

UBS *impulse*

pour les PME

TRANSFERT
DE TECHNOLOGIE

Coup double

EN DISCUSSION

*Hans Hess
au sujet de la
réorientation
industrielle*

NUMÉRO 3 / DÉCEMBRE 2014

VAUT LE DÉTOUR

*Philip Bucher,
l'apologiste du houblon*

 UBS

Nouveaux horizons



Qui souhaite commercialiser de nouvelles idées a besoin de têtes ingénieuses et d'une gestion pointue de l'innovation. Un transfert de technologies – un terrain

inconnu pour bon nombre d'entrepreneurs – est également possible. Nous vous indiquons la marche à suivre. Pour continuer à miser sur la qualité suisse, il s'agit de se réinventer en permanence, afin de ne pas perdre pied dans un marché en mutation, comme l'explique Hans Hess dans notre entretien. UBS explore elle aussi de nouveaux horizons : votre banque modifie sa structure juridique et opérera en Suisse sous la raison sociale UBS Switzerland AG dès la mi-2015. Nous répondons ainsi aux injonctions de l'autorité de la FINMA. Rien ne changera quant à la qualité du conseil et de nos produits. De rares clients UBS bénéficieront dorénavant de prestations d'UBS SA et de celles d'UBS Switzerland AG. Votre conseiller clientèle vous en dira plus. Vous n'avez donc aucune démarche à entreprendre.

Je vous souhaite une très agréable lecture.

Christine Novakovic

Christine Novakovic
Responsable Corporate & Institutional
Clients et Investment Bank Suisse

P.-S. Que pensez-vous d'UBS impulse ?
Envoyez un e-mail à redaktion-ubs-impulse@ubs.com. Abonnez-vous en ligne à UBS impulse, sous www.ubs.com/pme-impulse ou adressez-vous à votre conseiller clientèle.



6 Coup double

Transfert de technologie : de concert avec l'hôpital de l'île de Berne, l'entreprise biennoise Cendres+Métaux SA a développé un port de dialyse novateur pour les patients rénaux. Une performance récompensée par le Swiss Technology Award 2014.



26 Révolutionnaire

Par l'entremise de Doppelleu, Philip Bucher souhaite modifier la manière dont les Suisses consomment et appréhendent la bière – une révolution tout en douceur.

Sommaire

EN BREF

- 4 – Plus de sécurité sur Internet
- Les femmes à la tête des PME
- UBS plusieurs fois distinguée
- Offre UBS renforcée en Asie

ÉCONOMIE ET POLITIQUE

- 6 **Coup double**
Transfert de technologie : deux PME suisses profitent du savoir-faire des hautes écoles et des universités. Explications.
- 12 **Analyse : politique européenne**
Les relations entre la Suisse et l'UE échauffent les esprits. Quelles sont les raisons du succès du modèle suisse ?
- 14 **En discussion : le « swiss made »**
Hans Hess et Christine Novakovic discutent de la nouvelle donne industrielle suisse.

ENTREPRISE

- 17 **Entreprises familiales**
Nouvelles règles de gestion pour les fortunes familiales.
- 18 **Solution : SumUp PIN+**
Le fonctionnement du terminal mobile, distingué par la profession, dans la pratique.
- 20 **Solution : les 50 ans d'UBS Leasing**
Les avantages du leasing. Profitez de notre offre spéciale à l'occasion du jubilé.
- 22 **Connaissances : normes juridiques**
La forme juridique d'une entreprise influence sa pérennité.

PERSONNEL

- 24 **Mon point de vue : Christoph Erb**
Le système de formation dual réduit le taux de chômage.
- 26 **Vaut le détour : Philip Bucher**
Un iconoclaste révolutionne le marché de la bière. Et il ne laisse rien au hasard.



18 *Payer sans numéraire*

Les prestataires de services doivent rester à jour : les clients de Hansjörg Walliser utilisent leur carte pour régler leur vol en parapente biplace.



14 *« Situation de non-retour »*

Hans Hess, président de Swissmem, et Christine Novakovic discutent des nouvelles exigences de qualité dans l'industrie et de la nécessité de partenariats à long terme.

Plus de sécurité sur Internet

La cybercriminalité cause des préjudices importants aux entreprises. Un check-up s'impose, avec des conseils de sécurité en matière d'e-banking et de mobile banking.



Investir dans la sécurité informatique, cela paye : avec un rendement de 25 % sur trois ans selon une étude récente.

Attaqués de hackers, phishing, logiciels malveillants comportant des virus, vers ou chevaux de Troie, le vaste monde de la toile regorge de dangers. Une étude du cabinet londonien Center for Strategic and International Studies, la plus importante à ce jour, chiffre le préjudice causé par la cybercriminalité dans le monde à 400 milliards de dollars, avec une tendance à la hausse. Etant donné que les Etats et les entreprises ne fournissent pas de données, ces chiffres reposent sur des estimations et doivent être pris avec précaution.

Services en ligne suisses assez sûrs

Les plus touchés sont les pays industrialisés et les entreprises, qui concentrent plus de la moitié des préjudices. Elles sont le plus souvent victimes de vols de secrets économiques et d'informations sur leurs innovations. La bonne nouvelle de ce rapport est que cela vaut la peine d'investir dans la sécurité, avec un retour évalué à 1.25 dollar pour un dollar investi sur trois ans.

Heureusement, les entreprises suisses sont bien moins touchées par la cybercriminalité. Les offres en ligne suisses sont réputées relativement sûres et dignes de confiance. C'est notamment le cas de l'e-banking et du mobile banking UBS. Grâce à la connexion protégée par mot de passe, à l'inscription par carte d'accès ou lecteur de cartes, ils répondent aux plus hauts standards de sécurité et sont mis à jour en permanence.

Pour que la Suisse soit le mieux possible protégée des cybercriminels, des représentants majeurs de l'économie suisse, parmi lesquels UBS, ont fondé la Swiss Internet Security Alliance (SISA). Son objectif est de centraliser l'expérience de ses adhérents en matière de sécurité sur Internet en vue d'endiguer la cybercriminalité.

Swiss Security Check

Le Swiss Security Check proposé par la SISA offre la possibilité pratique de tester la vulnérabilité d'un système informatique. Il apporte trois niveaux de protection : en quelques secondes, l'utilisateur peut savoir si son logiciel est vétuste ou mal configuré et s'il est exposé à des risques de sécurité. En cas de soupçon d'infection par un logiciel malveillant, une fonction de nettoyage aide à diagnostiquer et à résoudre le problème. Enfin, un « cybervaccin » complète la protection et préserve le système des nuisances électroniques.

Outre la mise à jour régulière des navigateurs et des antivirus, plusieurs mesures de précaution améliorent la sécurité, notamment dans le domaine de l'e-banking. Il convient notamment de plafonner les paiements par carte, de bloquer immédiatement les cartes de crédit et cartes prépayées volées, de se déconnecter à la fin d'une session d'e-banking ou de vérifier régulièrement les comptes et les transactions effectuées par mobile banking.

Conseils de sécurité d'UBS

UBS vous propose neuf conseils pour tout savoir sur la sécurité des services bancaires en ligne. Ainsi, vous pourrez utiliser les avantages de l'e-banking et du mobile banking UBS en toute sécurité et effectuer vos transactions financières avec simplicité, sans mauvaises surprises. ●

→ Retrouvez tous les conseils de sécurité d'UBS sous www.ubs.com/conseils-secure et des informations sur le Swiss Security Check sous www.swiss-isa.ch

Les femmes à la tête des PME suisses

Les femmes jouent un rôle prépondérant dans les PME suisses. Améliorer leur position au sein de ces PME est une priorité de Femmes PME Suisse. Ce réseau de partenaires employées et d'entrepreneuses indépendantes est proche de l'Union suisse des arts et métiers (USAM) et s'engage depuis 20 ans pour mieux faire connaître et reconnaître le rôle des femmes dans l'économie et la société. UBS soutient Femmes PME Suisse et lui souhaite un bon anniversaire. ●

→ www.femmespmesuisse.ch

Swiss Economic Award 2015 – inscrivez-vous!

Jusqu'au 30 janvier 2015, vous pouvez vous inscrire pour assister à la remise du Swiss Economic Award 2015. Le plus prestigieux des prix suisses destinés aux jeunes entrepreneurs est décerné chaque année dans les catégories production/industrie, haute technologie/biotechnologie et services. La remise des prix, récompensant de jeunes entreprises suisses hors norme, se déroulera le 5 juin 2015, dans le cadre du Swiss Economic Forum. ●

→ www.swisseconomic.ch/award

UBS, meilleure banque de cash management

Cette année encore, UBS a été élue « Best Domestic Cash Manager Switzerland ». Ce prix est décerné chaque année par le prestigieux magazine financier britannique « Euromoney » après une enquête réalisée auprès des responsables financiers d'entreprises suisses. UBS reçoit cette récompense pour la quatrième fois consécutive depuis 2011. ●

→ Plus d'informations sur les prix décernés à UBS sous www.ubs.com/cashmanagement



Une offre complète dans les métropoles d'Asie en plein essor : la skyline de Singapour avec le Marina Bay Sands Hotel.

Offre renforcée en Asie

A Singapour et à Hong Kong, UBS propose désormais des services complets aux entreprises ayant des filiales dans la région Asie-Pacifique.

Les entreprises clientes d'UBS opérant à l'international ne sont pas seulement suivies en Suisse. La banque dispose de filiales locales sur les grands marchés d'exportation, en Allemagne, aux USA et en Asie-Pacifique.

A Singapour et à Hong Kong, la banque propose depuis longtemps à ses clients des services de paiement et de devises incluant la couverture du risque de change, ainsi que des comptes de crédit, des garanties de crédit ou des cautions bancaires. Depuis le mois d'octobre 2014, UBS propose également plusieurs variantes de crédit documentaire et d'encaissement documentaire à Hong Kong et Singapour.

Service complet sur place

En plus des paiements ou des financements, les entreprises suisses ou leurs filiales en Extrême-Orient peuvent désormais bénéficier d'une offre complète d'évaluation et de couverture des risques liés aux

paiements, aux devises et aux crédits sur les marchés de la zone Asie-Pacifique. Nos clients sont suivis personnellement sur place, sans subir les inconvénients du décalage horaire. En fonction de leurs besoins, ils peuvent s'adresser dans la région à une multitude de spécialistes UBS qui les conseilleront et leur proposeront des services adaptés aux besoins spécifiques de leur entreprise.

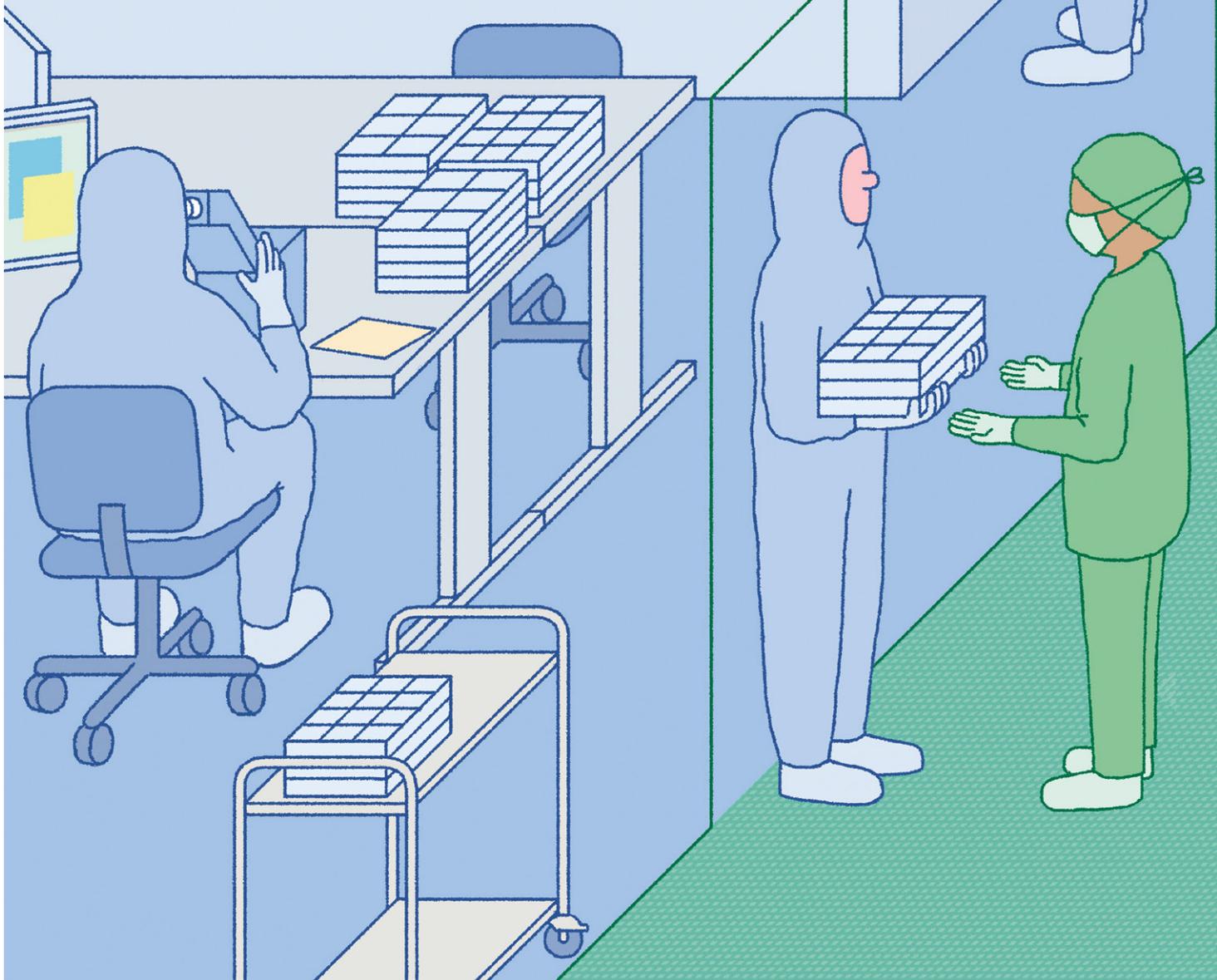
Les sociétés suisses qui opèrent à l'international et disposent de filiales en Asie-Pacifique peuvent ainsi traiter leurs affaires en différentes devises et procéder à des paiements locaux ou internationaux, ainsi qu'à des transactions de devises ou d'investissement via des comptes UBS à Singapour ou Hong Kong. ●

