

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Suisse société coopérative  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 3

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE



## Vitales

Sans PME, pas d'économie suisse

**RAIFFEISEN**

# PME: vitales pour l'économie suisse

Les chiffres parlent d'eux-mêmes: sans PME, il n'y aurait pas d'économie suisse, pas de communes prospères. En effet, avec une part de 99,7 %, les petites et moyennes entreprises dominent le secteur privé. Ainsi, dans tous les cantons – à l'exception de Bâle-Ville – plus de personnes travaillent dans des PME que dans des grandes entreprises. C'est le cas notamment dans les zones rurales, comme les deux Appenzell, Schwyz ou le Valais.

Carte de la Suisse:  
la part des actifs travaillant dans une PME, pour chaque canton (en %)

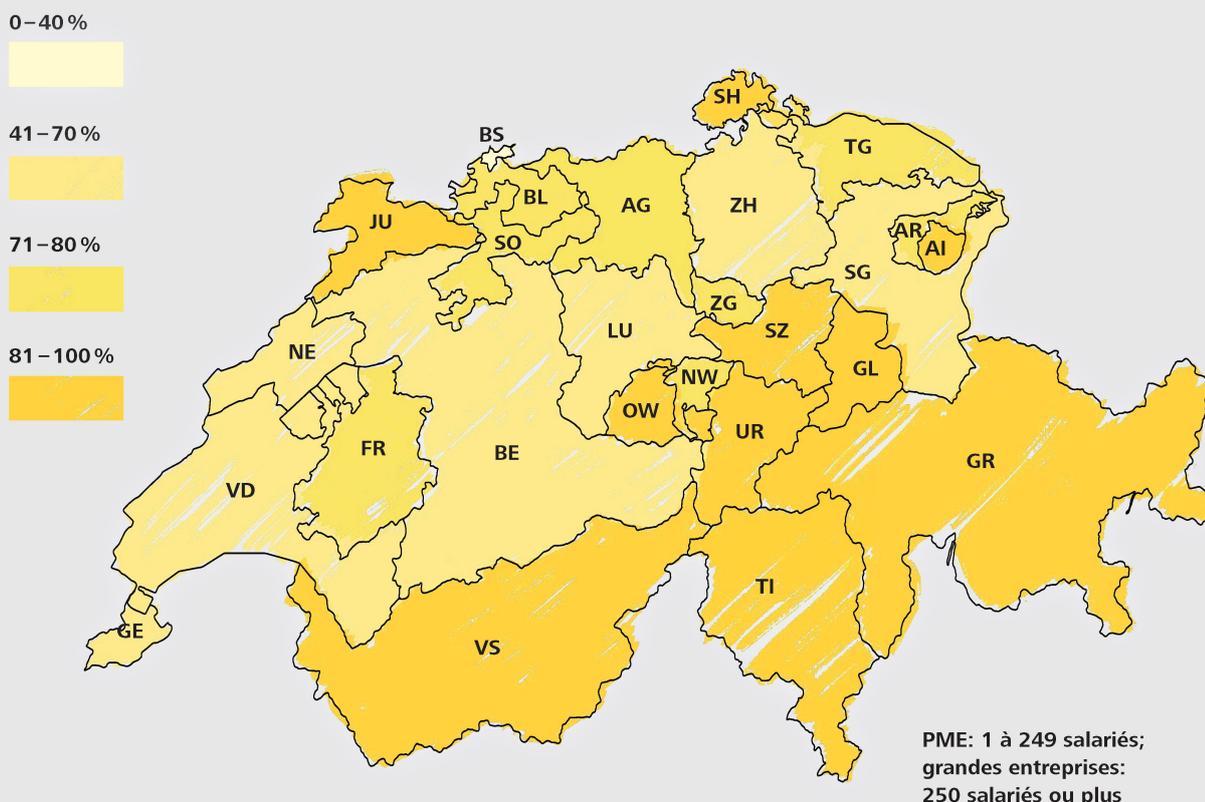


Illustration: Nadja Häfliger / Source: OFS

## 600'000

PME existent en Suisse. Plus d'une sur trois est cliente Raiffeisen.

## 3 mio.

de Suisses travaillent dans une PME, soit les deux tiers des emplois.

## 3/4

des PME sont actives dans le tertiaire, notamment dans le commerce de détail ou la restauration.

4 Lexique de l'entreprise

5 Parés pour l'avenir

## 6 Gros plan

### Des PME qui surfent sur le changement

Solutions d'e-commerce entièrement automatisées, vitres de protection en plexiglas: les PME suisses sont agiles et innovantes

14 Interview

Un ancrage local, une force nationale: Urs Gauch, responsable Clientèle entreprises, explique pourquoi Raiffeisen est si proche des PME suisses

16 Bon à savoir

Savoir tisser des liens, checklists pour la digitalisation, et les plus anciennes entreprises de Suisse

18 Raiffeisen – La partenaire des PME

Les PME bénéficient de notre proximité, de notre vaste gamme de produits, de nos réseaux et de nos financements

20 Opinion

Martin Neff, chef économiste, sur la répartition inégale des richesses

21 Coup de projecteur

Marc Girardelli, légende du ski: polyvalent sur les pistes – et en affaires



## A vos côtés

Les PME sont le moteur de l'économie suisse. Elles créent des emplois, stimulent l'innovation et contribuent à la prospérité de la Suisse. Une PME sur trois a choisi Raiffeisen comme partenaire bancaire. Cela nous réjouit particulièrement.

Raiffeisen est présente à vos côtés. Ancrées localement, nos 225 Banques forment un réseau dense proche de vous. En tant que sociétaires, beaucoup de nos clients sont copropriétaires de leur Banque et contribuent à déterminer sa stratégie. Tout cela favorise la compréhension et la confiance mutuelles.

Les PME profitent aussi de notre force à l'échelle nationale: vous avez accès à tout moment aux spécialistes du troisième groupe bancaire de Suisse dans les domaines du financement, du trafic des paiements, des opérations de change ou du leasing. De plus, avec le RCE, nous proposons des services de conseil répondant aux défis opérationnels – pour les entrepreneurs, par des entrepreneurs.

Nous sommes très fiers de la confiance que vous nous accordez. Chaque jour, nous mettons tout en œuvre pour en être à la hauteur. Les entrepreneurs, eux aussi, travaillent dur pour se démarquer de la concurrence, nous le savons bien. Dans ce numéro de SAVOIR FAIRE, découvrez ID Néon, qui n'a pas perdu de temps aux premiers signes de la pandémie, et s'est tournée vers les vitrages de protection en plexiglas. Ou encore Kern AG, qui mise sur les opportunités offertes par le commerce en ligne.

Nous vous souhaitons une agréable lecture!  
Bien cordialement, Urs Gauch

Responsable Clientèle entreprises et Succursales  
et membre de la Direction  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #03/2021. *Editeur Raiffeisen* Suisse société coopérative, Raiffeisenplatz 2, Case postale, 9001 Saint-Gall *Responsible marketing* Sandra Bürkle (sab) *Rédacteur en chef* SDA/AWP Multimedia *Rédaction* Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugli (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Laurina Waltersperger (lw) *Direction artistique et mise en page* Crafft AG, Zurich *Adresse de la rédaction* Raiffeisen Suisse, Marketing, Raiffeisenplatz 2, Case postale, 9001 Saint-Gall, entreprises@raiffeisen.ch *Changements d'adresse et désabonnements* raiffeisen.ch/savoir-faire *Impression* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduction* 24translate Parution Le magazine paraît quatre fois par an *Tirage* 43'000 exemplaires (D, F, I) *Prix de l'abonnement* Savoir Faire est envoyé aux abonnés contre paiement de CHF 9.00 par an (4 numéros). *Mentions légales* La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent ni une offre ni une recommandation d'achat des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie de l'évolution future. *Remarque sur l'emploi* du masculin/féminin A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. *Impression climatiquement neutre* Raiffeisen compense les émissions de CO2 produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.



imprimé en  
suisse



# A-Z

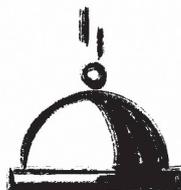
## Lexique de l'entreprise

Des notions complexes expliquées en quelques mots.



