



Clarity on Entrepreneurs

**Les stimulateurs de
l'économie suisse**

Mai 2016

Éclairages pratiques

Interviews avec des entrepreneurs sur la numérisation, la mobilité mondiale, l'automatisation, l'évolution du secteur immobilier et le règlement de la succession

L'agenda de la place économique suisse

Des chambres de commerce et d'industrie, des administrations fiscales et des établissements de droit public évoquent les défis actuels

KPMG Suisse romande

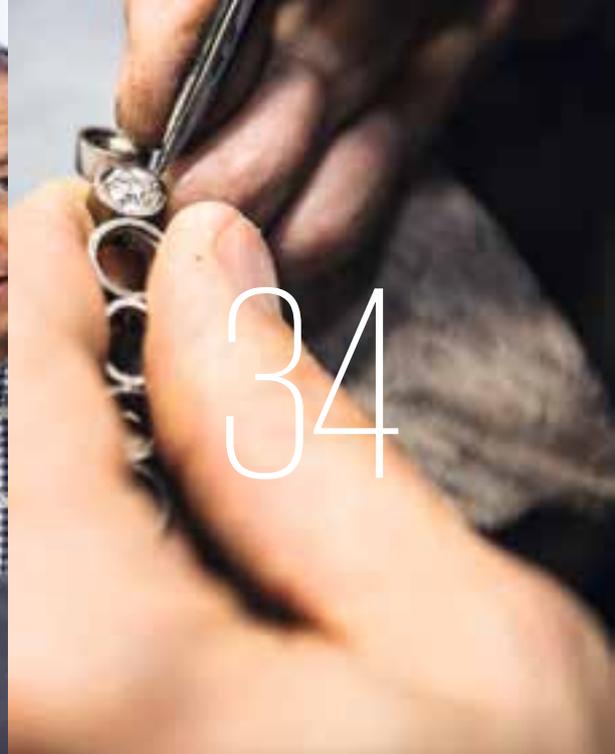




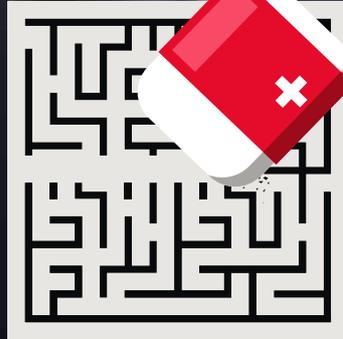
4



40



34



58



54



28



18



24

Clarity on Entrepreneurs

	AVANT-PROPOS		
2	Le fondement de notre économie	48	PLEINS FEUX SUR L'ÉCONOMIE SUISSE
4	Défis actuels		L'agenda de la place économique suisse Enquête qualitative auprès de dix chambres de commerce et d'industrie
16	Notre engagement	54	Troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) Andreas Wurster, administration fiscale du canton de Schaffhouse
	INTERVIEWS		
18	Numérisation Fabio Cannavale, Groupe lastminute.com	58	Autonomisation d'un service public Philippe Burri, Service cantonal des automobiles et de la navigation (SCAN), Neuchâtel
24	Mobilité mondiale Kurt Christen, Groupe Bucherer		
28	Gestion de la chaîne d'approvisionnement Attilio Tissi, Bobst Group SA		KPMG EN SUISSE ROMANDE
34	Règlement de la succession Nicole Stadelmann, Bijoux Stadelmann SA	60	Un ancrage local, un réseau international
40	Évolution du secteur immobilier Markus Mettler, Halter SA	64	Gamme de prestations
		66	Sièges KPMG en Suisse
		68	Pinboard & Impressum



Le fondement de notre économie

Les moyennes entreprises constituent un formidable atout pour l'économie helvétique. Grâce à leur capacité d'innovation, à leur réseau international et à leurs exigences élevées de qualité, mondialement reconnues, elles assurent les deux tiers des emplois et de la prospérité en Suisse. Quiconque dirige une entreprise sait combien ces prestations exigent de la force et de la volonté au quotidien et quels obstacles peuvent surgir en chemin.

Pour préparer cette édition, nous avons discuté, avec les représentants des chambres de commerce et d'industrie de dix cantons, des principaux défis que les entreprises rencontrent dans les régions économiques concernées.