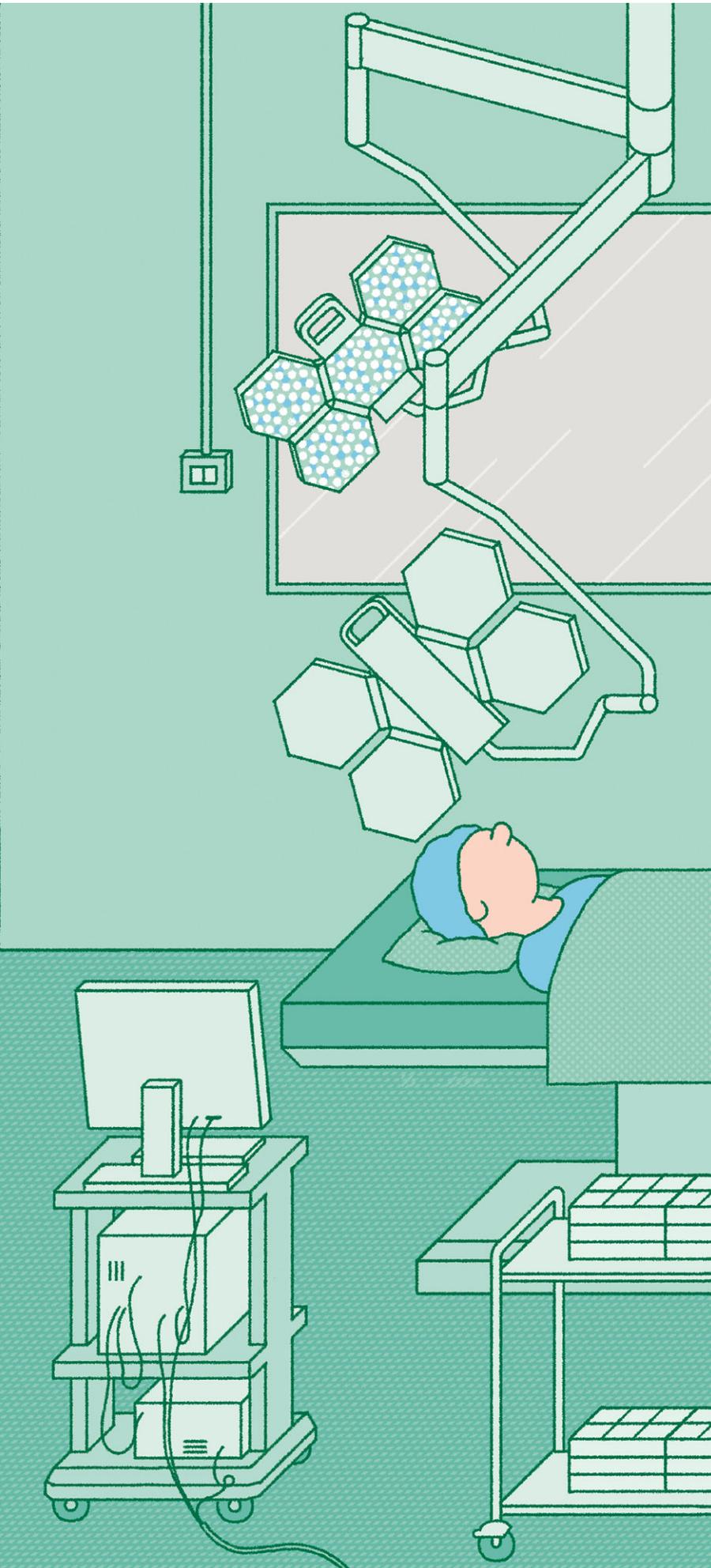
→ Recevez des informations détaillées sur nos offres dans la zone Asie-Pacifique en envoyant un e-mail à cic-apac@ubs.com

Coup double

Une PME s'est rapprochée d'un hôpital universitaire en vue d'un transfert de technologie. Le résultat: un port de dialyse novateur pour les patients rénaux.

Jost Dubacher (texte) et Laurie Rollitt (illustration)





Les implants cochléaires relient le nerf auditif au monde extérieur. Dans ce but, le chirurgien perce un trou dans le crâne, relie un faisceau d'électrodes au limaçon, puis fixe le processeur vocal, le microphone et la batterie à la calotte crânienne derrière l'oreille. Cette opération est réalisée depuis 30 ans par les chirurgiens ORL, et les porteurs d'implants ressentent peu de douleurs. En effet, derrière l'oreille, la peau est quasiment en contact direct avec l'os ; il n'y a presque pas de tissu inflammatoire.

De quoi faire rêver les médecins d'un service de dialyse. Sur le site d'injection, les patients souffrant d'une insuffisance rénale et ayant un cathéter dans la zone de la gorge et de la poitrine sont exposés à un risque inflammatoire considérable.

A l'hôpital de l'Île de Berne, le service de dialyse et la clinique ORL se font plus ou moins face. Il a fallu un cours interne pour établir la communication entre ces deux unités. Les médecins concernés finirent par imaginer un port de dialyse à positionner derrière l'oreille, en fait une liaison métallique fixée entre le cathéter et l'appareil de dialyse.

4000 projets de transfert par an

« L'idée était trop bonne pour ne pas l'exploiter », se souvient Dominik Uehlinger, l'un des participants et médecin-chef du service de dialyse extracorporelle à l'hôpital de l'Île. Les experts chargèrent le Competence Center for Medical Technology (CCMT), une fondation commune de l'Université de Berne et de la haute école spécialisée bernoise, de trouver un partenaire industriel. Pour un hôpital universitaire tel que l'hôpital de l'Île, c'est de la routine. L'association Swiss Technology Transfer (swiTT) estime que près de 4000 projets de transfert de connaissances et de technologies sont lancés chaque année dans les hautes écoles et les universités suisses.

De Berne, rendons-nous à Bienne, là où Cendres+Métaux SA produit des composants de précision pour l'horlogerie, la joaillerie et les techniques médicales. Son conseil d'administration et sa direction ont décidé de réorienter l'entreprise et de renforcer ses capacités d'innovation (cf. encadré

« Industrie de la première heure »). L'accent est mis entre autres sur le développement et la commercialisation d'une gamme de produits médicaux propre à l'entité.

Qui se ressemble s'assemble : en raison de sa proximité de Berne, de ses compétences dans la fabrication et les matériaux ainsi que de son expérience dans les techniques médicales, Cendres+Métaux figure tout en haut sur la liste du CCMT.

Opportunités et marchés potentiels

« Une opportunité », commente le CEO de Cendres+Métaux, Claudio Penna. Les Biennois ont pris contact avec le groupe constitué autour de Dominik Uehlinger ; il apparut rapidement que l'implant de dialyse imaginé s'intégrait parfaitement à leur nouvelle stratégie.

D'un point de vue médical, près de 100 000 insuffisants rénaux dans le monde sont susceptibles de recevoir un port de dialyse fixé dans l'os. Avec un prix de vente réaliste à quatre chiffres, le marché potentiel reste encore gérable pour une PME.

« Nous étions des néophytes en matière de transfert de connaissances et de technologies », avoue Claudio Penna. Et pourtant, le projet « Bone-Anchored Port » (BAP) a démarré en été 2009 ; il occupe maintenant une



“La conquête d'un nouveau marché exige d'investir.”

*Claudio Penna, CEO
Cendres+Métaux SA, Bienne*

douzaine de collaborateurs à Bienne et à Berne, dont la moitié engagés à temps complet.

Chez Cendres+Métaux, le projet est dirigé par Raina Rasper. Cette diplômée en gestion rencontre régulièrement le spécialiste en dialyse Dominik Uehlinger et les chirurgiens ORL concernés. « L'une de nos principales tâches fut de définir des sous-projets », affirme Raina Rasper.

Il fallut d'abord définir la capacité et la grandeur du port. Les premiers modèles produits à Bienne étaient surdimensionnés. « Les chirurgiens

ORL devaient fraiser tellement de matière osseuse qu'ils endommageaient le crâne », se souvient Dominik Uehlinger. Un autre projet de laboratoire étudiait les flux sanguins au niveau du port et du cathéter. Un appareil de dialyse filtre près de 400 millilitres de sang par minute. De la taille d'une pièce de deux francs, l'implant doit laisser circuler ce volume – et ce, sans former de caillot ou toute autre obstruction.

Médiation interculturelle

Tandis que les techniciens progressaient pas à pas, la direction du projet discutait des questions administratives : il fut beaucoup question des exigences à respecter en matière de documentation et de qualité en vue de l'homologation commerciale, car le nouveau port appartient aux produits médicaux strictement régulés de la classe III. Un autre sujet récurrent fut la politique de l'hôpital de l'Île en matière de publications.

« En tant que médecin et scientifique, je souhaite partager rapidement les nouvelles connaissances acquises avec mes collègues », précise Dominik Uehlinger. Mais il comprend la position de Cendres+Métaux. Cette dernière ne devait pas divulguer son savoir-faire afin de pouvoir le faire breveter par la suite. « En fin de compte, les chercheurs nous ont promis de révéler le moins de détails techniques possible dans leurs publications scientifiques », explique Raina Rasper.

Dans les laboratoires, les liens noués entre les ingénieurs, la recherche médicale fondamentale et les médecins praticiens ont porté leurs fruits. À l'image du couvercle, conçu de façon à rendre le port hermétique en cas de non-utilisation. Les techniciens de Bienne ont d'abord pensé à un film de silicone. Le spécialiste en dialyse reconnut assez tôt que cette solution pouvait être problématique pour les patients. Dans un cathéter veineux au-dessus du cœur règne une certaine dépression. À chaque manipulation, le film risque d'être aspiré. Aujourd'hui, le port se ferme en toute sécurité.

Mettre les innovations en pratique

Quatre ans après le début du projet, le port BAP est à présent opérationnel. Dans l'intervalle, les accessoires – des fournitures telles que

Industrie de la première heure

Créée en 1885, Cendres+Métaux SA est l'une des entreprises les plus riches en traditions de Bienne. Avec 430 salariés, c'est aussi l'un des plus gros employeurs. Deux tiers de ses revenus sont réalisés avec des composants métalliques de précision pour la technique médicale et les prothèses dentaires. Ses éléments en argent, or ou platine pour la reconstruction de dents sont aussi distribués dans l'UE et en Asie par ses propres filiales. À la base de ses activités se trouvent le raffinage et l'alliage de métaux en acier mis au rebut par l'industrie horlogère suisse. Le traitement des métaux est en mutation depuis le passage à l'an 2000 : les fournisseurs des pays à bas salaires se bousculent, la substitution par de nouveaux matériaux progresse et les fluctuations des cours des métaux rendent difficile une planification à long terme.