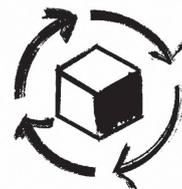
### Cash-flow

Le cash-flow (flux de trésorerie) indique combien d'argent une entreprise a réellement généré au cours de l'exercice. Autrement dit: combien de liquidités, au total, sont entrées et sorties dans le cadre de l'exploitation. Contrairement au bénéfice, le cash-flow ne tient pas compte de postes dits «hors trésorerie», tels les amortissements ou les provisions. C'est donc l'un des indicateurs financiers les plus importants: il permet de tirer des conclusions fiables sur la solidité financière et la rentabilité d'une entreprise – bref, sur sa santé. Car en quelque sorte, la trésorerie est l'oxygène de toute entreprise. Si l'on soustrait les investissements du cash-flow, on obtient les flux de trésorerie disponibles, ou «free cash-flow»: les liquidités dont on peut librement disposer en fin d'année.



### Avantages non pécuniaires

Le rendement d'un investissement ne peut pas toujours être pleinement exprimé en chiffres. Exemples de tels avantages non pécuniaires: une plus grande satisfaction des collaborateurs ou des clients, des processus de travail plus fluides, ou un taux d'erreur moindre. Dans de tels cas, pour déterminer si un investissement en vaut la peine, les entrepreneurs doivent recourir à une alternative aux calculs classiques. Dans une analyse coûts-bénéfices, ils comparent les coûts aux bénéfices estimés, par exemple une réduction espérée des heures de travail. A des fins de comparabilité, l'avantage non pécuniaire est quantifié à l'aide de paramètres appropriés, et converti en montants – par exemple, les heures de travail économisées, au salaire horaire correspondant.



### Total Cost of Ownership

Combien coûte vraiment un achat? L'analyse total cost of ownership (TCO) met au jour les coûts totaux d'un investissement (par exemple d'une machine ou d'un système informatique), c'est-à-dire tous les coûts sur l'ensemble du cycle de vie du bien. Outre les frais d'acquisition, cela comprend les dépenses liées à l'utilisation, à l'exploitation et à l'élimination, mais aussi les coûts indirects, résultant de baisses de productivité éventuelles. Toutes ces données doivent être déterminées ou estimées, en coopération avec les prestataires, les fournisseurs et des experts internes et externes. L'analyse TCO nécessite donc des efforts substantiels, mais elle peut faire économiser beaucoup d'argent à l'entreprise, par exemple en révélant les coûts cachés ou les facteurs de dépenses – et ce, en amont de l'investissement.

# Parés pour l'avenir



## Evénements

### Transmettre sereinement l'œuvre de sa vie

Une solution de transmission réussie prend du temps – en général, quatre à six années. Pour les entreprises familiales, il s'agit de pérenniser l'œuvre d'une vie – une étape cruciale et délicate. Les experts du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs présentent les huit règles les plus importantes pour réussir le passage de relais, lors de soirées thématiques organisées dans toute la Suisse où vous pourrez également échanger avec les spécialistes en transmission de Raiffeisen.

[rce.ch/evenementstransmission](http://rce.ch/evenementstransmission)

## E-banking

### Opérations sur devises en ligne, en toute sécurité

Effectuez vous-même vos transactions en monnaies étrangères: dans l'e-banking Raiffeisen, sous l'élément de menu «Devises», vous pouvez effectuer vos opérations au comptant, à terme ou de swap. Gros avantage: les cours sont affichés en temps réel. Vous voyez également le montant, la contrepartie, le cours et la date de valeur au moment exact de la transaction. De cette façon, vous pouvez couvrir vos risques de change, même pour des petits volumes.

[raiffeisen.ch/fonction-devises-ebanking](http://raiffeisen.ch/fonction-devises-ebanking)



## Paiements en dollars US Raiffeisen récompensée

Les deux plus grandes banques américaines, JP Morgan et Wells Fargo, ont décerné à Raiffeisen les très convoités STP Awards (Straight-Through Processing Awards). Ces deux géants de la finance mondiale ont tranché: de toutes les banques dans le monde, c'est Raiffeisen qui offre la meilleure qualité de traitement entièrement automatisé des transactions en dollars US.

### Focus Letter des entrepreneurs

Vous souhaitez recevoir nos informations et conseils sur des sujets d'actualité directement dans votre boîte e-mail? Alors abonnez-vous à la newsletter des entrepreneurs: [raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs)



Deuxième et troisième génération  
d'une entreprise familiale dynamique:  
Uli et Stefanie Kern.

## Kern AG

Kern AG, basée à Konolfingen (BE), produit et vend des systèmes d'emballage, de la logistique colis et de la mise sous pli. La société possède sept filiales en Allemagne, en Grande Bretagne, en France, aux Etats-Unis, en Espagne, aux Pays-Bas et en Belgique. Entreprise familiale, dirigée par Uli Kern dans sa deuxième génération, Kern emploie environ 200 personnes en Suisse et 750 dans le monde entier. Avec Stefanie Kern, la troisième génération a déjà mis pied dans l'entreprise!

# Compétences clés reconconditionnées

Kern AG a su transférer ses compétences du monde analogique à l'univers digital. Outre les systèmes de mise sous pli, l'entreprise familiale produit également des systèmes d'emballage et des terminaux intelligents destinés à la vente en ligne: parfait pour surfer sur le tsunami de l'e-commerce!

TEXTE: Bettina Bhend PHOTO: Dan Cermak

**O**range vif, la machine occupe la moitié d'un hall d'usine. Ce qu'elle fait est pour le moins impressionnant: dans un processus 3D, elle scanne les marchandises, calcule la taille optimale de leur emballage, coupe les feuilles de carton, les plie pour en faire des boîtes, emballe les marchandises, et enfin scelle le colis, qui ressort de ses entrailles étiqueté et prêt à être expédié. Et cela de manière entièrement automatisée, pour presque toutes les tailles de colis et jusqu'à 600 fois par heure! PackOnTime 2box, est le dernier produit phare de Kern AG. Il a nécessité quatre années de conception, et il est en service depuis maintenant un an et demi, dans trois magasins de vente par correspondance en Suisse, en Allemagne et aux Pays-Bas.

En effet, le commerce en ligne est en plein boom – et avec lui le trafic de colis. Il y a dix ans, près de 107 millions de colis étaient livrés chaque année en Suisse; en 2020, c'était 191 millions. Et la pandémie a suscité une autre vague massive: le nombre de colis a bondi de près de 30% en 2020 par rapport à 2019. En développant PackOnTime 2box, Kern AG était «au bon endroit au bon moment».

