :** Markus Bertschi

Ingénieur diplômé en génie civil, **Alexander Mazzara** a achevé ensuite une formation postgrade en journalisme à l'École de journalisme de Lucerne (MAZ). Il a débuté sa carrière médiatique comme rédacteur auprès de la chaîne Viva et comme reporter auprès de RTL/ProSieben (Suisse). En 2000, il entre à la télévision suisse pour y occuper plusieurs fonctions. Après un séjour sabbatique aux États-Unis où il a notamment découvert les sociétés Internet et Silicon Valley, il a eu l'idée d'associer l'Internet et la télévision et a fondé Joiz SA. Né en 1975, Mazzara vit à Zurich.

### Combien de nationalités différentes trouve-t-on chez Joiz ?

Je n'ai jamais compté ! Mais les noms des collaborateurs illustrent notre internationalité. Gülsha Adilji est l'une de nos présentatrices vedettes. Elle est aussi pour moi un excellent exemple d'intégration. Elle réunit à elle seule plusieurs cultures : sa mère est turque et a grandi au Kosovo, son père albanais et a grandi en Serbie. Nous comptons également de nombreux étrangers de deuxième génération dans nos rangs, mais aussi des gens qui sont venus chez Joiz à cause de nous : des Allemands, des Turcs, des Américains, des Israéliens et des Roumains.

### N'est-il pas difficile d'intégrer des collaborateurs qui ont quitté New York, Tel Aviv, Istanbul et Bucarest pour Zurich Oerlikon ?

Dans le fond, nous sommes culturellement tous semblables. Mais le succès de notre société ne se résume pas à cela. Il est plus important de trouver des gens expérimentés mais qui n'ont rien perdu de leur imagination. Einstein disait que « l'imagination est plus importante que la connaissance. La connaissance est limitée alors

que l'imagination englobe le monde entier, stimule le progrès, suscite l'évolution. » C'est mon crédo. Nous devons absolument conserver notre imagination dans ce que nous faisons. Nous devons trouver des gens qui ont cette ouverture. Ce n'est pas une question de nationalité mais d'attitude et de personne.

### Que voulez-vous dire par « culturellement semblables » ?

Nous avons tous une culture et une vision occidentales. J'ai beaucoup voyagé pour la télévision suisse. Au Japon, en Afrique ou dans le monde arabe, la culture est radicalement différente de la nôtre. Je ne parle pas en termes de valeur, je constate simplement une différence qui pose de plus grands défis dans la collaboration.

### Mais est-ce seulement une préoccupation pour vos collaborateurs qui sont jeunes, ouverts et internationaux ?

Non, les racines culturelles de l'un ou de l'autre importent peu à vrai dire. Ce qui correspond d'ailleurs à l'attitude fondamentale de notre chaîne : nous sommes ouverts au monde, informons sur des thèmes locaux et internationaux, nos collaborateurs parlent tous anglais et

suivent aussi bien la culture zurichoise que les tendances mondiales.

### Comment les aidez-vous à s'intégrer ?

L'idéal est que nos jeunes collaborateurs emmènent les nouveaux en sortie. L'intégration et le contact sont alors pratiquement immédiats. C'est plus amusant et plus intéressant pour tout le monde. L'intégration sociale est aussi plus rapide que si l'on charge une agence de s'occuper des expatriés et de leur trouver un bon logement.

### Avez-vous des programmes ciblés de mentorat ou d'intégration ?

Oui, ce que je viens juste de mentionner ! (rires) Mais ce n'est pas tout. Par exemple, tous les nouveaux collaborateurs de Berlin ont dû venir passer entre une et quatre semaines à Zurich avant le lancement de notre antenne allemande, et travailler avec les gens qui font, ici à Zurich, le même travail qu'eux à Berlin. Les animateurs sont même intervenus en direct sur la chaîne chez nous.