Cendres+Métaux a donc opté pour une nouvelle stratégie depuis 2009, reposant sur trois piliers. Primo, des investissements constants dans les processus et les équipements devraient contribuer à mieux exploiter le potentiel du marché. Secundo, il est nécessaire d'élargir l'offre, notamment avec des polymères haut de gamme. Et tertio, il s'agit de s'engager sur le marché à valeur ajoutée des applications avec un appareil cardiovasculaire central. Le « Bone-Anchored Port » est une première étape. De plus, l'entreprise s'est vue décerner, le 20 novembre 2014, le prestigieux Swiss Technology Award 2014.

Transfert de savoir et de technologies

La Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) est l'agence centrale de la Confédération en matière d'encouragement de l'innovation. Sa tâche principale est de soutenir financièrement les projets de recherche et de développement (RD) avec des partenaires scientifiques et économiques. Trois instruments sont à disposition :

- **Projet d'encouragement.** Le demandeur reste la haute école ou l'université participant au projet. Une fois un projet approuvé, la CTI assume au maximum la moitié des frais. Cet argent va exclusivement à la haute école partenaire et lui sert essentiellement à subvenir à ses frais de personnel. Le montant moyen versé est d'environ 330 000 francs.
- **Vouchers CTI.** Une entreprise en quête d'un partenaire dans les milieux académiques a la possibilité de demander à la CTI un

bon d'un montant maximum de 300 000 francs et de le faire valoir auprès de tout institut de recherche susceptible d'être subventionné.

- **Chèque destiné à l'innovation.** Les travaux préparatoires en vue d'innover coûtent aussi de l'argent. Avec un chèque à l'innovation de 7500 francs, une entreprise peut couvrir ses dépenses auprès des hautes écoles.

Les membres de la CTI vous fourniront de plus amples détails. Les conseils sont gratuits pour les entreprises.

→ www.kti.admin.ch

couvercles, raccords et valves – sont également disponibles à Bienne. A l'heure actuelle, les acteurs impliqués recherchent des patients rénaux ayant le profil clinique requis et le courage de tester cette innovation.

Leurs commentaires et les données cliniques seront transmis à Swiss-med, à qui il reviendra d'accorder l'homologation définitive. Dans une seconde phase, il s'agira de convaincre aussi les caisses-maladie des avantages du port de dialyse et de les inciter à en assumer les frais.

L'heure d'un bilan intermédiaire ? Ce genre de projet est exigeant en termes d'organisation, mais il a l'avantage de nous faire entrer dans

une nouvelle dimension technique. « Seuls, nous n'aurions jamais réussi à y parvenir », déclare Claudio Penna, ingénieur EPF.

Jusqu'ici, Cendres+Métaux a investi quatre millions de francs dans le port BAP. Un autre million, réparti sur trois programmes, a été accordé par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). De l'argent qui revient de fait à l'hôpital de l'Ile et qui lui permettra de couvrir ses frais de matériel et de personnel.

Programmes de promotion

Le « Bone-Anchored Port » n'est pas un cas unique. L'agence de l'innovation de la Confédération soutient chaque année entre 300 et 400 projets de recherche et développement (RD). En 2013, son budget RD avoisinait 110 millions de francs, dont la majeure partie s'est vue attribuée à des programmes d'innovation bénéficiant de la participation de PME (cf. « Transfert de savoir et de technologies »).

Le montant alloué à Cendres+Métaux sera épuisé au printemps. Les tests cliniques encore prévus à l'hôpital de l'Ile et dans quelques autres hôpitaux devront être assumés par l'entreprise biennoise. Outre la formation du personnel médical, cet argent est surtout alloué aux frais de traitement et de suivi des patients. Claudio Penna est catégorique : « La conquête d'un nouveau marché exige d'investir. »

Sur le plan scientifique, Dominik Uehlinger accompagne la phase cli-

nique. Pour lui, il ne fait aucun doute que les avantages médicaux seront établis. Il a déjà prouvé que le port fonctionnait. Son étude sur l'hémodynamique et les caractéristiques d'écoulement d'un nouveau port de dialyse est parue récemment dans une publication de la prestigieuse American Society for Artificial Internal Organs.

Faciliter la vie des dialysés

Dominik Uehlinger est convaincu des possibilités du nouvel implant. Un port fixe et facile à utiliser permettra aux patients sous dialyse de purifier leur sang de plus en plus en restant chez eux. « Cela leur faciliterait énormément la vie, souligne ce spécialiste. Aujourd'hui, ils doivent se rendre à l'hôpital trois fois par semaine pour des séances de quatre heures. »

D'ici à 2017, la phase clinique devrait s'achever et le port être homologué. Ensuite, il s'agira de commercialiser cette innovation sur le plan international. Raina Rasper est en discussion avec des distributeurs actifs à l'échelle internationale.

Le moment est venu de produire le port en grande série. Actuellement, le fraisage, les finitions et le nettoyage d'un seul implant prennent une heure. C'est trop long pour l'ingénieur Claudio Penna. Il a fixé un objectif ambitieux à ses ingénieurs : « Descendre à 15 minutes. » ●



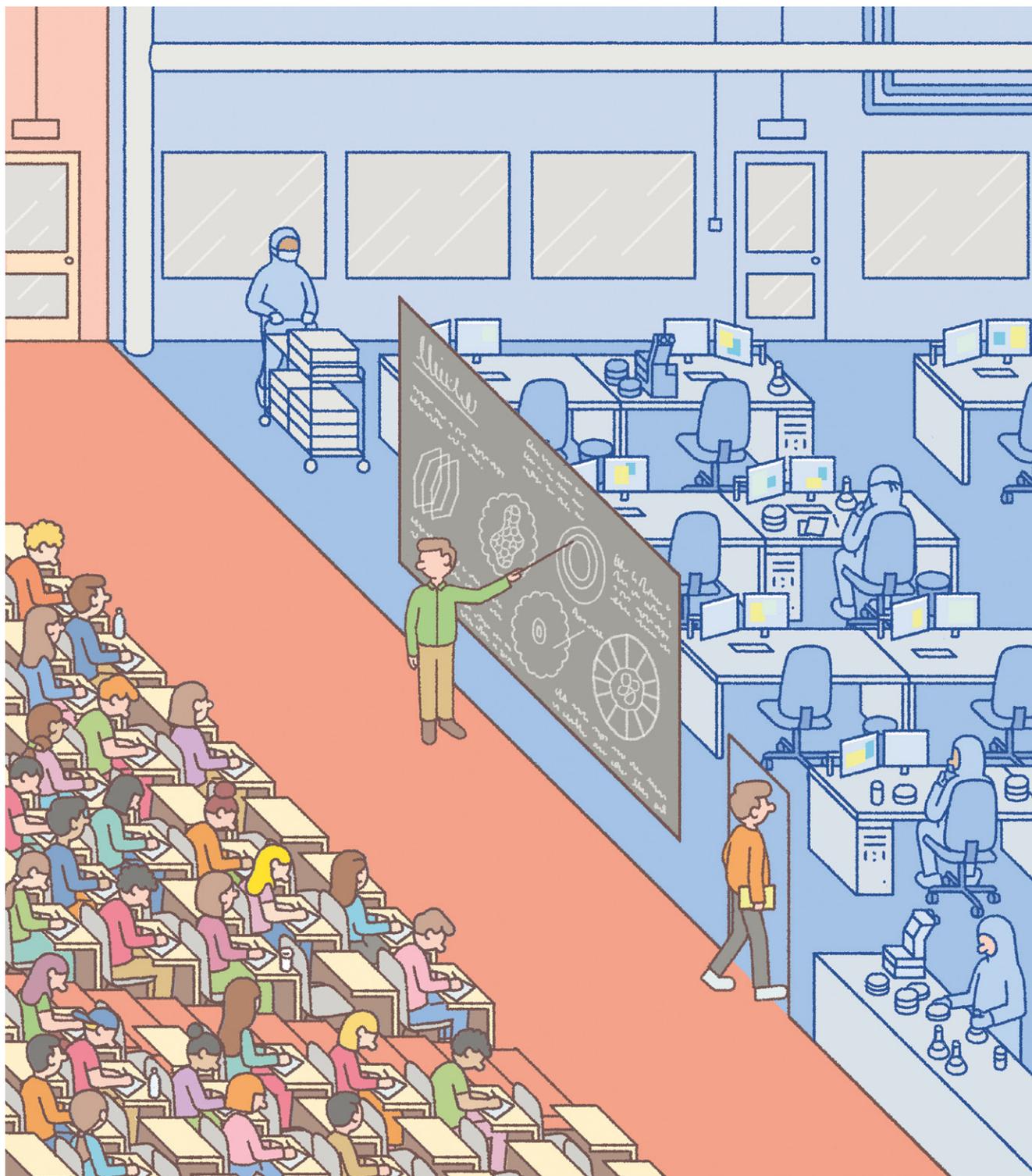
“L'idée était trop bonne pour ne pas l'exploiter.”

D^r Dominik Uehlinger, hôpital universitaire de l'Ile, Berne

« C'est le marché qui décide »

Christian Schaub, CEO de Redbiotec, une spin-off de l'EPF, s'exprime à propos des scientifiques qui fondent une entreprise et des rapports avec les bailleurs de capital risque.

Jost Dubacher (interview) et Laurie Rollitt (illustration)



Christian Schaub, un brevet de l'EPF est-il un droit à de l'argent facile ?

Christian Schaub : Que croyez-vous ! Si c'était le cas, la plupart des étudiants disposant d'une licence ou d'un brevet se mettraient à leur compte.

De l'extérieur, on a l'impression que les spin-offs, créés autour des hautes écoles, font le buzz.

Je ne parlerais pas de buzz, mais plutôt d'un phénomène inévitable dans une économie tournée vers l'innovation. Nos hautes écoles constituent des lieux de créativité. Les spin-offs, qui en émanent, assurent le transfert des idées scientifiques vers les marchés et en explorent le potentiel commercial. En toute logique, elles font la jonction entre les milieux scientifiques et l'économie dans le cadre de projets RD.

Vous-même, vous disposiez déjà d'une expérience en entreprise lorsque vous avez participé à la fondation de Redbiotec il y a huit ans.

Quelles ont été vos motivations ?

Nous avions une technologie qui permettait de transférer du matériel héréditaire vers des cellules animales. Les cellules hôtes proviennent en général de larves d'insectes. Elles produisent ensuite exactement les protéines complexes souhaitées. A leur tour, ces dernières sont intégrées à de nouvelles thérapies et de nouveaux vaccins.

Quel modèle d'affaires appliquez-vous avec Redbiotec ?

Nous mettons au point des vaccins contre les virus de l'herpès et la grippe. Si nos principes actifs ont des effets sur les animaux, nous en cédon la licence à des compagnies pharmaceutiques.

Vous employez une quinzaine de biologistes, biochimistes et techniciens. Depuis 2009, vous avez reçu plus de dix millions de francs au titre de capital risque, notamment par le biais de l'initiative « Croissance des PME », qui met les jeunes entreprises en relation avec des investisseurs. Que promettez-vous à vos bailleurs de fonds ?

Que nous respectons leur engagement et que nous nous emploierons à atteindre leur objectif, à savoir de valoriser le capital utilisé.

Des montants considérables sont alloués aux jeunes entreprises Web ou de biotechnologie. De quoi rendre jaloux les entrepreneurs dans des secteurs moins en vogue ...

Une entreprise de biotechnologie a déjà passé par deux, trois ou quatre étapes de financement lorsqu'elle est cédée à une grande société ou est cotée en Bourse. La plupart des fonds sont attribués à des investisseurs qui sont contractuellement couverts par rapport aux fondateurs en cas d'échec.



“Les fournisseurs de capital risque misent sur plusieurs chevaux, tandis que l'entrepreneur n'en a qu'un seul.”

Christian Schaub, CEO Redbiotec

Les jeunes scientifiques prennent-ils de grands risques en créant une spin-off ?

Ils investissent énormément de temps et d'énergie dans leur entreprise. Ils font une soixantaine d'heures par semaine, et ce, pendant plusieurs années, ils n'ont souvent guère de temps libre et ne sont matériellement pas assez solides en cas d'échec. Les fournisseurs de capital risque misent sur plusieurs chevaux, tandis que l'entrepreneur n'en a qu'un seul.

Vous donnez des cours de marketing et de stratégie à l'EPFZ et à l'Université de Zurich dans le cadre de programmes d'entrepreneuriat. Vos étudiants en sont-ils conscients ?