Le monde économique romand fait face, actuellement, à une profonde mutation et se voit confronté, entre autres, aux problématiques du franc fort, de la RIE III et de la numérisation croissante. Le peuple vaudois a donné un signal clair, il y a quelque temps, aux mondes politique et économique, en acceptant la modification de la loi sur les impôts directs cantonaux: un compromis entre allègements fiscaux et mesures sociales qui devrait permettre aux entreprises de la région de créer des emplois et de la richesse.

Le franc fort impose aux entreprises romandes des mesures pour s'adapter à la dégradation de la compétitivité au niveau du prix de leurs produits. Parfois en réduisant les marges, mais aussi en n'ayant pas d'autres moyens que de restructurer pour mieux rebondir et pérenniser l'entreprise.

La 4^{ème} révolution industrielle en cours (Industrie 4.0) devrait permettre d'optimiser l'organisation et la gestion des processus, mais apporte également son lot d'interrogations avec des risques de perte de contrôle ou de protection de données.

Outre les défis économiques et réglementaires, les problématiques liées à la gestion d'entreprise figurent à l'agenda de tous les entrepreneurs. Avec des CEO et des CFO de toute la Suisse, nous avons ainsi examiné les thèmes d'actualité tels que la numérisation et les nouvelles technologies, l'automatisation croissante, les développements dans le secteur de la construction et l'immobilier, l'internationalisation et la mobilité mondiale ainsi que la gestion de la tradition familiale lors de la transmission de l'entreprise.

À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes que nous avons interviewées pour leur ouverture, leur confiance et les éclairages qu'elles nous ont apportés.

Nous vous souhaitons une lecture intéressante et nous réjouissons de discuter avec vous des différents thèmes abordés.



Hélène Béguin

Responsable de la Suisse romande

Quand la force devient faiblesse

Franc fort

Un niveau des prix et des coûts nettement plus élevé par rapport à l'UE n'est plus considéré comme acceptable par les entreprises. Des emplois dans la recherche et le développement, de même que dans la production et le support, sont depuis longtemps délocalisés à l'étranger. Il est donc urgent de fixer les conditions-cadres nécessaires pour maintenir en Suisse les principaux éléments de la chaîne de création de valeur.



Exercice d'équilibre sur le marché du travail

Pénurie de personnel qualifié

La mise en œuvre, toujours peu claire, de l'initiative contre l'immigration de masse risque d'entraîner une nouvelle pénurie de main-d'œuvre étrangère. Les contingents institués par la Confédération n'arrivent d'ores et déjà plus à couvrir la demande des cantons.



Tournant dans la concurrence fiscale



Troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III)

Le système fiscal suisse est sous pression au niveau international, ce qui a engendré dans beaucoup d'entreprises des incertitudes en termes de sécurité juridique et de sécurité de la planification. De plus, l'OCDE s'engage fermement en faveur d'une transparence accrue et de nouvelles règles en matière de concurrence fiscale.