**Les animateurs ont parlé le « hochdeutsch » sur une chaîne suisse allemande ? Cela avait suscité des controverses à une époque sur RTS...**

Nous avons reçu beaucoup de réactions positives. Les spectateurs ont apprécié les animateurs allemands, peut-être aussi parce qu'ils étaient encore nouveaux et pas très sûrs. Mais l'essentiel est que les collaborateurs de Zurich et de Berlin ont appris à se connaître et ont pu échanger leurs expériences. Depuis, nous offrons à chacun la possibilité de changer de lieu de travail. Tout récemment, les deux maquilleurs de Berlin et Zurich ont échangé leur poste pour deux semaines.

**Par diversité, on entend des classes d'âge différentes. Qu'en est-il chez Joiz ?**

Nous ciblons des personnes jeunes, mais la fourchette d'âge de nos collaborateurs s'étend de 20 à 50 ans. Les animateurs ont moins de 30 ans en raison du groupe que nous visons. Mais rien n'est gravé dans le marbre, nous avons aussi des animateurs légèrement plus âgés. Ce n'est

La société **Joiz SA** dont le siège social se trouve à Zurich Oerlikon a été créée en 2009. Alexander Mazzara, l'un de ses trois fondateurs, est aujourd'hui son CEO. Joiz est une chaîne de télévision interactive qui permet, grâce à un logiciel développé en propre, de regarder des émissions tout en interagissant sur Internet, sur le réseau mobile et les réseaux sociaux associés à la chaîne et en participant activement au programme. En août 2013, Joiz a commencé à émettre en Allemagne. L'internationalisation doit être poursuivie avec des franchisés. Joiz emploie au total 130 collaborateurs, dont 55 à Berlin.

joiz.ch

pas parce qu'ils ont dépassé ce seuil qu'ils doivent partir. Il est clair toutefois qu'ils ne resteront pas animateurs chez nous pendant encore cinq ans. Au niveau de la rédaction, nous recherchons sciemment des jeunes, tout simplement parce qu'ils parlent la langue des jeunes. Je ne suis moi-même plus si jeune

## « L'âge, on parle toujours de l'âge : mais qu'est-ce que cela signifie en fait? »

et si j'essayais d'adopter la langue des jeunes dans l'entreprise, cela n'irait pas ! (rire) De plus, nous avons aussi suffisamment d'autres domaines dans lesquels les collaborateurs sont plus âgés, ou doivent et peuvent être plus âgés.

**Vous ne voulez donc pas renoncer entièrement à l'expérience de collaborateurs plus âgés ?**

L'objectif est d'avoir un bon mélange. L'expérience est très importante dans notre métier, mais l'ouverture est décisive. Pour ce qui est de l'âge, c'est une autre histoire – est-ce indissociable de l'expérience et du sentiment de responsabilité ? Contrairement à ce que l'on prétend, je constate régulièrement que les jeunes assument très volontiers des responsabilités. Nous avons chez nous des collaborateurs d'à peine plus de 20 ans qui dirigent une équipe et sont responsables de tout leur secteur. Nous encourageons cela en essayant de déléguer le plus possible la responsabilité vers le bas, jusqu'au niveau des stagiaires.

**Comment faites-vous concrètement ?**

Lorsque quelqu'un a une vraie bonne idée, nous la réalisons, quel que soit son auteur, y compris le stagiaire ! Mais une telle ouverture implique aussi le droit à l'erreur. L'entreprise doit avoir une culture qui permet de se tromper.

**Comment implante-t-on une culture aussi ouverte dans une entreprise aussi jeune qui a grandi aussi vite ?**

Par toutes sortes de moyens. Depuis que l'entreprise existe, nous organisons un apéritif tous les vendredis – financé par la direction. Parfois nous sommes trois, parfois 50. Vient qui veut. Les conversations et les échanges portent sur ce qui s'est passé durant la semaine. Mais nous avons aussi une réunion hebdomadaire avec tous les collaborateurs où nous abordons de manière très transparente des choses qui ne seront rendues publiques que des mois plus tard. Nous avons une approche à la fois top-down et bottom-up, avec des séances de questions. Chaque fois, un collaborateur se présente et raconte en quoi consiste son travail chez nous mais aussi quels sont ses loisirs. Comprendre en détail et au-delà du département en quoi consiste le travail des autres aide beaucoup à penser globalement.