Absolument. Les problèmes commencent lorsque l'on décide de se mettre à son compte. Les fondateurs d'une jeune pousse risquent de perdre leur vision globale des choses, car ils sont confrontés à de nombreux problèmes quand ils quittent le cadre protégé des hautes écoles. En plus de la poursuite nécessaire de leurs travaux scientifiques, ils doivent ainsi subitement créer et tester des modèles d'affaires, lever des fonds, engager du personnel, etc.

Est-il facile pour de jeunes scientifiques d'agir en entrepreneurs ?

Dans une première phase, bon nombre de fondateurs d'entreprises privilégient trop la technique. Ils réfléchissent à ce qui serait théoriquement possible, au lieu d'évaluer le nombre de clients potentiels. Au final, c'est toujours le marché qui décide, autrement dit la disposition des clients à payer un montant donné pour une idée.

Les fondateurs d'entreprises ont de nombreux soutiens. Des fondations leur accordent des crédits sans intérêt ; les cantons, les communes et les particuliers aménagent des structures de type pépinières d'entreprises et technoparcs. Ces initiatives sont-elles judicieuses ?

Pour les jeunes entreprises, il s'agit d'une aide au démarrage. Mais cela peut avoir pour effet que les jeunes se sentent plus en sécurité que ne le demanderait une approche réaliste. Un prix accordé à une start-up contribue à sa notoriété, mais ne présage aucunement de l'avenir commercial de son innovation.

Quel message adressez-vous à vos étudiants ?

Qu'être entrepreneur est une tâche ardue, même dans des secteurs à fort potentiel d'innovation. Il s'agit de diriger l'entreprise, de contrôler, de lancer des processus, de vendre – et ce, tout en visant la position de numéro un sur le marché. ●

Analyse : la politique européenne de la Suisse

Deux mondes s'affrontent

Les avis divergent sur les relations entre la Suisse et l'Europe. La question centrale est celle-ci : sur quoi repose le modèle économique suisse ?

Indéniablement, l'approbation de l'initiative sur l'immigration de masse a montré que la Suisse était à la croisée des chemins dans sa politique européenne. La stratégie jusqu'ici payante de l'intégration économique de notre pays par l'entremise d'accords bilatéraux pourrait capoter si la Suisse venait à mettre en place un contingentement rigoureux de l'immigration. Si l'accord sur la libre circulation des personnes avec l'Union européenne (UE) ne peut pas être renégocié, cette dernière pourrait, en réaction, dénoncer l'ensemble des accords bilatéraux I. La politique européenne de la Suisse s'en trouverait réduite à néant.

Indépendance et autosuffisance ...

En matière de politique européenne, deux conceptions diamétralement opposées du modèle économique suisse s'affrontent. D'un côté, celle des forces conservatrices et partiellement isolationnistes. Pour elles, notre succès passe par l'indépendance politique et l'autosuffisance de la Suisse.

En fonction de cette philosophie, le but est de préserver une série de particularités qui font l'identité même de notre pays. C'est le cas notamment de la démocratie directe, un système auquel l'électeur suisse doit – dans nombre de domaines – être souverain en matière législative. Et cette souveraineté ne saurait être mise à mal par le

droit international. Autre caractéristique suisse : le principe de la subsidiarité. Ce principe veut que les compétences et décisions politiques et fiscales soient toujours confiées au niveau de pouvoir le plus bas possible. C'est sur ce principe que repose la concurrence – fiscale entre autres – entre les cantons et communes. Selon ses partisans, cette approche explique la stabilité politique

de la Suisse, le haut degré de contrôle démocratique et le faible niveau d'imposition, malgré la qualité des services publics.

La question déterminante dans le débat autour de la politique européenne est la suivante : une adaptation continue (et éventuellement automatique) de nos accords bilatéraux avec l'UE mettent-ils en péril les facteurs de



Avec ou sans accords bilatéraux ? En matière de politique européenne, la Suisse est devant un choix d'une grande portée.

“Les accords bilatéraux, rendus nécessaires par le rejet de l’EEE en 1992, faisaient office de juste milieu.”

succès de notre pays, comme la démocratie directe, l’identité nationale et la diversité et, par là même, la concurrence entre les institutions politiques en Suisse ?

Les milieux eurosceptiques craignent qu’une intégration européenne plus poussée mine peu à peu notre compétitivité. Ces craintes ne sont pas futiles, elles doivent être analysées en profondeur.

... ou ouverture et intégration

La vision opposée attribue essentiellement le succès de l’économie suisse à son ouverture internationale et à sa profonde intégration dans l’économie mondiale et, en particulier, dans le marché intérieur européen. Cette intégration profite en premier lieu aux entreprises exportatrices, l’ouverture subséquente des marchés domestiques, autrefois fortement cartellisés, aux consommateurs.

Un rejet ou un abandon plus ou moins conséquent de la voie bilatérale aurait pour effet d’isoler la Suisse. Dans certains secteurs d’activité, la large participation des entreprises suisses aux marchés européens d’achat et de vente serait mise en péril ou pour le moins préjudiciée. L’accord bilatéral sur les entraves techniques au commerce permet, par exemple, aux entreprises pharmaceutiques suisses de commercialiser un médicament autorisé dans un quelconque pays de l’Union Européenne dans tous les autres Etats membres, sans devoir demander de nouvelles autorisations, plus spécifiques cette fois-ci.

Accords bilatéraux, le juste milieu

Selon nous, les accords bilatéraux, rendus nécessaires par le rejet de l’EEE en 1992, faisaient office de juste milieu, réconciliant ainsi les deux visions évoquées plus haut. Les accords

bilatéraux ont permis à la Suisse de prendre pied dans le marché intérieur européen. Et ce, tout en conservant sa souveraineté, car les influences politiques extérieures sont restées relativement faibles. L’approbation de l’initiative sur l’immigration de masse pourrait bien sonner le glas de la voie bilatérale.

Dès lors, quel est l’enjeu de l’orientation politique que prendra la Suisse en matière européenne ? Il s’agira de déterminer quelle stratégie est la plus porteuse pour notre pays à long terme : la préservation de l’indépendance économique de la Suisse, une démocratie directe et des structures fédérales fortes et une concurrence marquée entre les cantons ? Ou l’ouverture économique et l’intégration dans le marché intérieur européen, au prix d’un abandon progressif de l’indépendance politique et de l’autodétermination ?

Débats et controverses politiques

Il est pratiquement impossible de prévoir quel pourrait être le développement économique, social et politique d’un pays à long terme dans le cadre de ces deux scénarios diamétralement opposés. Le choix de l’une ou l’autre voie va donner lieu à de longs débats qui s’annoncent houleux, à n’en point douter. Dans l’intervalle, il faudra poursuivre le plus longtemps possible l’approche bilatérale, voire même la développer. ●



*Daniel Kalt
est économiste en
chef d’UBS Suisse.*

Infothèque

UBS impulse pour les PME

Abonnez-vous en ligne à UBS impulse pour les PME. Rendez-vous sur notre site pour plus d’informations sur notre magazine clients et notre E-Newsletter.
→ www.ubs.com/pme-impulse

UBS Outlook Suisse

Analyse conjoncturelle trimestrielle d’UBS Chief Investment Office WM sur les données économiques et financières et sur un sujet d’actualité.
→ www.ubs.com/pme-commandes

UBS outlook thèses

Les analystes d’UBS Chief Investment Office WM examinent à la loupe un secteur économique ou des tendances actuelles. Commandez cette publication gratuite en ligne.
→ www.ubs.com/pme-commandes

UBS investor’s guide

Chaque mois, cette publication fournit des informations d’actualité et des prévisions pour aider les investisseurs actifs à faire des choix judicieux. Contactez votre conseiller.

UBS Swiss Real Estate Bubble Index

UBS Swiss Real Estate Bubble Index analyse le marché immobilier suisse et les grandes évolutions régionales.
→ www.ubs.com/quotes

UBS research online

Nos clients e-banking trouveront sur le portail UBS Chief Investment Office WM des analyses actuelles et des prévisions en matière d’intérêts, de monnaies, de conjoncture, d’actions, de matières premières, d’immobilier, etc. Contactez votre conseiller.
→ www.ubs.com/quotes

UBS research audiocast

Dans le cadre d’un podcast hebdomadaire, les économistes d’UBS commentent l’actualité économique et financière en français, allemand, italien, anglais et espagnol.
→ www.ubs.com/research-podcast

En discussion : l'avenir du « swiss made »

« Miser uniquement sur le swiss made est très risqué »

Hans Hess, président de Swissmem, s'entretient avec Christine Novakovic des nouvelles exigences de qualité dans l'industrie, de l'importance croissante du facteur coûts et de la nécessité des partenariats à long terme.

Jörg Becher, Adrian Roost (interview) et Gerry Amstutz (photo)

Hans Hess, quels sont selon vous les principaux atouts de l'industrie suisse ?

Hans Hess : L'industrie suisse ne fabrique pas d'automobiles et produit assez peu de biens de consommation, comme les capsules Nespresso. Notre force réside davantage dans la fabrication de machines et d'installations industrielles. Par ailleurs, de nombreuses PME industrielles sont passées maîtres dans le développement et la fabrication de produits semi-finis et de composants de haute qualité destinés à être intégrés dans des machines et installations de clients suisses et étrangers. Dans l'industrie, les PME se concentrent souvent sur des spécialités et des marchés de niche, mais alors à l'échelon mondial. Il n'est pas rare qu'elles soient numéro un du marché dans ces niches, grâce à leur capacité d'innovation ainsi qu'à la qualité, à l'efficacité et au service offerts.

La qualité suisse reste donc demandée ?

Hans Hess : Oui, même si, ces dernières années, le concept a pris une significa-

tion plus large que le traditionnel « Made in Switzerland ». Aujourd'hui, une série de facteurs revêtent une importance bien plus grande dans le jeu de la concurrence. S'imaginer que le label « swiss made » est à lui seul une garantie de pérennité est un pari très risqué. Aujourd'hui, pour la plupart des clients industriels étrangers, il importe peu qu'un produit soit fabriqué ou non en Suisse. Ce qu'ils veulent, c'est de l'innovation, de la qualité, du service et un bon rapport qualité-prix.

Les clients sont-ils encore prêts à payer plus cher pour une qualité supérieure ?

Christine Novakovic : De moins en moins, parce que la concurrence étrangère ne reste pas les bras croisés. C'est pourquoi les exportateurs suisses doivent s'efforcer davantage de combiner leurs produits avec un service après-vente haut de gamme. Si un composant rend l'âme, par exemple, il est essentiel de pouvoir expédier au client une pièce de rechange dans les plus brefs délais, qu'il se trouve en Chine, à Dubaï ou au Brésil.

Hans Hess : Autrefois, il était normal qu'une entreprise proposant un produit de haute qualité le vende à un prix nettement supérieur. Mais les choses sont en train de changer radicalement sur ce point : on attend bien sûr toujours des entreprises suisses qu'elles commercialisent des produits innovants et d'une qualité irréprochable. Mais elles sont aussi censées pouvoir les produire à des prix compétitifs. Les entreprises capables de relever ce défi ont une belle carte à jouer sur les marchés mondiaux et peuvent encore espérer réaliser de belles marges.

Est-ce que la place de production suisse ne se trouve pas prise ainsi entre le marteau et l'enclume ?

Christine Novakovic : Les entrepreneurs doivent pouvoir se dépasser dans le contexte actuel et oser s'attaquer à de nouveaux marchés en acceptant de payer le prix d'un certain « apprentissage ». L'élément principal à prendre en compte, ce sont les besoins des clients d'un bout à l'autre de la chaîne de création de valeur. En simplifiant,



“Les entreprises doivent comprendre quelles prestations sont importantes pour la chaîne de création de valeur d’un client.”

Hans Hess, président de Swissmem

Hans Hess est président de Swissmem, l’association de l’industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux, et membre du conseil d’administration des entreprises industrielles suisses Kaba, Burckhardt Compression, Comet et Reichle & De-Massari. Christine Novakovic dirige les divisions Corporate & Institutional Clients et Investment Bank Suisse chez UBS.

on pourrait dire qu'il suffisait autrefois de livrer un produit au client et de recevoir de l'argent en contrepartie. Aujourd'hui, un entrepreneur doit s'intéresser de bien plus près au modèle économique de ses clients et adapter ses processus en fonction. Pour donner entière satisfaction à un client, il faut pouvoir s'intégrer le plus rapidement et le plus souplement possible dans sa chaîne de création de valeur.

Un entrepreneur doit-il dès lors aussi tenir compte de la clientèle et des canaux de distribution de ses clients ?