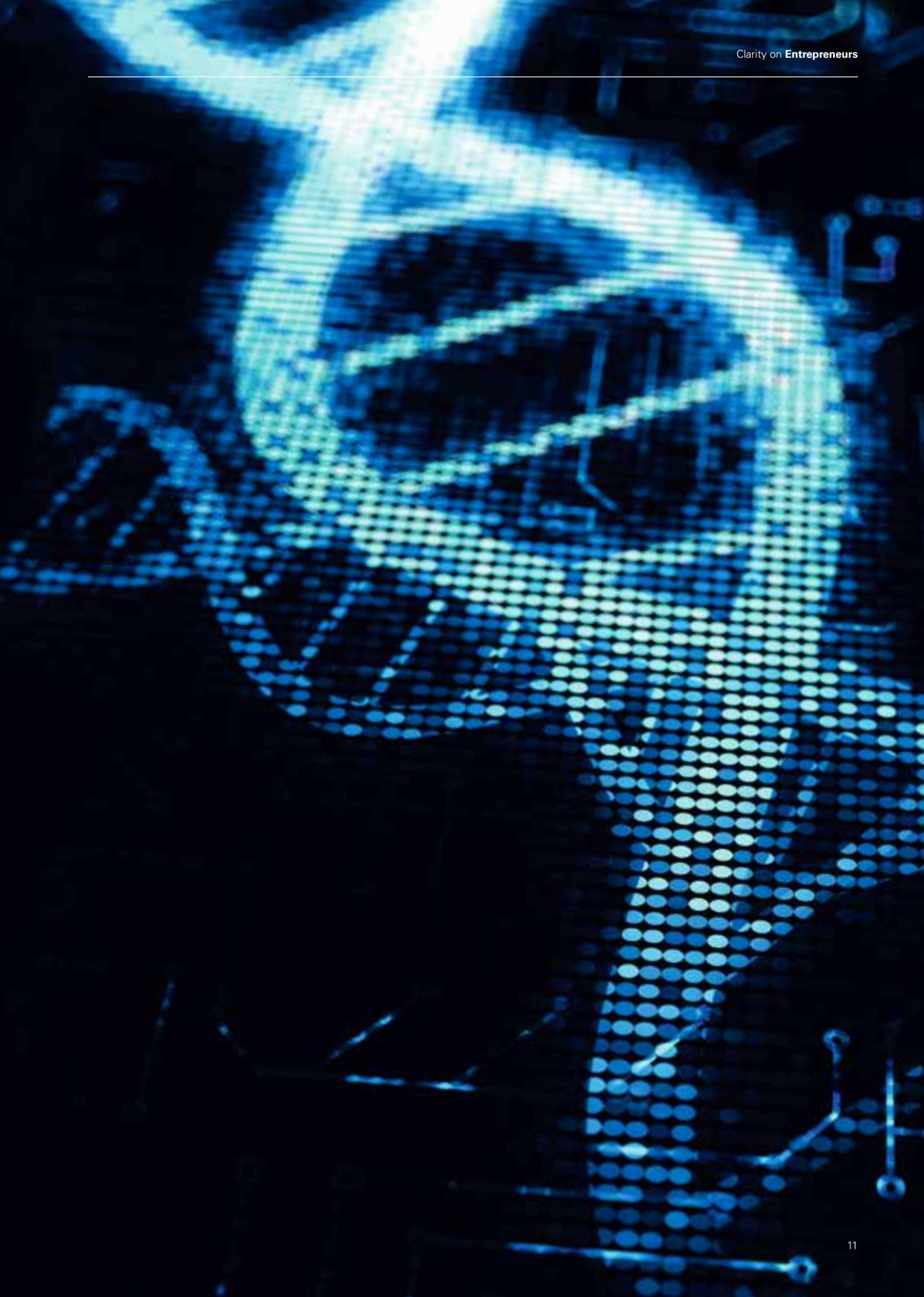
Avec la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), la Suisse a toutefois introduit les mesures nécessaires pour garantir un système fiscal compétitif et accepté au niveau international.



On n'arrête pas le progrès

Numérisation

L'évolution fulgurante vers une société de la connaissance, la nécessité d'innover et la numérisation croissante dans de nombreux domaines de l'économie et de la vie placent les entreprises face à d'importants défis. À cet égard, il est essentiel que celles-ci entretiennent des relations plus étroites avec les universités et les hautes écoles.



Le calme après la tempête

Sécurité de la planification

Les relations bilatérales non clarifiées entre la Suisse et l'UE, la valeur extérieure élevée du franc suisse et la mise en œuvre peu claire d'un certain nombre d'initiatives et de réformes fiscales contribuent dans une large mesure à l'incertitude générale. Les conditions-cadres politiques doivent permettre de restaurer la confiance des entreprises dans la place économique suisse.



Quand le chemin devient une fin en soi

Accroissement de la densité réglementaire

La densité réglementaire croissante place les entreprises face à des défis de plus en plus importants. Outre l'engagement de ressources humaines et financières, la capacité d'innovation et le développement de l'économie nationale sont globalement freinés.





MOT D'INTRODUCTION DE RETO BENZ

Notre engagement

**Reto Benz**

Associé, responsable des régions en Suisse

La passion anime les entrepreneurs. Les entreprises qui réussissent se caractérisent par une motivation, une ténacité et une créativité supérieures à la moyenne. Elles identifient les opportunités et prennent des risques, car elles sont profondément convaincues de faire ce qui est juste. Les collaborateurs et les associés de KPMG s'engagent également avec motivation pour leurs clients, qu'ils accompagnent en tant que partenaires compétents dans les différentes phases du cycle de vie de leur entreprise. J'ai le plaisir de vous en présenter cinq exemples dans cette publication.