**La télévision reflète aussi la réalité dans une certaine mesure. Comment la diversité apparaît-elle dans vos émissions ?**

Nous avons une émission intitulée JoiZone : chaque jour, pendant une demi-heure, un entretien avec des invités sur des questions de politique, de société, de santé, de travail, d'amour. Cette émission-débat est très interactive, les spectateurs peuvent intervenir à tout moment par divers canaux. Et la diversité est toujours un thème important, souvent débattu sous de nombreuses formes.

**Pensez-vous que les entreprises qui vivent et encouragent activement la diversité ont un avantage compétitif ?**

Oui, sans aucun doute. Les entreprises doivent réagir à la mondialisation croissante dont les interactions économiques sont d'une extrême diversité. La diversité est un facteur de réussite important, car des visions, des approches, des expériences et même des gènes différents contribuent à trouver la meilleure solution à des problèmes complexes.

**Comme le traditionnel compromis suisse ?**

En l'occurrence, la Suisse a effectivement un avantage compétitif, parce que c'est exactement ce que nous vivons depuis largement 700 ans : chacun peut et doit apporter sa contribution au collectif. Et nous avons appris à trouver la meilleure voie en conciliant des intérêts et des objectifs à la fois nombreux et complexes. C'est l'un des avantages compétitifs de la Suisse – la collaboration et la création communes et en réseau. Impossible à copier à la va-vite.

# « Ludwig Erhard en entrée. J.M. Keynes au café. »

Curieuse idée : lire un livre, le condenser en quelques pages et en évaluer le contenu, l'applicabilité et le style. Peut-on gagner de l'argent ainsi ? getAbstract le peut. *Thomas Bergen*, son CEO, dévoile comment et quand la diversité conduit au succès et quand ce n'est pas le cas. Il raconte aussi ses tout débuts de manager, alors qu'il n'était encore qu'un enfant.

**Texte :** Uwe Stolzmann  
**Photos :** Markus Bertschi

Né en 1966 à Lucerne, **Thomas Bergen**, a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de St-Gall, avec spécialisation en Operations Research. Il est cofondateur et CEO de getAbstract. Son épouse, Maria Salvador, est Équatorienne. « *En mi casa se habla español* », nous dit-il. Mariés depuis plus de 20 ans, ils ont trois enfants.

Lucerne, un immeuble de bureaux près du lac, d'un bleu-vert plutôt gai. getAbstract (« savoir condensé ») en occupe le premier étage. La première chose qui frappe le visiteur qui arrive, c'est l'atmosphère détendue, le silence et les livres. Beaucoup de livres, dans des cartons et sur des étagères. Thomas Bergen, le CEO – minceur sportive, lunettes et cheveux courts – est assis dans un bureau clair, devant son ordinateur, lui aussi entouré de livres : économie, mais aussi Heine et Highsmith, Tchekhov et Chandler.

**« Diversité » :**  
**Monsieur Bergen, quand avez-vous ressenti pour la première fois l'attrait de la diversité ?**

En tant qu'enfant. Lorsqu'un camarade demandait « À quoi jouet-on ? », je répondais « J'aurais une idée. » J'ai inventé des centaines de jeux. Je voulais savoir quelles règles rendaient un jeu attrayant. Et j'avais remarqué que de petits changements transformaient le pire ennui en attraction la plus intéressante du quartier.

**Pouvez-vous nous citer un exemple ?**

Au milieu des années 1970, j'ai inventé des variantes pour négocier les vignettes Panini d'une manière particulière. Un succès : à Pratteln où nous vivions à l'époque, tous ont fini par y jouer. Plus tard, à Interlaken, nous avons un petit jardin. Que faire ? J'ai organisé des courses d'obstacles, par-dessus les haies et trois fois autour de l'arbre. À la fin, nous étions 20 enfants.