Hans Hess: Je suis absolument d'accord! Mieux une entreprise comprend et prend en compte les besoins de ses clients, plus ses produits et services bénéficieront d'une demande importante. Et c'est le cas de nombreuses entreprises suisses qui réagissent avec une bonne dose de flexibilité et se montrent capables de répondre rapidement et de manière créative aux attentes de leurs clients. Pour ce faire, elles doivent d'abord comprendre quelles prestations revêtent une importance particulière dans la chaîne de création de valeur d'un client.

Et comment les choses se passent-elles en pratique ?

Christine Novakovic: De nombreux acheteurs de produits suisses cherchent à réaliser des avancées techniques avec le concours de leurs sous-traitants helvétiques, connaissant leur force d'innovation et leur volonté permanente d'amélioration. Les équipes de développement du client et du fournisseur coopèrent donc souvent en ligne directe. De telles coopérations, qui visent à répondre aux besoins spécifiques d'un client, entraînent un haut niveau de

fidélisation. En définitive, il ne s'agit plus, aujourd'hui, de vendre un produit à proprement parler, mais de mettre en place un partenariat qui simplifiera la vie du client.

Comment un fournisseur suisse peut-il s'assurer que ses sous-traitants en provenance de l'étranger respectent bien les normes de qualité définies ?

Hans Hess: Un entrepreneur doit rechercher un ou deux partenaires triés sur le volet et amener ces derniers à appliquer les normes de qualité nécessaires de façon tout à fait autonome. Il faut pouvoir collaborer étroitement avec ces partenaires si l'on souhaite garantir, tout au long de la chaîne de création de valeur, le niveau d'excellence que le client attend d'un fournisseur suisse en termes de qualité, de rapidité et de disponibilité, pour ne citer que ces caractéristiques. D'où l'importance de partenariats stratégiques à long terme.

Cela rappelle le Customer Relationship Management, mais appliqué aux fournisseurs.

Hans Hess: Tout juste! On parle d'ailleurs de Supply Relationship Management. Si une entreprise ne parvient pas à imposer ses normes de qualité à ses fournisseurs, le client finira tôt ou tard par ne plus être satisfait.

Mais les PME ont-elles un savoir-faire suffisant et les ressources humaines nécessaires pour pouvoir rivaliser ?

Christine Novakovic: En suivant ce raisonnement, il n'est pas très difficile d'imaginer qu'une PME suisse envisage de conclure un partenariat avec ses clients helvétiques pour se faire une place dans leur chaîne de création de valeur. Aujourd'hui, on applique le même principe du côté des fournisseurs, à ceci près que les rôles sont inversés: cette fois, la PME suisse n'est plus un fournisseur mais un client et, à ce titre, elle doit veiller à ce que ses partenaires étrangers lui fournissent la qualité requise.

Pourtant, un bon nombre de PME éprouvent de grandes difficultés à s'adapter à des exigences de plus en plus strictes.

“Pour la plupart des clients industriels étrangers, il importe peu qu'un produit soit fabriqué ou non en Suisse.”

Hans Hess, président de Swissmem

Christine Novakovic: En tant que banque, nous constatons que beaucoup de PME sont quelque peu à la peine au moment où elles se voient contraintes de se tourner vers les marchés étrangers en y créant, par exemple, une société de distribution ou de production. Comme elles sont souvent d'une taille relativement modeste, ils éprouvent d'importantes difficultés pour trouver un fournisseur de services financiers adéquat à l'étranger. Elles n'intéressent en effet que rarement les grandes banques internationales. C'est pourquoi UBS met tout en œuvre pour être présente sur les principaux marchés étrangers avec une série de prestations de base. Les PME suisses savent donc à quelle porte frapper – du moins, en matière de financement – une fois qu'elles ont pris la décision de prospecter sérieusement les marchés étrangers.

Les questions de financement mises à part, quels sont les principaux pièges pour les PME ?

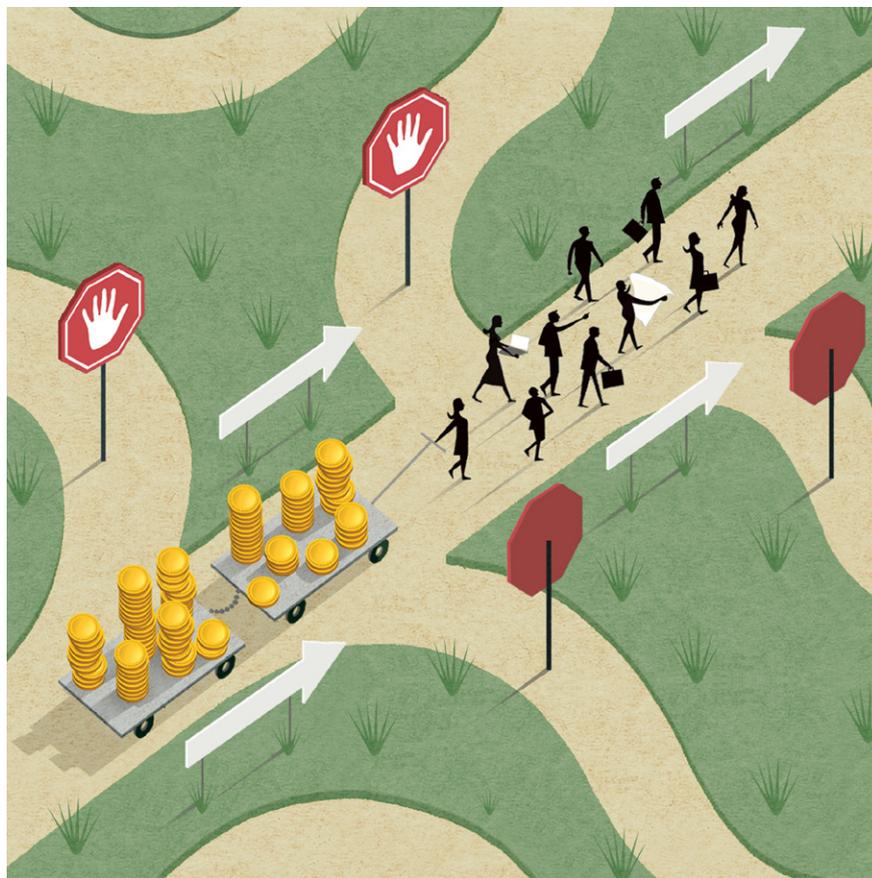
Christine Novakovic: L'expérience montre que les entreprises qui éprouvent le plus de difficultés sont celles qui refusent de tenir compte des changements qui s'opèrent dans leur secteur et tardent dès lors à prendre les mesures draconiennes qui s'imposeraient le cas échéant. Considérer ces développements comme des phénomènes passagers peut même être fatal à une entreprise. Nous assistons aujourd'hui à une évolution majeure et irréversible du marché. Pour rester performantes, les PME vont devoir s'ouvrir et rechercher des partenaires adéquats. Parmi les entreprises qui auront décidé, pour une raison ou une autre, de rester à l'écart, rares seront celles en mesure de s'adapter à la nouvelle donne économique. ●

“Nous assistons aujourd'hui à une évolution majeure et irréversible du marché.”

Christine Novakovic, Responsable Corporate & Institutional Clients et Investment Bank Suisse chez UBS.

Votre fortune, 2^e volet

Certaines fortunes ne sont pas faciles à gérer. Les «family offices» et les fondations peuvent constituer une aide précieuse.



Qui dit «wealth governance» ou gestion de fortunes complexes, détenues par des entreprises comptant plusieurs actionnaires familiaux et englobant, par exemple, des prises de participation et des immeubles, dit problèmes (cf. numéro 2/2014). Dans la pratique, les «family offices» et les fondations d'entreprise sont des éléments de solution, mais tous deux présentent des pièges.

«Family office»

Un «family office» est une société qui ne s'occupe que des questions liées au patrimoine de l'entreprise familiale. Cela offre des avantages tels que la confidentialité, le professionnalisme et des prestations sur mesure. Il aide aussi à coordonner les intérêts des membres de la famille.

Néanmoins, ses coûts ne sont pas négligeables et ne valent la peine que pour de très grandes fortunes. En

outre, les membres de la famille doivent s'assurer que le «family officer» se comporte loyalement et qu'il défende leurs intérêts.

Ceci signifie que si la famille peut fort bien déléguer une partie de ses tâches, elle doit conserver le contrôle du «family office» et des investissements importants.

Fondation d'entreprise

Les fondations d'entreprise familiales sont interdites en Suisse afin d'empêcher que des relations féodales ne s'établissent. Cependant, certains entrepreneurs y voient un moyen de pérenniser leur entreprise après leur décès et d'éviter des querelles familiales. Ils cherchent ainsi à protéger leur entreprise contre les interventions de membres de la famille incompétents ou à épargner aux membres de la famille de devoir gérer des fortunes complexes. Des aspects fiscaux sont également en jeu.

En tant que propriétaire exerçant un contrôle sur l'entreprise, une fondation présente deux inconvénients majeurs : premièrement la famille, en tant que propriétaire initial, est largement dépossédée de ses droits de propriété et de surveillance. La fondation s'appartient à elle-même. Son conseil a une marge de manœuvre considérable et ne se laisse que difficilement destituer de ses fonctions ; des systèmes d'incitation et de contrôle sont rares. Malgré l'autorité de surveillance, il ne reste souvent guère plus que le souhait que les membres du conseil de fondation s'engagent de manière intègre dans l'intérêt des bénéficiaires et en vue d'assurer une conduite efficace de l'entreprise, notamment après le décès du fondateur : ce sont en quelque sorte des managers sans droits de propriété.

Liberté d'entreprendre limitée

Deuxièmement, une fondation est étroitement liée à la poursuite d'un objectif. Cependant, lors de la constitution d'une fondation d'entreprise, il est difficile de juger si cet objectif sera toujours justifié dans, disons, un quart de siècle. Au cœur d'une économie changeante, un objectif aussi réaliste soit-il – par exemple, exercer une activité dans un secteur défini et assurer des emplois locaux – peut entraver la liberté d'action d'une entreprise. De plus, en raison de la législation, les membres du conseil de fondation sont tenus d'agir de façon plutôt conservatrice. Toutefois, gérer les risques fait partie intégrante de toute activité managériale.

Il est indéniable que du fait de leurs activités sociales, les fondations d'entreprise ont un rôle positif. Juridiquement, il existe sans doute des espaces au sein desquels elles pourraient se structurer avec plus de flexibilité. Mais, pour les raisons invoquées, ces fondations ne sont guère compatibles avec le rôle de propriétaire principal d'une entreprise. ●



Thomas Zellweger
enseigne la gestion
d'entreprise
à l'Université de
Saint-Gall et

dirige le Center for Family Business
de l'USG, www.cfb.unisg.ch

Solution : terminal de cartes SumUp PIN+

Payer sans numéraire

Les prestataires doivent être à la page. Les clients de Hansjörg Walliser peuvent payer leur vol en parapente par carte avec le terminal mobile SumUp PIN+.

Kaspar Meuli (texte) et Thomas Stöckli (photos)



Toujours prêt : les touristes préfèrent souvent payer par carte plutôt qu'en liquide. Quand ils effectuent un vol en parapente chez Hansjörg Walliser, ce dernier a son terminal de paiement mobile SumUp PIN+ à portée de main.

Ciel bleu, léger vent de face et vue de carte postale sur l'Eiger, le Mönch et la Jungfrau. Le temps est idéal pour s'envoler des sommets qui surplombent Grindelwald. Les parapentes s'élancent l'un après l'autre de la pente de décollage près de la station de télécabines. Le parapente tandem de Hansjörg Walliser est encore étalé dans l'herbe.

Les instructions qu'il donne à son élève sont concises : « A 3, on court jusqu'à ce qu'on soit en l'air. » Le passager est attaché, reçoit un dernier conseil – « Tu peux faire des photos, mais n'oublie pas de profiter du vol » – et c'est parti.

A peine le jeune Californien a-t-il le temps de se retourner que le parapente décolle et s'élève dans les airs. Le pilote pique à droite vers la cascade de Bachläger avant de dessiner des cercles majestueux au-dessus du Waldspitz. Vingt minutes plus tard, le rêve s'achève par un atterrissage en douceur sur la prairie fraîchement fauchée qui jouxte l'hôtel Bodmi à l'orée du village de Grindelwald.