Les entrepreneurs ont des exigences particulières envers les cabinets d'audit et de conseil. Outre la compréhension du marché et la compétence, la confiance dans leurs interlocuteurs et la proximité géographique sont essentielles. C'est pourquoi nous investissons dans nos différents sièges et leurs collaborateurs afin de bénéficier d'un ancrage régional et de répondre avec flexibilité aux besoins de nos clients. Grâce à la formation technique et méthodologique continue de nos collaborateurs, vous disposez d'interlocuteurs compétents au niveau local. Qu'il s'agisse de travaux d'audit, de conseil juridique, de conseil fiscal ou de conseil aux entreprises, vous pouvez compter sur eux. En cas de besoin, nous faisons appel à d'autres spécialistes du réseau KPMG (international) afin d'élaborer des solutions multidisciplinaires sur mesure.

Que vous desserviez exclusivement votre région avec vos produits et vos services, que vous soyez un leader sur le marché suisse ou que vous soyez présents sur les marchés internationaux, vous bénéficiez avec KPMG d'un interlocuteur central dans votre région et du savoir-faire d'une entreprise active au niveau mondial.

Vous hésitez? Mettez-nous au défi – vous ne le regretterez pas!

Je vous souhaite une agréable et intéressante lecture.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Reto Benz', written in a cursive style.

Reto Benz
Associé, responsable des régions en Suisse

Nous vivons à l'ère des Apps



Fabio Cannavale, fondateur et CEO du **Groupe lastminute.com**, parle du développement ultra-rapide de la numérisation, des exigences liées aux nouvelles technologies et de l'évolution du comportement des clients en matière de communication.

**Fabio Cannavale**

Fondateur et CEO du
Groupe lastminute.com

Fabio Cannavale, 50 ans, est le fondateur, CEO et principal actionnaire du Groupe international lastminute.com, l'un des leaders européens dans le secteur des voyages et des loisirs. Fabio Cannavale a suivi des études d'ingénieur à l'Ecole Polytechnique de Milan et est titulaire d'un Master en administration d'entreprise. Il a ensuite travaillé comme consultant chez A.T. Kearney et McKinsey. Après un séjour prolongé dans les Caraïbes, il a fondé sa première entreprise, qui proposait des voyages de vacances balnéaires. En 2004, il a conçu avec Marco Corradino le premier moteur de recherche pour les vols à bas prix, Volagratis.com, qui a donné naissance à la société Bravofly. Avec l'acquisition de la société espagnole Rumbo, l'entreprise de Cannavale est devenue le Groupe Bravofly Rumbo, qui est devenue à son tour le Groupe lastminute.com en avril 2015. Le Groupe a son siège principal en Suisse, à Chiasso, et est actif dans 40 pays.



**Lorenzo Job**

Associé, Responsable du Tessin

**Dr. Peter Jankovsky**

Correspondant de la NZZ pour le Tessin et les Grisons

**Peter Jankovsky / Lorenzo Job:**

Vous êtes le fondateur du Groupe lastminute.com, dont vous avez été le président du Conseil d'administration jusqu'à la mi-décembre 2015, date à laquelle vous avez voulu quitter ce poste pour devenir le CEO.

Fabio Cannavale: Je ne l'ai pas voulu, je le devais. Le marché et, par conséquent, la structure de notre Groupe subissent des changements. Par le passé, nous vendions des billets d'avion. Au fil des ans, s'y sont ajoutés d'autres produits et services liés aux voyages et aux loisirs. Depuis cette année, nous entendons également nous positionner comme entreprise de médias.

Concrètement, qu'est-ce qui a changé?

En tant que portail de voyages en ligne, nous proposons désormais des formules de vacances complètes. Nous disposons d'une structure complexe avec des managers responsables pour les domaines Travel, Marketing, Meta-search, IT et Finances. Nous possédons également des petites filiales.

Le Groupe ne s'est donc pas seulement développé, mais il s'est également diversifié. Les structures sont ainsi devenues beaucoup plus complexes.

C'est pourquoi je dois disposer d'une vue opérationnelle uniforme afin de pouvoir m'occuper de la coordination des différentes unités.

L'économie mondiale est de plus en plus complexe et en réseau. Votre secteur doit ainsi relever de nouveaux défis.