## **Tout a commencé par le courrier postal**

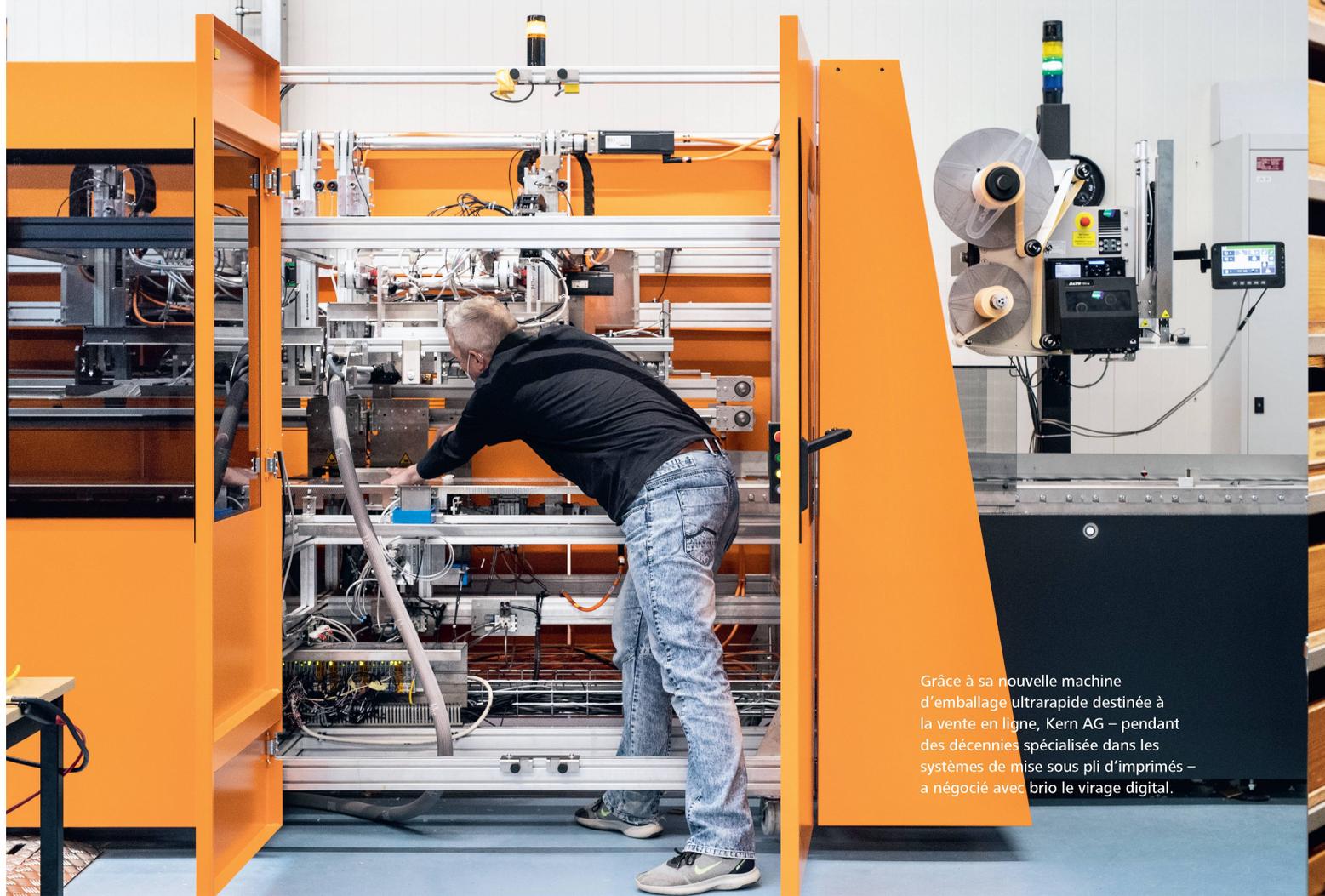
Lorsque cette entreprise familiale de Konolfingen est née, il y a plus de 70 ans, elle n'avait rien à voir avec les colis postaux et encore moins avec le commerce

électronique. Son cœur de métier était la mise sous pli du courrier. Aujourd'hui encore, Kern AG est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de systèmes de découpe, de pliage et de mise sous enveloppe des imprimés. Or, l'avenir de ce domaine d'activité est très compromis: depuis quelques années, les communications empruntent de plus en plus les canaux digitaux, ce qui rend superflue une grande partie de la correspondance postale traditionnelle.

L'entreprise a dû trouver un moyen de rentabiliser ses compétences dans cet environnement ardu. «A l'origine, nous espérions une croissance continue du marché chinois», explique Uli Kern, de la deuxième génération des propriétaires. Mais les espoirs d'explosion du volume de courrier en Extrême-Orient ne se sont pas concrétisés.

## **La digitalisation comme opportunité**

Au final, la solution s'est révélée moins lointaine: dans des machines non pas à envelopper les lettres, mais à emballer des marchandises. Capteurs, scanners, systèmes de convoyage, de découpe et de pliage: de nombreuses technologies au cœur de PackOnTime étaient déjà bien présentes dans l'entreprise. Cette longue expérience technologique aide également Kern AG à s'assurer des avantages concurrentiels dans le nouveau monde du commerce électronique: PackOnTime 2box emballe avec précision, sur mesure, chaque objet à expédier. «Cela permet d'économiser des matériaux d'emballage et de bourrage, de l'espace dans le →



Grâce à sa nouvelle machine d'emballage ultrarapide destinée à la vente en ligne, Kern AG – pendant des décennies spécialisée dans les systèmes de mise sous pli d'imprimés – a négocié avec brio le virage digital.

## Pourquoi j'ai choisi Raiffeisen

- Proximité géographique et personnelle
- Connaissance des conditions locales
- Compétence décisionnelle autonome en matière d'octroi de crédit
- Expertise vaste et variée

transport, et rend la livraison bien plus efficace et écologique», explique Uli Kern. En misant sur le commerce électronique, l'entreprise transforme la menace qu'est la digitalisation de son secteur en une opportunité d'affaires. En plus du nouveau système d'emballage, Kern AG a également mis sur pied, il y a cinq ans, une unité de production de «smart terminals». Il s'agit de casiers intelligents conçus, par exemple, pour la vente ou la collecte en dehors des heures d'ouverture régulières, pour la consigne sécurisée des bagages ou pour la livraison de colis sans contact. On trouve désormais les terminaux Kern dans des centres-villes en Espagne, aux bureaux de poste en France, devant les épiceries en Afrique du Sud ou dans les administrations en Allemagne, où les nouveaux passeports sont déposés dans des casiers en toute sécurité en attendant que leurs propriétaires viennent les récupérer.

### La banque procure la latitude financière nécessaire

Or, de telles innovations ont leur coût. Le patron, Uli Kern, explique les obstacles qu'il a dû surmonter: «Dans notre domaine, le besoin d'investissement est énorme. En même temps, les marges de

l'industrie des machines diminuent depuis des années. Le financement de tels projets représente un enjeu économique majeur.» Il est donc crucial pour lui de pouvoir compter sur une banque qui lui fournisse la marge de manœuvre financière indispensable. En 2014, Kern AG a choisi Raiffeisen comme partenaire de financement immobilier. Le patron, Uli Kern, apprécie tout particulièrement l'ancrage local de sa Banque: «Certes, on se connaît personnellement, et c'est une bonne chose. Mais surtout, mes interlocuteurs sont bien au fait des conditions économiques locales.»

Ce que confirme Simon Friedli, président de la direction de la Banque Raiffeisen Kiental: «En tant que Banque Raiffeisen autonome, nous sommes en mesure de nous concentrer entièrement sur notre marché et notre rayon d'activité. L'avantage: le pouvoir décisionnel pour l'octroi de prêt nous appartient, et nous pouvons donc agir rapidement et sans complication.» Et si des cas complexes ou des questions spécifiques nécessitent une expertise supplémentaire, l'ensemble du réseau Raiffeisen Suisse est à disposition. «Ainsi, nous offrons à nos clients une connaissance approfondie de la région; et



## «Il est crucial que notre gamme de produits évolue en même temps que les besoins de nos clients.»

Uli Kern, propriétaire de Kern AG

pour les questions liées à l'exploitation, nous pouvons compter notamment sur le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs.» Raiffeisen Suisse dispose d'autres spécialistes, par exemple pour le leasing ou les opérations sur devises.