**Un investissement de trois Vreneli**

**À dix ou onze ans déjà, vous vouliez savoir comment fonctionne une entreprise dans la vraie vie, dans l'économie.**

J'avais 200 francs dans ma tirelire. Je suis allé à la Société de banque suisse. Mon premier investissement a été trois Vreneli : achetés pour 80 francs, revendus pour 170. Un bénéfice colossal ! À 14 ans, les choses étaient claires pour moi : je serai avocat, pour créer les règles de la société, ou entrepreneur. Je voulais toujours savoir comment cela fonctionne et ce qui fait le succès d'une entreprise.

**Bergen a fait ses études à St-Gall. Avec d'autres étudiants, il cherchait des idées d'entreprise. Rolf Dobbelli que Bergen connaissait du gymnase, faisait aussi partie de ce groupe.**

Nous avons écrit des douzaines de plans d'affaires. Parce que nous avons des douzaines d'idées. Par exemple, du papier à lettre exclusif. Car écrire une lettre d'amour sur du papier bon marché n'est pas du meilleur effet ! En 1998, Rolf a eu encore une idée : « Nous résumons des livres. » Je lui dis : « Fais un plan d'affaires ! ». Le 26 décembre 1998, c'était chose faite. « Ok, c'est bon. »

**Quel a été le premier livre que vous avez résumé ?**

Bill Gates, « La vitesse de... », comment déjà ? *Bergen pianote sur son clavier*. Ah oui, « Le travail à la vitesse de la pensée ». Et « Le prix de l'excellence » de Tom Peters.





16 ans plus tard, l'entreprise compte 100 employés fixes et 200 collaborateurs indépendants, a des bureaux presque partout dans le monde et une filiale aux États-Unis, à Aventura en Floride. Comme un présage. Chaque année, getAbstract reçoit 3000 livres envoyés par plus de 500 éditeurs partenaires. Les collaborateurs décident de ce qui convient, en termes d'applicabilité, de force d'innovation, de style. Les résumés sont stockés dans une banque de données à partir de laquelle les clients, particuliers ou entreprises, peuvent les télécharger.

### Les « Buddenbrook » en huit pages

Les premiers clients commerciaux ont été des entreprises de Suisse, des entreprises du SMI. Leur but est d'utiliser les résumés de livres économiques à des fins de formation interne, selon la devise « en savoir plus, plus vite ».

### Depuis 2005, getAbstract résume aussi des œuvres littéraires, des classiques. Mais, Monsieur Bergen, qui peut bien avoir besoin d'un résumé des « Buddenbrook » ?

Les écoles et les universités. Les gymnasiens aussi. Mais pour eux, les choses se passent plutôt sous le manteau.

### Quel a été le plus grand succès ?

La Bible, et de loin. Depuis 2002, elle a été téléchargée dix à vingt millions de fois. Et le succès ne se dément pas.

### Comment se développe le chiffre d'affaires ?

Il croît. Bergen rit. Entre 15 et 30% par an. Nous sommes une belle PME, offrons un revenu à 200 familles.

### Et le bénéfice ?

Il est stable. Bergen rit à nouveau. Nous faisons du bénéfice chaque année, et nous le réinvestissons.

### Outre-Rhin, ils pensent différemment

La décision d'intégrer la fiction a été un pas vers davantage de diversité. getAbstract pénètre parfois un nouveau champ. Un des derniers produits s'appelle « compressed finance ». Il s'agit de rapports économiques d'institutions réputées comme la Réserve fédérale américaine, la Banque centrale européenne et la Banque mondiale, sous forme synthétisée. Publiés à l'origine en deux langues (allemand et anglais), les résumés le sont désormais en sept langues. À un moment, l'entreprise s'est étendue à l'étranger.