« Une chose formidable ! »

Depuis quelque temps, l'ancien pilote de chasse a glissé un nouvel appareil dans la poche de sa veste. En plus du variomètre, du smartphone et de l'appareil photo fixé à une barre pour les photos souvenirs, le Valaisan emporte également un terminal de cartes mobiles. Il est conquis par cet appareil compact au nom de SumUp PIN+ : « C'est formidable, sensationnel ! » Aujourd'hui, la plupart des touristes demandent de payer sans numéraire, explique-t-il. « A l'écoute de nos clients, nous souhaitons répondre à cette attente. »

Effectivement. Après l'atterrissage, notre Californien, enchanté, raconte comment son amie et lui se sont enquis des options de paiement lors de la réservation. « Dans la mesure du possible, nous payons par carte, car les touristes aux poches remplies de liquide sont une proie facile. »

Propriétaire de la société AirSport à Niederbipp (BE), Hansjörg Walliser a opté il y a quelques années



Le principe en est simple : le prestataire connecte le SumUp PIN+ avec son smartphone ou sa tablette, le client confirme le paiement avec son NIP et c'est tout.

pour les terminaux mobiles, avec des résultats mitigés. Pour les lecteurs de cartes de crédit, il devait demander par téléphone si les cartes étaient couvertes. Et les appareils mobiles pour cartes de débit lui semblaient trop chers, même s'il finit par s'en acheter un. Cela coûtait plusieurs milliers de francs et entraînait des coûts récurrents pour la carte SIM.

Aussi a-t-il été séduit d'emblée par les avantages du paiement mobile qu'UBS a été la première banque à lancer en Suisse, en partenariat avec SumUp, le spécialiste des systèmes de paiement par carte. On ne peut pas faire plus simple. Il suffit de connecter le lecteur compact à son smartphone ou à sa tablette et le client n'a plus qu'à payer. Il confirme la transaction avec son NIP ou sa signature et peut obtenir un reçu par e-mail ou SMS. De plus, Hansjörg Walliser n'a pas à déduire de frais mensuels ni à exiger un montant minimum par transaction pour utiliser SumUp. Seule une commission est facturée (voir encadré).

Il n'y a pas que les méthodes de transactions financières qui ont changé depuis que Hansjörg Walliser, ferblantier de formation, a commencé à travailler dans le secteur du parapente. Quand il a créé son entreprise de formation, équipement et excursions en

parapente, en 1989, il occupait une niche relativement confortable. « Mais un beau jour, je me suis retrouvé sur un marché d'éviction », confie-t-il. « Il existe aujourd'hui 115 écoles de pilotage en Suisse, alors que 50 suffiraient pour tous celles et ceux qui souhaitent apprendre à voler. »

Nouveaux domaines d'activité

L'entrepreneur bernois, qui emploie plusieurs pilotes free-lance, a donc exploré de nouvelles voies avec les vols en tandem, qui représentent aujourd'hui un tiers du chiffre d'affaires estival d'Air-Sport. Les sorties en groupes sont de plus en plus importantes, comme les vols en tandem pour les sorties d'entreprise. « Vivre une expérience commune suscite des émotions fortes et soude une équipe. »

Les bons pour un vol se vendent également de plus en plus. S'ils incluent parfois toute une journée dans les airs, les suppléments tels que les remontées mécaniques doivent être payés par le bénéficiaire du cadeau. Et là encore, ajoute Hansjörg Walliser avec un sourire en coin, son terminal de paiement mobile tombe à point nommé. Car ses clients peuvent tout payer à l'aide de leur carte. ●

✓ SumUp PIN+

SumUp PIN+ a reçu le Master Award lors des Best of Swiss App 2014 ! Le terminal de paiement mobile SumUp PIN+ a de nombreux avantages :

- Facile à installer. En trois étapes, ce terminal est prêt : s'enregistrer sur www.sumup.com/ch. Télécharger l'App SumUp sur son smartphone ou sa tablette et l'installer.
- Presque comme du numéraire. L'autorisation et les paiements sont traités en temps réel. Le versement sur le compte bancaire UBS a lieu sous trois à six jours.
- Transparence. A sa demande, le client reçoit les justificatifs d'achat et de transaction par e-mail ou SMS.
- Conditions avantageuses. Les commissions s'élèvent à 2,5 % de la facture pour les cartes de crédit et à 1,5 % pour les cartes de débit.
- Offre exclusive pour les clients d'UBS. Le terminal mobile de paiement par carte SumUp PIN+ est disponible jusqu'au 31 décembre 2014 au tarif de 69 francs au lieu de 99 francs.

→ Plus d'informations sous www.ubs.com/sumup

Solution: UBS Leasing

Les coulisses du rêve

Pour mettre en scène les vedettes et les grands événements, Skynight choisit les meilleurs équipements. Le leasing permet à l'entreprise genevoise de maîtriser les risques.

Kaspar Meuli (texte) et Cédric Widmer (photos)

Pour un entrepreneur du show-business, le bureau de Nicolas Walser semble étonnamment dépouillé. A une exception près: une photo grand format, légèrement décolorée, montre le patron de Skynight, jeune homme, descendant à skis un couloir abrupt. Cet ancien étudiant en physique a toujours aimé l'aventure, mais pas l'improvisation. Il devait parfois s'y reprendre à trois ou quatre fois avant que les conditions soient réunies pour une descente extrême.

Aujourd'hui homme d'affaires, Nicolas Walser a gardé la même approche du risque. Les achats d'équipements coûteux sont évalués attentivement. « Nous n'investissons jamais au hasard. A l'origine, il y a toujours la demande d'un client. Nous examinons ensuite la probabilité d'autres commandes. »

Le dernier gros investissement en date, un écran de 100 m², était destiné à la tournée européenne de la pop star belge Stromae. Skynight a acheté ce bijou de technologie pour un million de francs via un contrat de leasing avec UBS. C'est l'un des 20 leasings en cours avec UBS. « Nous devons être à la pointe de la technologie, car certains de nos clients veulent avoir le dernier cri », reconnaît Nicolas Walser. « Cela nous oblige à renouveler constamment notre parc d'équipements, ce que nous

ne pourrions pas financer en fonds propres. » De plus, les conditions flexibles et les solutions sur mesure d'UBS Leasing répondent parfaitement aux besoins de l'entreprise.

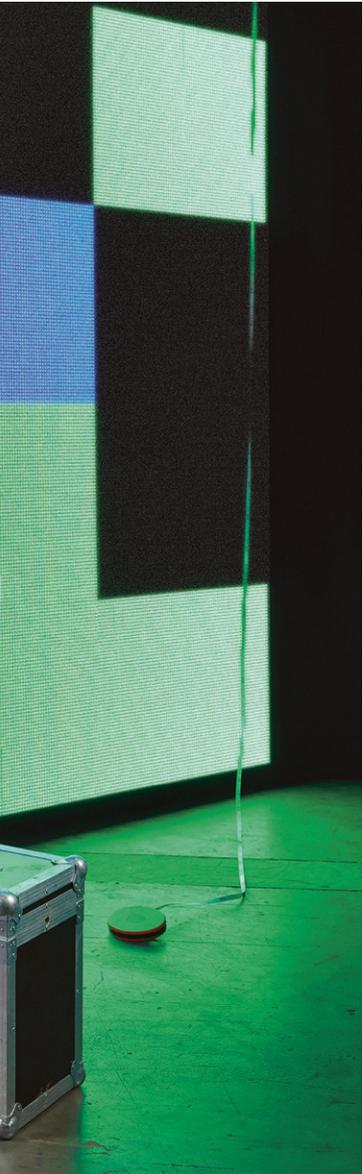
Moitié-moitié

Au fil des années, Skynight a adopté la pratique suivante: la moitié des investissements est financée en leasing, l'autre moitié en fonds propres. Et tous les appareils vendus en leasing sont entièrement amortis et appartiennent à l'entreprise à l'issue du contrat.

Le siège social aux portes de Genève a accumulé un impressionnant parc matériel. Au sein d'une gigantesque halle s'empilent des éléments d'échafaudages, des projecteurs, des équipements audio et des centaines d'accessoires scéniques. Par exemple, des batteries entières de haut-parleurs. Skynight en avait acheté 220 en leasing après avoir décroché le contrat de sonorisation de quatre stades de football à l'Euro 2008. Une centaine sont régulièrement en service au Montreux Jazz Festival et 88 de ces haut-parleurs à 10 000 francs l'unité sont actuellement au Pérou pour un grand congrès sur le climat.

L'entreprise d'équipements scéniques, aujourd'hui numéro un en Suisse romande, a une longue histoire. Dès le milieu des années quatre-vingt, Nicolas Walser et son partenaire de l'époque Christian Kupferschmid assuraient la





Les clients de Nicolas Walser organisent des spectacles, de la fête d'entreprise locale au show de rang mondial. Grâce au leasing et aux équipements dernier cri, il peut répondre aux plus hautes exigences.

sonorisation des concerts rock locaux et des fêtes d'étudiants. En 1989, ils inscrivent leur société Skynight au registre de commerce, avant d'entrer pour de bon dans le show-business en 1990.

Prestigieux clients

« Je me suis toujours intéressé aux innovations techniques et quand j'ai vu les premiers shows laser, j'étais aux anges », se souvient le physicien EPF Nicolas Walser. Les deux jeunes entrepreneurs décidèrent alors d'acheter leur propre système laser, mais le prix de 192 000 francs dépassait leurs moyens. Pourtant, nos deux amis réussirent à convaincre UBS de la pertinence de leur idée et purent acheter l'équipement en leasing.

Depuis ce premier investissement, Skynight n'a cessé de se développer. Outre la sonorisation et l'éclairage, le secteur média occupe une large place, depuis les projections vidéo complexes jusqu'aux écrans modulaires géants à LED. La société emploie 40 personnes et jusqu'à 80 collaborateurs occasionnels en free-lance. La liste des clients est pour le moins éclectique, car elle va du Salon de l'automobile de Genève à la comédie musicale Flashdance à Paris, en passant par Air 14, le 100^e anniversaire de l'armée de l'air suisse ou la fête de Barcelone Mercè. En parallèle, Skynight continue à équiper les fêtes de village et les festivals de toute taille,



✓ Fêtez avec nous : UBS Leasing a 50 ans

Contractez un leasing de biens d'investissement avant la fin 2014 et profitez de notre offre anniversaire : nous utilisons le taux de référence inférieur. Pour une durée de cinq ans, p. ex., vous ne payez que le taux pour quatre ans. Les avantages d'UBS Leasing pour les PME :

- Sécurité. Le leasing est le financement le plus stable à long terme. Il n'y a pas d'options de sortie anticipée en cas de non-respect des indices ou objectifs comme sur les financements externes classiques. Les paiements au titre du leasing ne changent pas pendant la durée du contrat.
- Flexibilité. Le leasing soulage les autres sources de financement (liquidités, limites de crédit) qui restent disponibles.
- Avantage client. L'objet de leasing est intégré au calcul des intérêts au bénéfice du client.
- Solutions sur mesure. UBS Leasing permet de convenir de mensualités dégressives ou évoluant selon les saisons. Ou bien de définir le début du leasing et de maîtriser les risques liés aux devises et aux intérêts. Les acomptes et la reprise peuvent également être pris en compte dans le calcul du leasing.

→ Plus d'informations sur
www.ubs.com/leasing

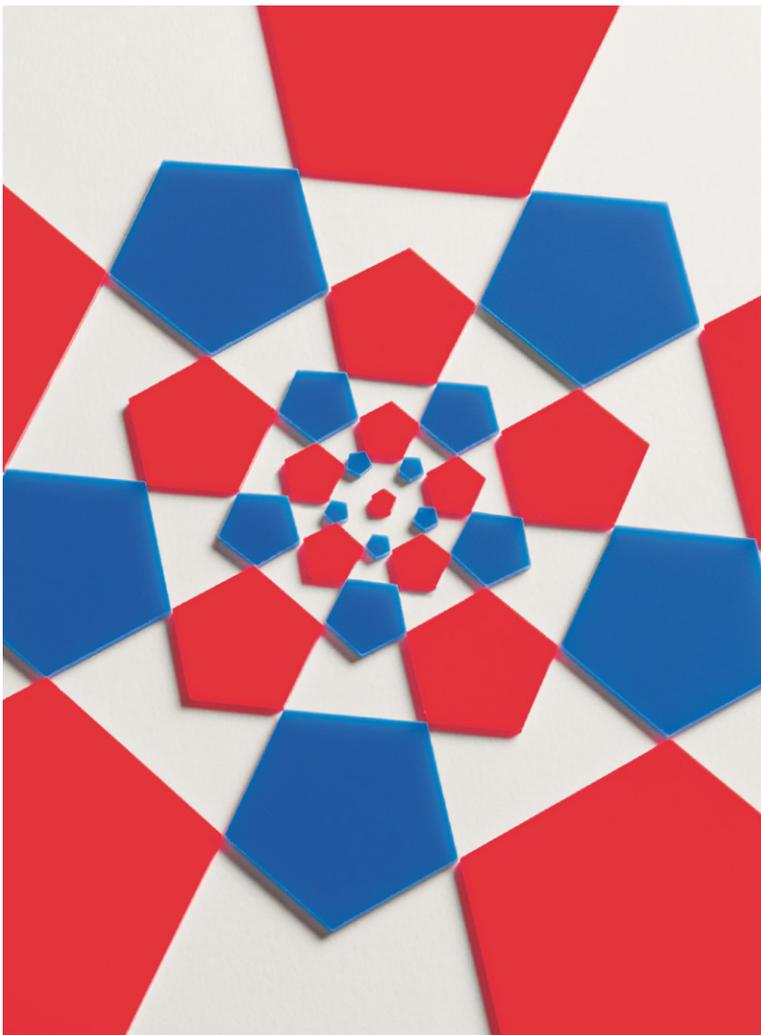
mais aussi les événements d'entreprise ou les raouts privés.