### **Proposer la bonne gamme de produits**

Avec ses solutions destinées au commerce en ligne en plein boom, Kern AG a misé sur le bon numéro. Et pour Uli Kern, savoir anticiper les tendances du marché est essentiel au succès à long terme de l'entreprise familiale. «Pour assurer une crois-

sance saine et maîtrisée, il est crucial que notre gamme de produits continue d'évoluer en même temps que les besoins de nos clients», affirme-t-il. Cette tâche pourrait un jour revenir à Stefanie Kern et son compagnon Thomas Weibel. La fille d'Uli Kern est la troisième génération de la famille à travailler dans l'entreprise. On ne sait pas encore si elle suivra les pas de son père; la famille est en plein processus de transmission et examine diverses options.

Mais pour le père comme pour la fille, une chose est sûre et certaine: la principale source d'idées stratégiques pour l'entreprise réside dans son propre personnel, et leur solide réseau international. «A nous d'être toujours à l'écoute des suggestions de nos collaborateurs», déclare Uli Kern. «En même temps, nous ne voulons pas nous éparpiller, mais nous concentrer sur les idées qui mettent nos compétences de base sous le meilleur jour pour nos clients», ajoute Stefanie Kern.

## ID Néon

L'entreprise ID Néon de Sévaz (FR) est spécialisée dans la fabrication et l'assemblage de supports publicitaires, enseignes lumineuses et signalétique de stations-service. Son dirigeant, Christophe Hofmann, a fondé l'entreprise en 1998. Il n'avait alors qu'un seul client, dont il s'occupait tout seul de la publicité. Peu après, s'y sont ajoutés d'autres clients, puis des collaborateurs. A l'été 2021, ID Néon a racheté ses deux concurrentes suisses Westiform et Nicklex. Aujourd'hui, l'entreprise compte plus de 200 collaborateurs et plusieurs sites en Suisse romande et alémanique.

avec

CAR WASH



Les supports publicitaires et enseignes lumineuses sont la spécialité de Christophe Hofmann depuis plus de vingt ans.

# La créativité, remède à la crise

Alors que la pandémie s'étendait, les magasins, restaurants et institutions publiques cherchaient désespérément des parois de protection antivirus. L'entreprise familiale ID Néon a saisi cette opportunité et s'est tournée vers la production de vitres protectrices en plexiglas.

TEXTE: Laurina Waltersperger PHOTOS: Dan Cermak

**C**'est un soir d'avril 2020 que Christophe Hofmann a enfin eu la brillante idée qu'il cherchait depuis des jours. Le Conseil fédéral venait de rappeler l'importance des règles de distanciation et des mesures d'hygiène dans la lutte contre le coronavirus. Pour le dirigeant d'ID Néon, c'est devenu une évidence: les vitres en plexiglas sont la protection idéale contre la transmission du virus, leur demande risquait bientôt d'exploser. Et le meilleur: il avait dans son atelier tout ce qu'il fallait pour fabriquer de tels écrans de protection. En effet, le fraisage du plexiglas fait partie du quotidien de son entreprise, qui fabrique normalement des supports publicitaires (en particulier des enseignes lumineuses) à partir de divers matériaux.

Quelques jours après, son équipe commençait à produire les vitres de protection. Mais très vite, son stock de plexiglas s'est épuisé, et son fournisseur ne pouvait plus le livrer: le boom de la demande était tel, lors de la première vague de la pandémie, qu'il n'y avait plus un fournisseur valide dans toute l'Europe. Christophe Hofmann a fait jouer ses contacts, pour finalement trouver un producteur en Russie.

«Lorsque nous avons reçu son offre, nous savions qu'il fallait conclure l'affaire sous 24 heures», se rappelle cet entrepreneur de 56 ans. Il n'y avait pas de temps pour une réception sur place de la marchandise, comme c'est généralement le cas pour les importantes transactions commerciales. Christophe Hofmann ne connaissait pas le fournisseur, et ne savait pas non plus s'il verrait un jour la marchandise! Qui plus est, il a dû payer d'avance la totalité du montant à cinq chiffres. Après un moment d'hésitation, il a tout misé sur cette carte, a appelé sa banque, et lui a décrit sa situation. Celle-ci a arrangé le paiement vers la Russie le jour même.

## **Des vitres de protection contre le chômage partiel**

Christophe Hofmann doit bien avouer que ça lui a causé quelques sueurs froides. Mais après une semaine d'attente, sa décision risquée a payé: le plexiglas, produit près de Saint-Petersbourg, est arrivé à Sévaz, et la fabrication des parois antivirus a pu reprendre.

Avec le recul, Christophe Hofmann souligne que cela n'aurait pas été possible sans le soutien de sa Banque Raiffeisen, avec laquelle il travaille depuis plus de 15 ans. «Au vu de notre relation de →

longue date, la banque a relevé sans hésiter notre ligne de crédit, et exécuté rapidement le paiement vers la Russie», relate-t-il.

«Une fois de plus, Raiffeisen m'a prêté main-forte dans un moment difficile». Il apprécie beaucoup la confiance qui le lie à sa banque principale. «Pour une entreprise familiale comme la nôtre, les échanges personnels sont importants. On est de la même région, et on sait à qui on a affaire.»

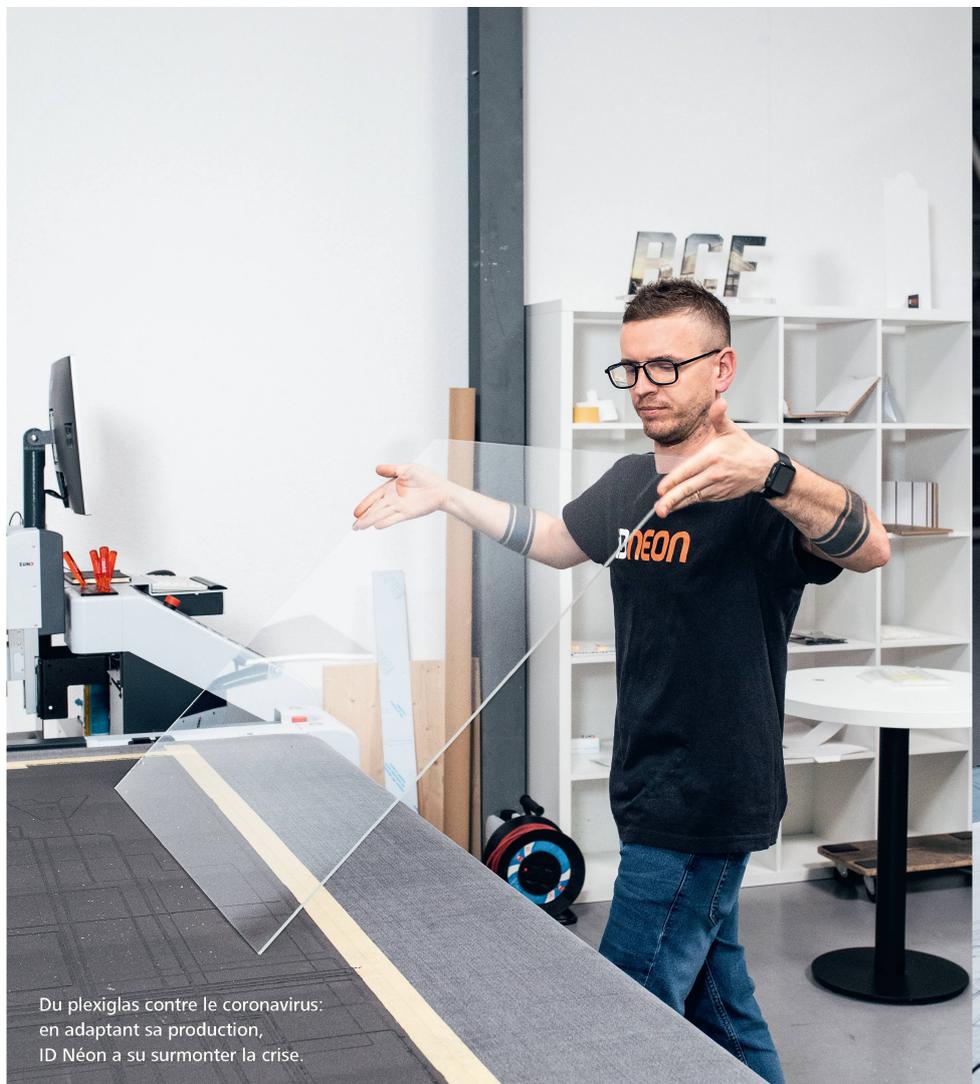
### La banque répond à l'appel

Chez Raiffeisen aussi, on apprécie de connaître personnellement ses clients, très souvent depuis de nombreuses années. «Le dialogue avec les entreprises est essentiel pour nous», affirme Vivian Givel, qui s'occupe des clients entreprises à la Banque Raiffeisen de la Broye. «Comme nous connaissons bien leurs activités, nous pouvons agir rapidement au besoin.» Dans le cas d'ID Néon, la Banque a relevé la ligne de crédit à court terme, afin d'assurer à l'entreprise une marge de manœuvre financière suffisante.