Le principe de base est le suivant: plus un service doit être fourni rapidement, plus les exigences correspondantes sont complexes. À cet égard, l'informatique joue un rôle décisif. Afin de réagir de manière adéquate aux besoins du marché et de prendre les bonnes décisions, une quantité importante de données et d'informations est nécessaire pour mener l'analyse correspondante. Par ailleurs, les algorithmes des programmes informatiques traitent les données d'une manière beaucoup plus rapide et fiable que les humains. Parallèlement,

nous avons un besoin croissant de personnel techniquement expérimenté: 70% d'entre nous sommes des informaticiens et des ingénieurs.

Abstraction faite des sites web, quelles activités de l'entreprise sont impensables sans l'informatique?

L'informatique est essentielle dès le niveau de la comptabilité. Nous réalisons chaque jour des milliers de transactions. Dans ce domaine, seule l'informatique permet d'avoir un aperçu rapide et complet. L'automatisation garantit en outre une fiabilité beaucoup plus élevée. Si l'on prend l'exemple des réservations téléphoniques, le taux d'erreurs commises par nos vendeurs est beaucoup plus important que pour les réservations effectuées via nos sites web. Si les ordinateurs et leurs algorithmes sont utilisés de manière cohérente, les erreurs des utilisateurs seront réduites au minimum.



Comment les algorithmes sont-ils utilisés, par exemple dans le domaine du marketing ?

L'informatique est essentielle pour le marketing relatif aux moteurs de recherche en ligne. Des mots-clés appropriés décident de l'ordre d'apparition des résultats de recherche. Pour les identifier, nous utilisons des algorithmes. Le même principe s'applique pour l'analyse du comportement de nos concurrents sur le marché.

La numérisation progresse donc de plus en plus rapidement

Par rapport aux secteurs traditionnels, ce phénomène se développe extrêmement rapidement dans notre secteur. Nous devons réagir immédiatement à l'évolution du comportement des clients en matière de communication. Au départ, les clients effectuaient leurs réservations dans les agences ou par téléphone. Ils sont ensuite passés à l'e-mail et à Internet, et ils privilégient aujourd'hui les appareils mobiles. Ils s'attendent à recevoir toutes les informations d'une manière aussi rapide et directe que possible.

Quel canal de communication est à la mode ?

Nous vivons à l'ère des Apps. Celles-ci constituent l'instrument le plus efficace, ce qui vaut également pour la communication interne à l'entreprise. Il en résulte un véritable univers des Apps, ce qui représente également un défi: l'écran des smartphones, plus petit que celui des ordinateurs, exige que la présentation des offres et les processus de réservation soient adaptés en permanence. Les appareils mobiles sont devenus le pivot de toutes les informations.

Comment les choses pourraient-elles évoluer à l'avenir ?

Les informations ne seront plus enregistrées localement, mais dans le nuage («cloud»). Les clients pourront ainsi accéder aux informations, grâce à un code d'identification, via n'importe quel portail Internet et n'importe quel ordinateur. Cela signifie que nous devons simplifier les bases de données et les processus, les réunir et faire

Je suis
en contact
avec l'entreprise
quasiment
partout et à tout
moment

en sorte qu'ils puissent être utilisés sur tous les terminaux possibles – sans prélever de frais supplémentaires. Cette simplification doit également contribuer à réduire les actes frauduleux extérieurs.

Sans la nouvelle technologie numérique, rien n'irait donc plus.

Sans elle, notre entreprise n'existerait pas. S'agissant des tendances du marché et de la technologie, nous devons suivre les dernières évolutions, car la plupart de nos clients sont devenus extrêmement férus d'innovation. Au lieu de se rendre dans une agence

de voyages, ils effectuent leurs réservations de plus en plus souvent en ligne ou via des appareils mobiles. Les vidéos de voyage à caractère informatif constituent un phénomène grandissant: elles présentent non seulement l'hôtel, mais aussi la destination et ses environs. À cela s'ajoute le fait que les critiques individuelles d'hôtels diffusées par les médias sociaux, comme le site TripAdvisor, sont très consultées. Les clients se basent de plus en plus sur ces deux facteurs pour prendre une décision.

En quoi votre publicité est-elle influencée par ce phénomène ?