### Quel est le plus grand défi sur un nouveau marché ?

L'autre culture. Nous nous faisons de nos marchés cibles des idées qui ne correspondaient pas à la réalité. Par exemple, qu'entendons-nous par « un an », et qu'entend un Sud-Américain ? On sous-estime même le fossé Suisse-Allemagne. Lorsque nous sommes allés en Allemagne – à l'époque 20 grandes entreprises suisses travaillaient déjà avec getAbstract –, nous avons pensé que tout serait bouclé en trois mois. Mais il nous a fallu deux ans pour décrocher le premier gros contrat. Nous avons d'abord dû comprendre comment les gens pensent là-bas. Et ils pensent différemment !

### Qu'entendez-vous par « les gens pensent différemment » ?

Les entreprises suisses sont prêtes pour l'aventure. Elles essaient. Les grandes entreprises allemandes veulent des produits ayant déjà démontré qu'ils apportent une valeur. Sur le marché allemand, on n'achète pas

un produit qui n'est pas déjà établi sur le marché. Mais lorsque notre premier client a donné son feu vert, tout le marché allemand a suivi.

### Et en Amérique du Nord ?

Tout tourne autour du retour sur investissement et du rendement du capital.

### Dire « non », encore et toujours « non »

**Aux États-Unis, General Motors, IBM, Microsoft, Google sont des clients importants de getAbstract.**

« La seule grande entreprise connue qui manque encore est Apple », nous dit Bergen. Après toutes les expériences des dernières années – qu'entend-il par « diversité » aujourd'hui ? La diversité dans la simplicité. Avant de pouvoir diversifier, nous devons savoir quelle est notre compétence-clé. À quoi ne devons-nous jamais renoncer ?

### Et quelle est cette compétence-clé ?

Trouver des connaissances importantes, les condenser, les transmettre. Via le téléphone portable, via Internet, via les tablettes, dans le monde entier. Lorsque vous bâtissez une entreprise, vous avez sans cesse de nouvelles possibilités. Vous pensez : « L'argent tombe du ciel ! ». Autrefois, vous pouviez avoir une boulangerie et créer en plus une entreprise de construction, car vous aviez de l'argent et des relations. À l'ère d'Internet, cela ne vous sert plus à rien : les entreprises trop largement diversifiées ne peuvent plus défendre leurs marchés. En tant qu'entrepreneur, cela signifie que vous devez aussi dire « non », encore et toujours « non », que vous devez stopper des projets qui accroissent la diversité mais détruisent l'unité. Une PME sur Internet n'a qu'une chance : foca-

liser. Et dans cette focale, vous pouvez diversifier autant que vous voulez.

### À quoi avez-vous déjà dû dire « non » ?

Nous avons mis en place une entreprise B2B qui fonctionne et qui grandit, mais qui entraîne aussi dans son sillage le besoin grandissant de mettre de nouveaux produits à disposition. Certains de nos concurrents proposent, par exemple, des apprentissages en ligne. On nous a demandé de faire quelque chose dans ce genre. Mais nous avons remarqué que, non, cela ne nous correspond pas.

### Qui trop embrasse mal étreint. Avez-vous déjà échoué, subi un échec cuisant ?

Nous avons fait trois tentatives pour nous implanter aux États-Unis. Et nous avons « brillamment » échoué, trois fois. C'était il y a huit ou neuf ans. La quatrième fois j'ai dit : « Ok, cette fois j'y vais. » Je me souviens. J'étais sur la plage, à Venise, lorsqu'un revendeur m'a appelé : « Nous aimerions introduire votre produit sur le marché. Mais personne ici ne peut prendre les décisions à votre place. » J'ai alors répondu : « Si vous signez le contrat, je suis aux États-Unis dans trois mois. » Et j'ai dit à ma femme : « Nous faisons les valises ». Les CEO fondateurs, Patrick Brigger et Thomas Bergen, ont déménagé à Miami pour cinq ans, avec leur épouse et trois enfants chacun. Aujourd'hui, l'Amérique du Nord est de loin le plus grand marché et celui qui enregistre la croissance la plus rapide.