Beaucoup de PME de la région ont été durement touchées par la pandémie, déplore Vivian Givel. «Or c'est notre rôle, en tant que banque, d'accompagner nos clients dans les temps de vaches grasses comme dans les périodes difficiles.» En plus des crédits COVID, des solutions individuelles ont été élaborées avec les entrepreneurs pour soulager leur exploitation – par exemple, les remboursements de prêts ont été temporairement suspendus.

### Sortie plus forte de la crise

Dans cette entreprise familiale fribourgeoise, tous les collaborateurs ont pu conserver leur emploi, grâce à la nouvelle activité. «D'avril à août 2020, les vitres de protection en plexiglas ont permis à l'entreprise de se maintenir à flot», explique Christophe Hofmann. Depuis, la demande de parois de protection a considérablement diminué; heureusement, en retour, les activités traditionnelles de supports publicitaires, de signalétique et d'enseignes de stations-service ont repris.



Du plexiglas contre le coronavirus: en adaptant sa production, ID Néon a su surmonter la crise.

## Pourquoi j'ai choisi Raiffeisen

- Une coopération de confiance et de longue date
- Des relations personnelles
- Votre partenaire fiable dans les moments difficiles

L'exploitation est revenue à la normale – au même niveau qu'avant la pandémie, se réjouit notre entrepreneur.

Parfois, assis seul dans son bureau, il peut à peine croire à quelle vitesse les choses ont évolué. A l'été 2020, il a dû faire des pieds et des mains pour maintenir son entreprise à flot et éviter le chômage partiel pour ses salariés. Et maintenant – à peine un an plus tard – il vient de réaliser la plus grosse acquisition des 23 années d'existence de l'entreprise, en rachetant deux de ses plus gros concurrents. Christophe Hofmann assure qu'il n'a jamais perdu de vue sa vision à long terme; et elle continuera de le guider, à la tête du nouveau groupe d'entreprises.



**«Pour une entreprise familiale  
comme la nôtre, les échanges  
personnels sont importants.»**

Christophe Hofmann,  
dirigeant d'ID Néon



Interview

# «On se sent comme une PME»

Raiffeisen est constituée de 225 PME locales; cela crée une compréhension et une confiance mutuelles entre les clients et leur Banque. En même temps, Raiffeisen possède une force nationale, et une vaste gamme de produits reposants sur une large expertise. Urs Gauch, responsable Clientèle entreprises, explique comment cela profite aux PME.

INTERVIEW: Sarah Hadorn PHOTO: Dan Cermak



### **Les PME sont la colonne vertébrale de l'économie suisse. Pourquoi sont-elles si importantes pour Raiffeisen?**

Une banque est directement dépendante de la prospérité de l'économie. Et en Suisse, celle-ci repose sur des PME saines et innovantes – elles représentent plus de 99% des entreprises. Raiffeisen fait donc tout son possible pour soutenir les PME, qui assurent notre avenir collectif. Et dans le cas de Raiffeisen, les PME font aussi partie d'une longue histoire. Après tout, nous provenons du tissu entrepreneurial local: d'une association d'agriculteurs et d'artisans qui souhaitaient s'accorder mutuellement des crédits à des conditions raisonnables.

### **Raiffeisen est donc très proche des PME.**

Plus que cela: nous nous percevons nous-même comme une PME. Le Groupe Raiffeisen se compose de 225 banques locales, chacune étant organisée en PME. Les directeurs des Banques les gèrent comme des entreprises indépendantes, et sont responsables de leur succès. Il n'est donc pas exagéré de dire que l'entrepreneuriat est dans notre ADN.

### **Comment les entreprises clientes en bénéficient-elles?**

Les conseillers bancaires doivent bien connaître les besoins et des défis de leurs clients. Nos Banques y parviennent parce qu'elles savent exactement comment fonctionne une entreprise. Ces préoccupations similaires créent une compréhension et une confiance mutuelles – et l'activité bancaire est avant tout une question de confiance.

### **Cette proximité entre les Banques Raiffeisen et leur clientèle est également géographique.**

Effectivement: nos clients entreprises peuvent rejoindre leur Banque Raiffeisen en quelques minutes. Nous sommes chez nous là où travaillent et évoluent nos

clients; et comme eux, nous sommes solidement ancrés dans ces régions: en tant qu'employeurs, formateurs et contribuables.

### **En quoi cet ancrage profite-t-il concrètement aux PME?**

Nos conseillers clientèle entreprises connaissent les personnes qui dirigent nos entreprises. En effet, chez Raiffeisen, il n'y a pas que les grandes entreprises qui ont un interlocuteur permanent. Par ailleurs, nos conseillers sont au fait de la situation économique locale et des conditions spécifiques de chaque secteur ou industrie. Grâce à notre réseau dense d'agences, c'est Raiffeisen qui a émis, à l'heure du coronavirus, le plus grand nombre de crédits COVID-19. Les PME se sont donc tournées vers nous.

### **Et au-delà de la pandémie?**

C'est toujours une bonne chose, commercialement parlant, d'être si proche des gens. D'autant plus que les Banques Raiffeisen disposent de pouvoirs décisionnels étendus et que la procédure d'octroi de crédits, par exemple, est très directe. L'année dernière, nous avons modifié nos statuts: désormais, les Banques peuvent émettre elles-mêmes des crédits en blanc jusqu'à 1,5 million de francs sans passer par Raiffeisen Suisse; auparavant, la limite était de 250'000 francs.

### **Raiffeisen est le troisième groupe bancaire de Suisse et a des spécialistes dans de nombreux domaines, comme le financement, le trafic des paiements, les opérations de change ou le leasing.**

Tout à fait! Et c'est précisément pourquoi Raiffeisen est déjà le numéro 1 pour les PME – une sur trois est cliente Raiffeisen. En effet, les entreprises bénéficient non seulement de notre proximité locale, mais aussi de notre force nationale, qui se reflète dans notre vaste portefeuille de produits et notre large expertise.

### **Comment les PME peuvent-elles accéder à nos experts et spécialistes?**

Là aussi, à travers leur conseiller personnel attitré. Celui-ci se tourne alors vers l'un de nos sept Centres Clientèle entreprises régionaux, qui disposent d'un certain nombre de spécialistes, ou puisent dans le vaste réseau d'experts du Groupe Raiffeisen. Soit le conseiller organise une rencontre directement, soit il fait appel

aux experts au bon moment, selon les besoins du client.

### **Parlons d'avenir: à quoi peuvent s'attendre les PME clientes de Raiffeisen?**

Les PME effectuent de plus en plus leurs transactions par voie digitale – et la pandémie a accéléré cette tendance. C'est pourquoi, Raiffeisen investit massivement dans son interface clients digitale: la plateforme multibancaire «Raiffeisen PME eServices» sera mise en service cet automne. Et les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) deviendront encore plus accessibles aux clients dans toute la Suisse – notamment grâce aux canaux digitaux. Mais les PME peuvent aussi compter sur Raiffeisen pour surmonter la pandémie.