En traversant le dépôt de matériel, Nicolas Walser remarque en souriant : « Quand il y a beaucoup de place vide ici, c'est bon signe. » Manifestement, les carnets de commandes de Skynight sont bien remplis, car même après la saison des festivals, l'entrepôt de la zone commerciale de Meyrin compte beaucoup de rayonnages vides. ●

Connaissances : formes juridiques
des entreprises

Déterminer la forme adéquate

Le choix de sa forme juridique est primordial lors de la création d'une entreprise. Une décision aux probables répercussions à long terme.



Une société de capitaux est plus complexe et revient plus cher lors de sa création, mais offre des avantages par la suite.

Toute création d'entreprise repose, à un moment donné, sur une idée. Très rapidement, il convient de choisir la forme juridique adéquate en vue de réaliser cette idée. Au début de l'aventure, le fondateur de l'entreprise est souvent associé directement à son produit ou à sa prestation. Il symbolise son entreprise et son produit. A ce stade, sa passion et son engagement se focalisent sur la naissance de l'entreprise et son positionnement sur le marché.

Le nombre élevé d'entreprises individuelles – près de 60 % sur plus de 550 000 sociétés en Suisse – reflète le lien fort existant entre le fondateur et le produit. Toutefois, une entreprise s'apparente à un organisme en perpétuelle évolution. Une tenue qui vous sied à merveille aujourd'hui sera peut-être trop étroite dans dix ou vingt ans. En d'autres termes : la forme juridique choisie va exercer une influence durable sur la pérennité de l'entreprise.

Les formes juridiques les plus populaires en Suisse sont l'entreprise individuelle, la société en nom collectif, la société à responsabilité limitée (Sàrl) et la société anonyme (SA). Lors du choix de la forme juridique, il convient d'évaluer différents critères : combien de personnes ont créé l'entreprise ? Quels risques encoure-t-on et avec qui ? Quels dispositifs et niveaux de sécurité souhaite-t-on ? Quels coûts sont acceptés et quel est le degré de flexibilité souhaité ? La forme juridique choisie conviendra-t-elle encore lors de la cession de l'entreprise ?

Formes juridiques « personnelles »

Les sociétés individuelles, en nom collectif et en commandite sont étroitement liées aux personnes ; leur création est relativement aisée et bon marché. Leur propriétaire a une responsabilité illimitée ; il engage à la fois sa fortune privée et celle de l'entreprise. Si plusieurs associés sont solidairement responsables, comme c'est le cas d'une société en nom collectif, il convient de se demander si dans dix ans, ces derniers seront encore en bons termes. Ces formes juridiques ont également une influence sur les assurances sociales. Le propriétaire d'une entreprise individuelle n'est pas assuré contre le chômage et son adhésion à une caisse de pension est facultative. En revanche,

“Une société de capitaux convient également sur un laps de temps plus long.”

dans les sociétés de capitaux (par exemple une SA ou une Sàrl), les cadres sont considérés comme des employés et sont donc assurés.

Vertus des sociétés de capitaux

Par contre, la création et l'administration d'une société de capitaux (Sàrl ou SA) sont plus complexes et onéreuses. Paradoxalement, les Sàrl sont toujours plus populaires depuis la révision de la loi en 2008. Fidèle à la devise « créer aujourd'hui tout en pensant à demain », une société de capitaux convient également sur un laps de temps plus long. Ses avantages sont éloquentes : les propriétaires d'une Sàrl ou d'une SA n'engagent pas leur responsabilité privée en ce qui concerne l'endettement de l'entreprise ; ils sont considérés comme des employés, peuvent réduire la progression du barème fiscal et bénéficier d'une flexibilité accrue sur le long terme.

Séparer le professionnel et le privé

En principe, il s'agit de séparer, si possible, les affaires et le privé. Ceci est aussi déterminant pour planifier la succession de l'entreprise. Si l'on est persuadé que l'entreprise perdurera sur plusieurs générations, la raison individuelle est inadéquate. En effet, dans ce genre d'entreprise, la succession est encore plus délicate que pour une société en nom collectif.

Le plus simple, c'est une société de capitaux. Un médecin ayant créé une SA peut, par exemple, vendre des parts de son cabinet à son successeur pendant la phase de transition, et ainsi l'associer sans tarder à ses bénéficiaires. Ceci vaut également pour les entreprises familiales en cas de cession de l'affaire ou d'héritage. A partir d'une SA ou d'une Sàrl, il est possible de constituer plusieurs sociétés de capitaux et de céder ces dernières aux héritiers ou de les vendre à des tiers. Il est donc important

de planifier la succession dans un délai raisonnable et de se pencher sur les questions liées à la forme juridique de l'entreprise.

Les aspects financiers d'une SA ou d'une Sàrl sont également à considérer. Certes, une double charge fiscale pèse sur la société (imposition des bénéfices et du capital) et sur la personne privée (imposition des revenus et de la fortune). Dans le cas d'une société de personnes, la charge fiscale peut être fort élevée en raison de la progression du barème fiscal, car le bénéfice net est intégralement imposé sous forme de revenu et le capital propre sous forme de fortune.

Fiscalité et prévoyance avantageuses

En revanche, le propriétaire d'une société de capitaux peut modifier sa charge fiscale en différenciant son salaire de son dividende – il peut en résulter des économies, même en cas de double imposition. De plus, les dépôts sur le second pilier sont entièrement déductibles du revenu. Et en cas de vente des parts de l'entreprise, le bénéficiaire enregistré est généralement non imposable.

Néanmoins, il n'existe pas de recette universelle, valable pour tout un chacun, en vue de choisir une forme juridique. Il est recommandé de s'adresser à un conseiller juridique qualifié. Et enfin, la réussite d'une entreprise ne dépend pas en premier lieu de sa forme juridique, mais plutôt de la passion et du dynamisme de son patron. ●



Marc Genova est responsable des PME chez UBS au Tessin, où il dirigera le secteur dédié aux clients entreprises à partir de 2015.

? Terminologie

Formes juridiques

Entreprise individuelle

Ici, l'activité du propriétaire est en règle générale étroitement liée à l'entreprise. Simple à créer sans capital minimum obligatoire, ses défauts sont les risques sur le plan des responsabilités, l'absence d'une AC et d'une caisse de pension, des problèmes lors de la cession de l'entreprise et une protection des noms limitée.

Société en nom collectif

Ici l'activité de l'entreprise est répartie entre plusieurs associés. Les avantages et les inconvénients sont semblables à ceux d'une entreprise individuelle. Elle bénéficie d'une structure flexible et d'une réglementation des participations. Le droit de regard de tous les associés peut réduire sa flexibilité.

Société en commandite

Etroitement liée aux personnes, elle présente deux types de responsabilité : la responsabilité des associés complémentaires est solidaire et illimitée, tandis que celle des commanditaires est limitée au montant de la commandite.

Société à responsabilité limitée (Sàrl)

Elle convient pour de petites et moyennes sociétés de capitaux. Outre le dégagement des responsabilités, d'autres atouts sont un capital minimal assez bas et le fait qu'il est plus facile d'en faire une SA en cas de croissance. L'anonymat des associés n'est pas possible, car tous doivent s'inscrire dans le registre du commerce.

Société anonyme (SA)

En Suisse, c'est la forme juridique la plus utilisée, après l'entreprise individuelle. Elle aussi prévoit le dégagement des responsabilités ; de plus, les parts sont négociables et les actionnaires peuvent garder l'anonymat. Parmi ses défauts, citons des frais élevés et la double imposition, bien que cette dernière soit atténuée depuis la réforme de l'imposition des entreprises II.

Mon point de vue : Christoph Erb

Formation dynamique

La Suisse a un faible taux de bacheliers, mais aussi de jeunes chômeurs. Cela n'est pas un hasard – et présente des avantages.



Avec le livre blanc « Une éducation pour la Suisse du futur », les académies suisses des sciences déclenchèrent en 2009 un débat idéologique : elles exigeaient que le taux des diplômés du tertiaire grimpe à 70 % d'ici à 2030. Lors des débats publics, cette requête fut interprétée ainsi : plus de gymnases et moins de formation professionnelle. Est-ce la bonne voie pour la Suisse ? Non !

Le taux de bacheliers en Suisse est d'environ 34 % : 20 % concernent la maturité gymnasiale et 14 % la maturité professionnelle. En Allemagne, ce taux est de 50 %, et en Finlande de 90 %. Que signifient ces chiffres ? Rien !

Ce qui est déterminant, c'est l'efficacité avec laquelle un système de formation intègre les jeunes sur le marché

de l'emploi et si ce système fournit à l'économie un nombre suffisant de personnes qualifiées.

Formation : points forts ...

La première question trouve une réponse dans le taux des jeunes chômeurs. En Suisse, il est de 3 %, en Allemagne de 8 % et en Finlande de 20 %. Ce n'est pas un hasard. Deux tiers des jeunes Suisses effectuent une formation de base professionnelle, la plupart en entreprise. Et les entreprises forment en fonction de la demande du marché. Par conséquent, contrairement aux universitaires, les apprentis sont compétitifs sur le marché de l'emploi.

La seconde question est plus délicate, car le facteur démographique est déterminant. Le nombre de jeunes diplômés est en recul depuis plusieurs

années. La formation postobligatoire doit donc toucher plus de personnes et amener un plus grand nombre d'entre elles à un niveau de formation supérieur. C'est exactement le type d'avantages qu'offre la formation professionnelle. Elle permet aux jeunes en difficulté scolaire d'entrer dans une profession (formation de base sur deux ans) et, à chaque niveau, de poursuivre une formation en fonction des besoins (formation professionnelle supérieure, maturité professionnelle, hautes écoles spécialisées).

... et points faibles

La formation professionnelle a également des points faibles, à l'image de la formation professionnelle supérieure : un grand nombre de ses filières sont plus exigeantes que le baccalauréat, mais elles ne sont pas reconnues sur le plan international. Et lors de l'attribution des deniers publics, cette formation continue d'être négligée. Une autre de ses faiblesses, c'est son image : « mon enfant va au gymnase » sonne mieux, semble-t-il, que « mon enfant fait un apprentissage ».

Pour les fans et les sceptiques

L'objectif de 70 % pour les diplômés du tertiaire n'est pas fondamentalement faux ; la place économique « high-tech » suisse a besoin de gens très qualifiés, en l'occurrence non pas d'universitaires, mais plutôt de praticiens capables de convertir les découvertes de la recherche en des produits novateurs. Autrement dit, de gens issus de la formation professionnelle.

Environ 1000 jeunes professionnels ont témoigné de la vitalité de la formation professionnelle suisse en démontrant avec enthousiasme leur savoir-faire lors du premier championnat suisse des métiers SwissSkills à Berne, du 17 au 21 septembre 2014. ●



Christoph Erb est directeur de PME Bernoises qui, avec 22 000 membres, est la plus grande association économique du canton de Berne.

A cette fonction, il a notamment été président du comité d'organisation de SwissSkills Berne 2014.

150 hivers en Suisse: pari gagné!



Freestyler de la première heure: alors directeur du tourisme à Mürren (BE), Godi Michel prit part à des compétitions de ski et se classa au 3^e rang à la descente du Lauberhorn en 1932.