### Quelle règle du jeu avez-vous changé à cette occasion ?

Il fallait focaliser et non diversifier. Nous devons absolument réussir sur ce marché. Faute de quoi quelqu'un d'autre l'aurait conquis avec un produit similaire et nous aurait attaqués en Europe.

### Correct, honnête et direct

*Susanne Schettler pénètre dans le bureau, elle est « Marketing Manager Europe ». Elle se place en silence devant un tableau blanc couvert de diagrammes, de chiffres et de gribouillis. Monsieur Bergen, comment se traduit la diversité parmi les collaborateurs ? Bergen réfléchit, parle de 50 % de femmes, ce qui vaudrait pour beaucoup déjà comme diversité. Madame Schettler rit en arrière-plan. « Je n'ai jamais compté », dit-elle, « mais autre chose m'a frappée : au siège de l'entreprise, ici à Lucerne, pas moins de dix nations sont représentées. »*

Lorsque quelqu'un est bien, nous faisons tout pour le garder. Nous recherchons des modèles qui conviennent à tous. La diversité, c'est aussi ne pas mettre la doctrine au centre, mais une série de valeurs. Premièrement, le sens de notre action. Deuxièmement, notre souci d'excellence dans tout ce que nous entreprenons. Troisièmement, la précision, clarté et franchise en interne et en externe. Quatrièmement, le rendement, car nous voulons gagner de l'argent. Et cinquièmement, le plaisir dans ce que nous faisons.

### Pour Bergen, la « diversité » c'est aussi accepter l'opinion des autres. Chaque langue à sa rédaction. Et chaque rédaction décide elle-même des livres qu'elle traite. Le CEO infiltre-t-il des titres qui lui plaisent dans le programme ?

Non. Plus je m'immisce moins le filtre de la rédaction fonctionne. Les collègues auraient l'impression d'être surveillés.

### Vous vous tenez vraiment en retrait en tant que CEO ?

Oui, cela prolonge parfois la discussion sur la démarche à adopter, mais une fois le débat clos, les choses avancent rapidement. Chaque équipe doit acquérir la force suffisante pour résoudre elle-même ses tâches. C'est cela mon travail ; participer à l'élaboration des règles. Lorsque je suis responsable, je m'implique, naturellement.

### Et si vous êtes mis en minorité...

... alors je suis mis en minorité. Cela arrive régulièrement au sein de la direction.

*Bergen se tourne vers Madame Schettler en arrière-plan : « Susanne, vois-tu les choses différemment ? » « Non », répond-elle simplement.*

Ce n'est pas simple au début pour les nouveaux collaborateurs : responsabilité individuelle ! Personne n'y échappe.

### Un peu comme dans la rédaction d'un grand journal.

Nous avons la même structure que la NZZ. Bergen sourit. Sauf que nous avons une croissance plus rapide. Tenez : les collaborateurs de getAbstract ont un talent supérieur à la moyenne. Si je les séduis, je dois aussi leur laisser une marge de manœuvre. Sinon ils sont malheureux.

### Tennis de table et hamac

*Thomas Bergen propose une visite de l'étage. Le visiteur le ressent à quel point la diversité, le changement imprègnent même le quotidien des collaborateurs. On se croirait sur le campus d'une entreprise de Silicon Valley. Les frontières entre travail et détente s'effacent. Bergen nous dit :*

Un collaborateur passe neuf, dix heures par jour au bureau. C'est beaucoup. Et s'il est fatigué ? Personnellement, je ne peux pas travailler dans un bureau dans lequel je ne peux pas dormir. *Il sort une couverture d'un coin, douce, rouge et verte, et l'étale sur la moquette bleue, le côté rouge vers le haut. C'est mon lit. Dans mon premier travail, je devais dormir aux toilettes. Une catastrophe ! Certains collaborateurs voyagent beaucoup. Ils sont toujours en décalage horaire. Il est important qu'ils puissent aussi se reposer...*