### **C'est-à-dire?**

A l'heure actuelle, les PME sont toujours soutenues par les mesures de chômage partiel et les crédits COVID-19. Bientôt, ce sera aux établissements prêteurs de se coordonner avec les entreprises concernées, de manière à éviter les faillites et préserver les emplois. Raiffeisen aura alors un rôle majeur à jouer.

Urs Gauch, en personne

#### **Mon expérience la plus marquante avec un entrepreneur**

Les gens dotés du «gène entrepreneurial» m'ont toujours fasciné – et il y en a beaucoup en Suisse. Mais si je devais évoquer une expérience en particulier, ce serait un cas de transmission dont je m'étais occupé: il s'agissait de la cession d'une entreprise familiale qui impliquait et employait de nombreux membres de la famille. Une affaire avec une importante charge émotionnelle qui mettait en jeu des intérêts divergents. L'entrepreneur a réussi à faire abstraction de ses émotions, et il a effectivement fini par choisir la solution la plus judicieuse, pour sa famille et pour l'exploitation. Je n'oublierai jamais ce tour de force.

Urs Gauch

est membre de la Direction de Raiffeisen Suisse et responsable Clientèle entreprises & Succursales

## Réseaux de PME

# Ça vaut la peine d'en faire partie!

Faire partie d'un réseau, c'est être mieux informé, progresser plus vite et réaliser de meilleures affaires. Les fédérations sont des plateformes idéales pour tisser des liens; elles sont principalement organisées par secteurs, par problématiques spécifiques ou tout simplement par régions géographiques. Il vaut la peine de s'y intéresser en fonction de vos besoins et ambitions. Voici les principaux types de réseaux qui existent en Suisse:

### Associations professionnelles

Les organisations sectorielles (telles que Swissmem ou Swiss Export) et les associations professionnelles cantonales défendent les intérêts économiques et politiques d'un secteur. De par leur taille, elles donnent aux PME une voix plus forte auprès de la sphère politique, du public et des autorités. Elles proposent aussi à leurs membres des informations spécialisées, une assistance juridique, des programmes de formation, des plateformes d'échange et de réseautage ainsi que diverses manifestations.

### Associations spécialisées ou thématiques

Des fédérations comme swisscleantech, swissICT, scienceindustries, ont pour principale mission la promotion de certains sujets. Il peut s'agir des technologies vertes, de l'enseignement scientifique ou tout simplement du progrès technologique. Elles bénéficient souvent d'un soutien politique, car elles s'appuient sur des stratégies nationales de la Confédération – par exemple la lutte contre le réchauffement climatique, la Suisse comme pôle de recherche scientifique ou la transformation digitale.

### Clubs

Au Club des Entrepreneurs du RCE, les PME échangent entre elles sur des sujets d'actualité. Les entrepreneurs se rencontrent au local du RCE pour de nombreux événements, discutent et font affaire. Des associations philanthropiques bien connues, tels le Rotary Club, le Lions Club ou le Kiwanis, organisent aussi régulièrement des rencontres et événements de collecte de dons pour des projets humanitaires et environnementaux à travers le monde. Les adhésions ne se font que sur invitation ou recommandation. Les entrepreneurs peuvent utiliser ces clubs philanthropiques à des fins de réseautage, comme plateforme de sponsoring ou pour promouvoir leur image.

## Comment ça marche Le réseautage facilité

Outre leurs prestations variées, les associations, fédérations et autres clubs sont avant tout des plateformes destinées à nouer et entretenir des contacts. Tout le monde le sait, mais beaucoup d'entrepreneurs ont encore du mal à «réseauter». Voici quelques conseils pour faire de votre prochaine rencontre de réseautage une parfaite réussite plutôt qu'un moment désagréable:

- Fixez-vous un objectif quant au nombre de nouveaux contacts que vous souhaitez nouer au cours de la manifestation.
- Présentez-vous tôt: vous entrez ainsi plus facilement en conversation avec les premiers visiteurs.
- Ecoutez attentivement, montrez de l'intérêt, posez des questions.
- Notez des mots-clés concernant les personnes que vous rencontrez.
- Peu après, faites un suivi par e-mail sans trop attendre, pour organiser une rencontre (café, repas de midi...).
- Entretenez vos contacts par des appels réguliers, des réunions, des vœux de Noël etc.
- Exploitez aussi les réseaux sociaux: des portails tels que LinkedIn ou Twitter vous renseigneront plus en détail sur vos interlocuteurs.



# 469 ans

C'est l'âge de la plus ancienne entreprise familiale de Suisse. Le domaine vinicole Fonjallaz SA à Lavaux, au bord du lac Léman, existe depuis 1552.

Sources: Swissslife, NZZa5

## Checkliste

### La digitalisation avance à grands pas. Etes-vous prêt?

Répondez à ces sept questions, et vous comprendrez mieux où en est votre entreprise en matière de digitalisation.

1. Réfléchissez-vous systématiquement aux manières de simplifier vos processus en utilisant des solutions digitales?
2. Envisagez-vous d'introduire bientôt de nouvelles prestations digitales?
3. Savez-vous ce que souhaitent vos clients en matière de digitalisation, aujourd'hui et demain?
4. Avez-vous déjà «réinventé» des produits à l'aide d'une approche digitale?
5. Votre équipe est-elle ouverte aux nouvelles technologies?
6. Disposez-vous en interne du savoir-faire nécessaire pour mettre en œuvre des projets digitaux?
7. Avez-vous déjà calculé dans quelle mesure des processus ou produits digitaux seraient plus rentables?

Vous souhaitez mettre votre PME sur la voie de la digitalisation? Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) se fera un plaisir de vous aider.

[rce.ch/competences/digitalisation](https://www.rce.ch/competences/digitalisation)

## A travers les siècles

### Les doyennes des entreprises suisses

14,8 ans – C'est l'âge moyen des entreprises en Suisse. Mais leur âge varie considérablement: si même pas la moitié des entreprises nouvellement créées fêtent leur cinquième anniversaire, certaines ont plusieurs siècles d'existence. En voici les plus anciennes:

#### Depuis 1354 Inselspital, Berne

Au temps de la grande peste, l'infirmière Anna Seiler a fondé un hôpital de 13 lits. La Fondation Inselspital, propriétaire du groupe Insel, poursuit encore aujourd'hui son héritage.

#### Depuis 1357 St. Niklausen Schiffgesellschaft, Lucerne

Les bateliers du village de Saint-Niklausen faisaient traverser le lac des Quatre-Cantons aux gens et aux chevaux. Aujourd'hui, la PME vend et loue surtout des yachts.

#### Depuis 1367 Glocken- und Kunstgiesserei Rüetschi, Aarau

Cette PME coule des cloches d'église depuis le Moyen-Âge. Aujourd'hui, elle conçoit également des technologies pour clochers d'église et réalise des œuvres en bronze pour des projets architecturaux.

Sources: Avenir Suisse: «Le cycle de vie des entreprises», 2021, Bibliothèque nationale suisse, Handelszeitung

# Partout où il y a des PME

Une PME suisse sur trois entretient une relation bancaire avec Raiffeisen. Marco Meier, responsable Développement Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse, connaît la clé de ce succès: la proximité, la gamme de produits, le réseau et le soutien.