Depuis 150 ans, la Suisse est connue pour son tourisme hivernal. C'est à l'automne 1864 que Johannes Badrutt, pionnier du tourisme aux Grisons et fondateur de l'hôtel Kulm à Saint-Moritz, fit un pari légendaire. Il promit à un groupe de touristes britanniques venus en été qu'en hiver, en Engadine, ils pourraient aussi profiter des doux rayons de soleil sur la terrasse. Et s'il perdait son pari, il s'engageait à prendre à sa charge les frais de voyage. Les Britanniques, à l'idée de devoir subir les froideurs hivernales dans leur pays, acceptèrent le pari. Ils ne pouvaient imaginer cette saison autrement que froide et triste en Suisse. A Noël, ils firent le déplacement jusqu'à Saint-Moritz et passèrent leur temps à pratiquer le curling, le skeleton, le bobsleigh ou à boire du punch. A Pâques, ils regagnèrent leur « île » bronzés, reposés et « very amused ».

Le même hiver, les premiers hôtes en provenance d'Allemagne et de Grande-Bretagne firent également halte à Davos, en quête d'air frais, de soleil et de neige. Le message faisant la promotion des montagnes suisses fit rapidement le tour de l'Europe – une nouvelle tendance était née.

Le pari de Johannes Badrutt conserve toute son actualité aujourd'hui encore. Presque partout en Suisse, des hôteliers et les exploitants des plus de 1700 remontées mécaniques et chemins de fer veillent à attirer et à choyer leurs hôtes en hiver. ●

→ Venez chercher dans votre agence UBS la brochure « L'hiver en Suisse. Depuis 150 ans. Les plus belles idées d'évasion hivernale. » et le cahier spécial « Plaisirs d'hiver » avec 35 formidables offres combinées des CFF incluant 30 % de rabais en exclusivité pour les clients d'UBS. Plus d'infos sous www.ubs.ch/decouvrir

Impressum

UBS impulse pour les PME s'adresse aux entreprises clientes d'UBS Suisse. / Editeur: UBS SA, case postale, 8098 Zurich / E-mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Conseil de rédaction: Christine Novakovic, Alain Conte, Thomas Sommerhalder, Stephan Stotz, Martin Brüllhardt, Oliver Kaiser, Adrian Roost, Markus Suter / Direction de la rédaction et de la production: Adrian Roost / Conception et production: Raffinerie AG für Gestaltung, Zurich / Rédaction photos: Maria Schönbacher, Zurich / Traduction: SprachWeberei AG, Zurich / Gestion de la production: Gothuey & Partner, Zurich / Production e-magazine: Designwerft, Zurich / Préresse: Detail AG, Zurich / Impression: Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Est publié en français, en allemand et en italien. / N° 80440F-1403

Les informations et les opinions contenues dans cette publication sont données à titre d'information et destinées à un usage personnel uniquement. Elles ne constituent ni ne contiennent aucune recommandation, aucune incitation ou offre d'achat ou de cession de quelque valeur mobilière ou produit et instrument financiers que ce soit. Ces informations ne sont donc pas à considérer comme des conseils en matière de placement et ne sont pas de nature juridique ou fiscale. Avant de prendre une décision en matière de placement, vous devez impérativement demander conseil à un professionnel avisé. Veuillez noter qu'en raison d'une éventuelle fluctuation des marchés, UBS se réserve le droit de modifier à tout moment la gamme de services, les produits de placement et les prix, et de répercuter les frais suscités par la mise à jour respectivement des listes et des fiches d'information. Sans préavis, si la situation le justifie. Ces modifications seront annoncées de manière adéquate. Certains services et produits font l'objet de restrictions juridiques et ne peuvent par conséquent pas être offerts dans tous les pays sans restriction aucune. UBS décline toute responsabilité qui serait en relation avec des informations erronées ou lacunaires. Les opinions d'auteurs externes figurant dans cette publication ne correspondent pas forcément à la position d'UBS. Toute reproduction, même partielle, est expressément interdite sans l'accord préalable d'UBS. © UBS 2014. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.

Contacts pour PME

UBS Assistance Clientèle Entreprises



Vous souhaitez un renseignement rapide et un suivi efficace de vos transactions bancaires quotidiennes? Ou vous désirez tout simplement régler vos opérations par téléphone? Composez le 0844 853 001. UBS Assistance clientèle Entreprises est à votre disposition 24 heures sur 24, 365 jours par année, pour vous répondre en cas de demande de paiement et de solde, de changement de procuration, de cartes, etc. Nous vous informons également en matière de financements, placements, créations d'entreprise ou successions et prenons volontiers rendez-vous pour un entretien personnel avec votre conseiller.

→ www.ubs.com/pme-assistance

Assistance UBS e-banking



Accessible au numéro de téléphone 0848 848 061, ce service vous offre une assistance pour votre UBS e-banking, 24 heures sur 24, 365 jours par année. Vous pourrez effectuer confortablement vos opérations bancaires en ligne et bénéficier à tout moment d'une aide en cas de besoin.

→ www.ubs.com/e-banking

Apps UBS Mobile



Le nombre d'Apps UBS pour iPhone, Android ou iPad ne cesse de croître. Locator (agences), Mobile Banking, fonds, hypothèques, UBS KeyClub ou Research, les Apps gratuites UBS vous permettent d'effectuer vos opérations bancaires quotidiennes et fournissent rapidement des informations utiles.

→ www.ubs.com/mobile-apps



Vaut le détour : Philip Bucher

Sous le charme du houblon

Nouveau venu sur le marché suisse de la bière, Philip Bucher rebat les cartes et ne laisse rien au hasard.

Jörg Becher (texte) et Jos Schmid (photos)



Houblon aromatique surchoix, installations de production modernes, maître brasseur allemand et stratégie de marque et de marketing intelligente : Philip Bucher mise sur la qualité hors norme à tous les étages de sa brasserie Doppelu à Winterthour.

Cristalline, cuivrée, maltée, fleurie au nez et légèrement âpre en bouche», voilà comment Philip Bucher décrit la « Chopfab Amber », une spécialité de bière sortie de sa petite brasserie en pleine ascension. « Cette bière s'accorde avec tous les plats ou presque : volaille, viande rouge, risotto ou plats de fromage », se félicite le fondateur et directeur de Doppelu Brauwerkstatt AG (Winterthour).

En un temps record, cet ingénieur EPF a réussi à se faire un nom dans l'univers des producteurs de bière. A peine deux ans se sont écoulés depuis qu'il a décidé d'abandonner

une carrière prometteuse dans l'industrie. Philip Bucher avait un objectif en tête : entreprendre et se mettre à son propre compte. On peut dire qu'il ne l'a pas regretté.

Depuis le démarrage de la production au printemps 2013, le succès de sa brasserie dépasse toutes les prévisions avec une croissance à deux chiffres. Résultat : le jeune entrepreneur, surpris par le succès, se voit déjà contraint d'investir dans une deuxième brasserie beaucoup plus grande. Philip Bucher n'est pas homme à s'en remettre au hasard. « Je me suis longtemps demandé dans quel domaine je voudrais monter mon entreprise », confie ce patron de 40 ans. A l'école, Philip Bucher s'intéressait particulièrement aux sciences naturelles et techniques. Il a grandi dans le canton de Zurich et, après la maturité, il a suivi des études de construction mécanique à l'EPFZ, avant de se spécialiser dans les sciences de la gestion et de la production. « Durant mes études, j'ai appris une grande partie de ce qu'il faut savoir pour diriger une société, de la structure d'une entreprise à la logistique, en passant par l'automatisation des processus et la programmation des logiciels. »

A l'issue de sa formation universitaire, couronnée par une thèse de doctorat sur la « gestion de l'innovation », il a touché son premier salaire chez le fabricant d'outils Hilti.

Rêver de sa propre entreprise

Il a ensuite rejoint Geberit, le leader mondial des équipements sanitaires, où il a pris les fonctions de directeur marketing : « Avec une équipe de

35 spécialistes, j'ai conçu, développé et déployé toutes les campagnes mondiales de Geberit depuis le siège social de Jona », se souvient le brasseur, non sans fierté. C'était un job passionnant, bien payé et assorti de nombreux déplacements à l'étranger. Ajoutez une équipe formidable, des collaborateurs engagés et un chef extrêmement charismatique. Qui voudrait quitter un emploi de rêve comme celui-là ? « J'ai toujours voulu avoir ma propre boîte », explique Philip Bucher. « C'est pourquoi j'ai passé du temps dans des entreprises bien dirigées, avec des marques fortes et une grande rentabilité. Mon objectif était d'apprendre le plus possible et de m'imprégner de ces expériences. »

C'est alors que l'idée de créer une brasserie de spécialités vit le jour et, après avoir effectué plusieurs projections financières, il mit son vieil ami Jörg Schönberg dans la confidence à l'automne 2011. Alors directeur commercial d'une entreprise de médias zurichoise, ce dernier s'enthousiasma immédiatement pour le projet.

Niche au potentiel gigantesque

Comment les rôles sont-ils répartis au sein de l'entreprise commune ? « Nous sommes partenaires et prenons toutes les décisions importantes ensemble, explique Philip Bucher. Jörg s'occupe essentiellement de la vente et moi des autres secteurs de l'entreprise. » S'agissant du produit en lui-même, les deux entrepreneurs se sont tournés vers les marchés en plein essor des bières artisanales (« craft beer »), telles qu'on les trouve en grande quantité aux USA, en Scandinavie ou en

“Nous voulons changer la façon dont les Suisses boivent de la bière et en parlent.”

Philip Bucher

Surpris par le succès

Après des études de construction mécanique à l'EPFZ, Philip Bucher (40) a commencé sa carrière chez Hilti avant de devenir directeur du marketing mondial chez Geberit. En 2012, il quitte son poste de cadre et s'associe à son collègue de longue date Jörg Schönberg pour fonder la Doppelneu Brauwerkstatt AG à Winterthour (www.doppelneu.ch). La production démarre début 2013 et les ventes s'ouvrent en mars avec grand succès. Doppelneu devient partenaire officiel de l'équipe nationale suisse de hockey sur glace en avril 2013. Quelques mois après le début des ventes, la première installation de brasserie fonctionne à plein régime (6000 litres par jour.) Début 2014, la bière surfermentée « Chopfab » arrive sur les étals de Coop Zurich et, au printemps 2014, Doppelneu obtient le label de qualité « PME High-Potential SEF ». Dirigée par ses propriétaires, la start-up a un taux de croissance à deux chiffres et emploie 14 personnes.

une tendance de fond, alors que les produits d'importation anonymes sont moins prisés des consommateurs. Philip Bucher le sait, sa fabrique de bière florissante est aux antipodes d'un grand groupe anonyme : « Nous sommes une entreprise suisse gérée par ses propriétaires. Et notre produit a un nom typiquement suisse. Aucune chance qu'une bière baptisée « Chopfab » ne vienne de l'étranger. Ce sont également ces détails qui font la différence. »

Révolutionner la consommation

Plusieurs raisons ont amené le jeune entrepreneur à se tourner vers la bière. Il a été particulièrement séduit par le fait de travailler avec un produit « chargé d'émotions », un produit d'agrément avec lequel il est possible de faire évoluer les préférences des clients : par une stratégie de marque ciblée, une dénomination judicieusement choisie ou un emballage attrayant.

Ce dont rêvent à long terme Philip Bucher et son associé, c'est une révolution douce dans la durée : « Nous aimerions changer la façon dont les Suisses boivent de la bière et en parlent. Nous souhaitons, grâce à nos produits, participer à la mutation actuellement en cours sur ce marché. ●

Belgique. Gustativement, ces produits innovants se distinguent du standard mondial « pale lager » par l'utilisation d'un houblon aromatique. Celui-ci donne à la bière une note étonnamment fruitée et ouvre une niche avec un potentiel de croissance gigantesque.

Une bière dans l'esprit du temps

« Il suffisait d'observer le dynamisme et l'évolution des marchés de la bière étrangers pour savoir que notre modèle marcherait forcément en Suisse », analyse rétrospectivement l'ingénieur EPF. A cela s'ajoute le fait que la consommation de produits régionaux s'impose aujourd'hui comme



Pour la 4^e année consécutive : *les entreprises nous élisent* meilleur Cash Manager.

**Demandez-nous conseil
dès maintenant :**
ubs.com/cashmanagement
Téléphone 0800 868 406

UBS est la meilleure banque de Suisse pour la gestion de trésorerie.

En 2014, pour la 4^e année consécutive. C'est ce que révèle le magazine financier international Euromoney, qui interroge chaque année les gestionnaires de trésorerie et les directeurs financiers des entreprises sur leurs préférences et leurs appréciations. Nous remercions nos clients et considérons cette distinction comme une incitation à continuer à offrir des services d'excellence dans le domaine du Cash Management.



Best Domestic
Cash Manager
Switzerland