*Le tour passe près de slogans publicitaires : « Ludwig Erhard en entrée. J.M. Keynes au café. » Puis près de la cuisine et des bureaux des finances et de l'informatique, près de bureaux avec vue sur le lac.*

*Un panneau est suspendu devant la bibliothèque : « Quiet study area. » Le visiteur aperçoit une table de ping-pong entre les étagères, et même un hamac un peu plus loin.*

Nous avons aussi un babyfoot et une chaise de massage qui a soulevé bien des questions au début : ai-je vraiment le droit de l'utiliser ? Oui ! Le temps que j'y passerai sera-t-il inscrit quelque part. Et bien non !

### Un conseil aux entrepreneurs

### Monsieur Bergen, si vous étiez à une conférence et que vous puissiez donner des conseils à d'autres entrepreneurs, des recommandations en matière de diversité – que leur diriez-vous ?

D'abord, que la diversité est primordiale. Leur entreprise doit intégrer la complexité de l'environnement. Et pour les activités internationales, il leur faut une diversité des cultures en interne. Plus encore : ils doivent vivre cette diversité ! Ensuite, garder à l'esprit une chose essentielle, malgré la diversité. Qu'est-ce qui fait que je suis ce que je suis ? Diversifiez là où vous pouvez. Mais n'oubliez jamais vos racines.

**getAbstract** est un service d'information en ligne, fondé en 1999, qui appartient à ses fondateurs Thomas Bergen (CEO) et Patrick Brigger (président du CA). Le siège principal se trouve à Lucerne, complété par des bureaux dans le monde entier. La société fournit des résumés de livres économiques et de classiques de la littérature mondiale, en quelques pages et en sept langues. getAbstract est le numéro un au monde pour les résumés de livres économiques, avec plus de 10'000 titres dans sa bibliothèque. L'entreprise accompagne une clientèle constituée de particuliers (B2C) et d'entreprises (B2B). Elle a vendu plusieurs millions de licences – 60 % en Amérique, 35 % en Europe. L'idée de getAbstract est la suivante : les dirigeants de l'économie sont face à un dilemme – d'un côté, un flux croissant d'informations et, de l'autre, un temps limité. La solution : le « savoir condensé », des résumés de livres importants, dans une langue concise et compréhensible.

[getabstract.com](http://getabstract.com)

**« Diversifiez là où vous pouvez. Mais n'oubliez jamais vos racines. »**



# « Pour réussir, nous devons apprendre à vivre avec le chaos. »

## PwC Suisse

62 nationalités  
14 bureaux de PwC Suisse  
2653 personnes (60% hommes/40% femmes)  
372 emplois à temps partiel (13,8%)  
40 personnes en formation  
Age moyen: 34 ans  
Plus de 13'000 clients dont près de 8000 PME,  
102 entreprises cotées au SIX Swiss Exchange (45%)



Editeur : PwC Suisse,  
Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page :  
Leo Burnett Schweiz AG,  
Aemlerstrasse 201, 8040 Zurich

Lithographie/impression :  
Linkgroup, Mühlebachstrasse 52,  
8008 Zurich

© 2014 PricewaterhouseCoopers AG.  
All rights reserved.

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

La présente édition du magazine ceo  
paraît en allemand, français et anglais.  
Tirage : 17'000.



---

# La prochaine édition de « ceo » paraîtra en juin 2015 et aura pour thème l'énergie.

Vous pourrez lire comment les différentes formes d'énergie influencent notre vie : en allumant la lumière le matin, en absorbant de l'énergie au repas de midi ou en en dépensant en faisant notre jogging du soir.

**Comment ne plus manquer une édition de «ceo» ?**

En vous abonnant: [ceo.magazine@ch.pwc.com](mailto:ceo.magazine@ch.pwc.com)