TEXTE: Bettina Bhend ILLUSTRATION: Nadja Häfliger

## Proximité Nous sommes partout où il y a des PME

Les Banques Raiffeisen sont elles-mêmes des PME et connaissent bien la région qu'elles desservent; et comme les PME locales, ce sont des employeurs, des lieux d'apprentissage et des contribuables. Elles sont au fait de l'économie et des défis de leur région. Les plus de 400 conseillers clientèle entreprises de nos Banques connaissent personnellement les entrepreneurs locaux. Grâce au réseau d'agences le plus dense de Suisse, ceux-ci sont rarement à plus d'un quart d'heure d'une agence Raiffeisen, ce qui renforce les échanges personnels. Dans un domaine où la confiance est essentielle, c'est une base précieuse pour une coopération fructueuse.

Les Banques Raiffeisen ont une large autonomie décisionnelle, ce qui accélère l'octroi de crédits, par exemple, et profite aux entreprises clientes. Pour les problématiques complexes, des Centres Clientèle entreprises régionaux ou des experts de Raiffeisen Suisse sont à la disposition des Banques Raiffeisen. Ainsi, les PME bénéficient d'une expertise à l'échelle de la Suisse – dans leur Banque locale.

En tant que groupe bancaire coopératif comptant plus de 11'000 collaborateurs, Raiffeisen ne cherche pas à maximiser ses profits à court terme mais vise une prospérité durable. Avec leurs bénéfices, les Banques Raiffeisen soutiennent des projets, associations et organisations locales – les capitaux restent dans la région.



## Gamme de produits Toutes les solutions dont les PME ont besoin

Troisième groupe bancaire de Suisse, Raiffeisen offre toutes les solutions dont une PME peut avoir besoin au fil de son cycle de vie: Raiffeisen est l'interlocuteur de choix lors de la création d'une nouvelle entreprise, elle accompagne la croissance par des modèles de financement judicieux (tel le leasing) et aide l'expansion à l'international en fournissant des garanties. En matière de règlement de la transmission, les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) vont plus loin que la plupart des concurrents.

«Afin de proposer notre conseil de manière hybride, nous investissons massivement dans la digitalisation. Cela facilite d'une part le contact avec la clientèle entreprises, désormais possible en dehors des heures d'ouverture régulières; et offre aux PME d'autre part une multitude d'outils en ligne – par exemple pour le trafic des paiements, dont nous sommes un des leaders mondiaux.»

*Marco Meier*

Raiffeisen a non seulement un solide ancrage local, mais aussi une expertise d'envergure nationale. Nos spécialistes du leasing, des garanties bancaires, des modes de financement, du trafic des paiements et des opérations de change veillent à ce que les PME obtiennent les solutions les mieux adaptées à leurs défis commerciaux.

## Réseau Nos partenaires apportent aux PME le savoir-faire nécessaire

Les Banques Raiffeisen disposent de vastes compétences financières; pour tout le reste, elles font intervenir leurs partenaires. Les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs RCE, par exemple, assistent les PME dans des questions entrepreneuriales telles que la stratégie, la conduite, la communication ou la transmission.

«La pandémie de coronavirus a été particulièrement dévastatrice pour le secteur de l'hôtellerie-restauration. Avec le check-up d'exploitation du RCE, nous aidons ces entreprises à rester compétitives même dans les périodes difficiles, en passant en revue leurs finances, leur offre et leurs processus, et en fournissant des outils et des conseils d'optimisation.»

*Marco Meier*

La Mobilière a rejoint le réseau Raiffeisen en 2021. Les PME bénéficient ainsi d'une offre complète d'assurance contre les risques d'exploitation.

## Soutien Nous offrons savoir-faire et soutien aux PME

Raiffeisen organise de nombreux événements pour les PME dans toutes les régions du pays – sur place et, depuis la pandémie, de plus en plus sous forme virtuelle. Ils portent sur des sujets tels que le développement économique, l'évolution des taux de change, les nouvelles possibilités du trafic des paiements ou encore les assurances dans le commerce international. Cela procure aux participants un avantage compétitif. Raiffeisen veut connaître les difficultés que rencontre ses clients: nous interrogeons régulièrement les entreprises sur leurs défis du moment, lors de rencontres en face à face ou dans le cadre d'enquêtes – notamment en coopération avec l'association swiss export.

Raiffeisen promeut également des pratiques durables sur les plans écologique, économique et social, par exemple en parrainant le «Prix Raiffeisen des Entrepreneurs» qui récompense, chaque année, une PME suisse pour ses performances entrepreneuriales exceptionnelles.



### Raiffeisen en chiffres

Le Groupe Raiffeisen sert 210'000 clients entreprises, dont près de 200'000 PME. Ainsi, une PME suisse sur trois entretient une relation bancaire avec Raiffeisen. Dans toute la Suisse, plus de 400 conseillers clientèle entreprises répondent aux préoccupations des entrepreneurs dans 225 Banques Raiffeisen autonomes comptant 824 sites et agences.

# Un si petit monde



**D**epuis 2004, le nombre de milliardaires a augmenté de quelques 1'200 personnes dans le monde. Soit un triplement du nombre de milliardaires durant cette période. Selon le magazine Forbes, il y avait en effet 1'810 milliardaires (en dollars) dans le monde en 2016, soit 125% de plus que dix ans plus tôt. Durant la même période, le produit intérieur brut mondial a augmenté de 45%, passant de 51'000 milliards de dollars américains en 2006 à près de 74'000 milliards estimés en 2016. Rien que cette comparaison montre clairement que **la répartition de la richesse est devenue toujours plus inégale dans le monde.**

Mais que les choses soient claires. Quiconque travaille plus doit aussi logiquement pouvoir gagner plus. Car le système capitaliste fonctionne au mieux lorsqu'il y a des incitations matérielles à fournir un effort. Mais cela ne fonctionne pas partout comme cela, ni de manière symétrique. Il existe de nombreuses personnes qui font des efforts incroyables dans leur lutte quotidienne pour survivre et qui ne reçoivent pourtant presque rien pour leur peine. Selon la FAO – l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture – il y avait encore près de **800 millions de personnes souffrant de malnutrition** dans le monde en 2016. Il y en avait certes 15% de moins qu'il y a dix ans mais c'est toujours bien trop. Et ce chiffre est surtout en contradiction totale avec l'augmentation des ultra riches ainsi que celle des «Working Pooors», dont font partie plus de 6% des ménages aux USA (10% en Grande-Bretagne), en plus des personnes sans revenus. Pour eux aussi, cela ne change pas grand-chose de travailler plus. Le système d'incitation matérielle ne fonctionne clairement pas dans ces cas-là.

En termes de politique de répartition des richesses, **la globalisation a été plus ou moins un «jeu à somme nulle»**, jusqu'à présent. Dans l'étude «Poorer than their Parents» («Plus pauvres que leurs parents»), McKinsey en arrive à la conclusion que les revenus des ménages situés dans les économies hautement développées ont tendance

à augmenter plus faiblement depuis longtemps et voire même à baisser. 65 à 70% des ménages concernés sont touchés par ce phénomène. Inversement, cela signifie que pas même un tiers de la population mondiale bénéficie de l'ouverture des marchés à l'international. On ne peut guère parler de réussite à cet égard.

Aujourd'hui les millionnaires, qui constituent 0,7% de l'humanité, possèdent presque la moitié de la richesse mondiale. Parallèlement, 71% de la population mondiale n'arrive même pas à atteindre un capital de 10'000 dollars américains et représente ainsi 3% de la richesse mondiale totale. La globalisation ne porte donc pas chance, en termes de politique de répartition des richesses. Aussi n'est-il pas étonnant, au vu de tels chiffres, qu'il y ait **toujours plus de résistance envers la globalisation** et le libre-échange: par exemple, les âpres échanges sur le CETA – le pacte de libre-échange entre l'UE et le Canada – en disent long à cet égard. A ce propos, le fait que les fronts politiques s'affaiblissent au centre et deviennent toujours plus présents dans les extrêmes est une conséquence manifeste de l'injustice générale ressentie. Et le fait que la répartition des richesses est justement la plus inégale dans les économies émergentes devrait mettre la puce à l'oreille à certains. Là-bas, proposer une politique populiste du «pain et des jeux» fonctionne encore très bien. Car tant que les gens mangent à leur faim, qu'il y a une TV couleur et un téléphone portable à disposition – éventuellement un véhicule privé – le peuple se laisse volontiers contenter. Toutefois, dans l'arène politique, **seuls quelques-uns sont haut placés** tandis que les revendications grondent toujours plus fort depuis les tribunes. La politique, bien trop complaisante à l'égard des multinationales, devrait prendre ces signaux au sérieux, lorsque les gens du peuple se soulèvent contre les accords commerciaux.

**Martin Neff**

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

# Une marque forte

Sur ses skis, Marc Girardelli était un «multitalent». Et en tant qu'entrepreneur, ce quadruple champion du monde ne se limite pas non plus à une seule discipline. Grâce à une nouvelle stratégie de marque faîtière, il rassemble ses trois activités sous un même toit.

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTOS: Dan Cermak

**L** i a toujours été très polyvalent. Ce quintuple vainqueur du classement général de la Coupe du monde reste le seul skieur à avoir été victorieux dans toutes les disciplines en une saison. Cet aspect n'a guère changé dans sa vie actuelle: Marc Girardelli dirige une entreprise regroupant trois domaines d'activité, pilote un hélicoptère, est auteur de romans policiers et ambassadeur pour des stations de ski en Roumanie.

En tant qu'entrepreneur, Marc Girardelli a toujours suivi ses envies. Après son départ de la compétition en 1997, il a beaucoup essayé, abandonné certains projets et en a poursuivi d'autres. «Je n'ai jamais eu de plans précis», nous avoue-t-il. Mais début 2021, Marc Girardelli a, pour la première fois, examiné en profondeur sa vision entrepreneuriale. En collaboration avec le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE), il a développé une stratégie de marque claire. «Ça m'a aidé à structurer mes ambitions.»

## Trois piliers, un visage

Le principal défi était de mieux coordonner le marketing des trois branches →



## «Avec la nouvelle stratégie de marque faîtière, les trois domaines d'activité se stimulent mutuellement.»

Tobi Frei, Accompagnant au RCE

de Marc Girardelli Sport AG: d'une part, il y a l'activité habillement, qui fournit des tenues aux écoles de ski et aux remontées mécaniques. D'autre part, Marc Girardelli organise des événements de ski exclusifs pour des clients privés. Et son petit dernier (projet) est une académie de ski virtuelle, où il analyse les vidéos de ski des clients et les coache en ligne. Ces trois piliers ont connu une croissance organique au fil des ans, et les activités se sont éparpillées par la suite.

La stratégie développée avec le RCE rassemble ces trois branches sous un même toit. Grâce à une «marque faîtière», les recoupements entre les groupes cibles sont mieux exploités: «Avec la nouvelle stratégie, les trois domaines d'activité se stimulent mutuellement. L'aura de la marque Girardelli attire des clients qui sont également intéressants pour les deux autres piliers», explique Tobi Frei, Accompagnant au RCE.

### Bien viser les groupes cibles

Pour élaborer la stratégie, les clientèles cibles des trois activités ont été analysées en détail. Parmi la clientèle plus âgée et aisée qui assiste aux événements de Marc Girardelli, son nom est, et demeure, une marque mondiale. En revanche, chez les groupes cibles plus jeunes (habillement et coaching), il a fallu accroître la notoriété. Cela nécessite une nouvelle image et de nouveaux canaux. L'entreprise Girardelli misait déjà beaucoup sur internet: les tenues de ski peuvent être personnalisées avec un assistant en ligne, et l'académie de ski est également virtuelle. «Mais je n'y connaissais pas grand-chose en marketing digital», admet-il.

Le RCE a mis son vaste savoir-faire dans ce domaine au service de l'entrepreneur: ensemble, ils ont cherché de nouvelles façons d'aborder les groupes cibles. «L'optimisation pour moteurs de recherche ne suffit plus aujourd'hui», af-

firme Tobi Frei, Accompagnant au RCE. «Les campagnes sur les plateformes fréquentées par les différents groupes cibles sont relativement bon marché et très efficaces.» L'avantage: on ne paie que par clic, c'est-à-dire si le client potentiel «accroche» et visite notre site web. Ce micro-ciblage permet de s'adresser à des groupes très spécifiques, avec des messages personnalisés.

### La communication, un point fort

Si Marc Girardelli Sport AG propose une large gamme de produits, l'entreprise reste étonnamment «svelte». Son directeur général éponyme tient les rênes depuis son bureau au Liechtenstein. Pour la branche habillement, il est épaulé par un associé et deux collaborateurs; mais pour l'événementiel, il préfère recourir à du personnel temporaire. «Je n'ai pas une mentalité de meneur», sourit Marc Girardelli. «Dès le début de ma carrière d'entrepreneur, j'ai constaté que la gestion d'équipes de grande taille n'était pas mon fort.»

Et pourtant, Marc Girardelli n'est pas un solitaire, même s'il a souvent été qualifié comme tel au vu de sa forte tête alors qu'il participait au cirque blanc. En lui parlant, on se rend vite compte que cette image est totalement injustifiée. Il raconte volontiers ses péripéties: la halle de ski qu'il a ouverte en Allemagne pour la revendre peu de temps après, les premiers succès dans le commerce des vêtements de ski, les séquelles tardives de ses nombreuses blessures au genou, et son amour pour la région d'Appenzell.

Marc Girardelli aime communiquer, et les ateliers avec le RCE lui en ont fait prendre conscience une fois de plus. «Mon travail, c'est la communication», affirme-t-il. «J'aime échanger des expériences et je suis doué pour rassembler les gens.» Et sa nouvelle stratégie reflète ce talent: le personnage Marc Girardelli est placé au centre, dans le but de nouer de nouvelles relations clients.

### Les 3 atouts du RCE:

- Une expertise stratégique bien établie
- Un vaste savoir-faire en marketing digital
- Un bilan critique des forces et des faiblesses

De surdoué des pistes à entrepreneur effervescent: les vêtements de ski sont l'un des trois domaines d'activité de Marc Girardelli.

### A propos de Marc Girardelli

Né à Lustenau (Autriche) en 1963, Marc Girardelli est l'un des skieurs les plus titrés de l'histoire: il est quadruple champion du monde, a remporté cinq fois le classement général de la Coupe du monde et a gagné 46 courses de la Coupe du monde. Marc Girardelli a quitté l'équipe nationale autrichienne junior suite à des désaccords personnels, pour ensuite intégrer l'équipe luxembourgeoise. Depuis son retrait de la compétition en 1997, il a créé plusieurs entreprises: outre sa propre ligne de vêtements de sports de neige, il organise des événements de ski et dirige une académie de ski virtuelle.

## Forts, ensemble

Les PME sont le moteur de l'économie suisse. Et Raiffeisen est le numéro 1 pour les PME. Parce que les Banques Raiffeisen et leurs entreprises clientes se comprennent: elles ont toutes un solide ancrage local et l'esprit d'entreprise est dans leur ADN. Cela crée une confiance mutuelle.

### Un tiers

des quelque 600'000 PME suisses sont clientes Raiffeisen.

### 95%

des PME sont indépendantes et n'appartiennent pas à un groupement d'entreprises.

Source: OFS, Portrait des PME suisses 2011 – 2018 (2020)

### 38%

des PME appartiennent à des femmes – contre 28% il y a 30 ans.

Source: OFS, Enquête suisse sur la population active (2020)



### > 50%

des entreprises en Suisse sont des entreprises individuelles. Environ une sur cinq est une SA ou une Sàrl.

Source: Avenir Suisse: Le cycle de vie des entreprises (2021)

**Solutions pour entrepreneurs**

[raiffeisen.ch/entrepreneurs](https://raiffeisen.ch/entrepreneurs)