Nous avons des types d'utilisateurs bien déterminés, et nous devons aborder ces différents groupes-cibles d'une façon aussi personnalisée que possible. C'est ce que nous faisons via les médias sociaux et les plateformes en ligne spécialisées, qui sont adaptées aux besoins de chaque groupe-cible.

Quels sont les risques liés à la numérisation croissante ?

Une adaptation tardive constitue un risque majeur. Si nos systèmes deviennent obsolètes, nous serons déconnectés de la réalité. Il est donc important de toujours introduire des nouvelles solutions dans l'entreprise: les jeunes sont généralement les plus curieux et les plus passionnés en ce qui concerne les nouveautés. Nous développons donc des méthodes de travail innovantes. S'agissant du numérique, nous devons apprendre de nos enfants. En effet, ceux-ci s'adaptent plus rapidement et plus naturellement à toutes les innovations.



Les cybercriminels suivent également les dernières innovations techniques.

La liberté sur Internet est grande, ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le principal danger vient des hackers qui cherchent à voler nos données afin de les vendre ou à faire planter notre site web. Là encore, la lutte s'oriente autour des algorithmes, qui fournissent des données pour les statistiques sur la cybercriminalité. Cela signifie également que nous faisons beaucoup de prévention: nous observons et enregistrons avec une grande précision qui interagit avec nous et de quelle manière.

La transformation numérique exige également de faire des efforts en termes de «culture numérique» et de partager les connaissances au sein de l'entreprise. Comment faites-vous?

Nous assurons la formation et le développement continu de nos collaborateurs, qui sont plus d'un millier. Car on ne peut jamais en faire assez. Bien entendu, l'informatique est notre priorité. L'année dernière, nous avons permis à beaucoup de nos collaborateurs d'aller travailler un certain temps dans nos bureaux à l'étranger afin qu'ils puissent élargir leurs horizons. Nous encourageons également le réseautage et l'échange de compétences au sein de l'entreprise. Et nous n'oublions pas que les crises économiques, comme celle que connaît l'Italie, favorisent l'inventivité: en quelque sorte, nous sommes contraints d'innover.

Les idées novatrices peuvent également provenir de conseillers externes. Faites-vous usage de cette possibilité?

Oui, mais pas suffisamment. Les conseillers externes apportent de nombreuses idées et connaissances sous une autre perspective. Nous avons besoin de nouvelles inspirations pour

notre service des ressources humaines et le coaching de nos collaborateurs. Nous devons donc développer des structures correspondantes. Cela s'applique également à des domaines techniques spécifiques. Chaque entreprise fait face au risque d'être trop centrée sur elle-même, les stimulations externes sont donc très utiles.

Au niveau technologique, que pouvons-nous attendre à l'avenir du Groupe lastminute.com?

Nous avons développé beaucoup de technologies en interne. Nous avons été l'une des premières entreprises en Europe à développer un logiciel afin d'obtenir un aperçu des offres à bas prix. Notre système de check-in numérique en ligne, via le smartphone des clients, a également été développé en interne. De plus, nous avons regroupé dans une seule App, appelée Urbi, notre site web et notre service de car sharing, Urban Mobility, entre autres. Cette App permet d'accéder à toutes les offres. Dans dix ans, tout passera par les Apps, d'où un gain de temps considérable.

Aujourd'hui, la numérisation s'étend également à la vie privée.

Elle me facilite énormément les choses en privé, car je n'ai pas de secrétaire. Nous partageons tous nos calendriers professionnels, que je veux pouvoir consulter très rapidement pendant mon temps libre également. De plus, j'aime faire du sport pendant la journée, donc je travaille beaucoup le soir, et même là je dois toujours rester en contact avec l'entreprise. Je suis en contact avec l'entreprise quasiment partout et à tout moment.

Ne va-t-on pas finir par être saturés avec Internet, les médias sociaux et les Apps?

Je pense que les gens voudront toujours être connectés. Mais leur comportement en matière de communication devrait changer: ils voudront partager leurs expériences de manière encore plus intensive, rapide et en temps réel et prendre part à la vie de leurs amis.

Avez-vous une vision concrète à cet égard?

Peut-être que dans dix ans il n'y aura plus ni smartphones ni tablettes, mais un seul appareil multifonctions.

ROLEX 

Des cultures
diverses
parmi les clients
et les
collaborateurs

HEP
1888

Kurt Christen parle de la mobilité mondiale chez Bucherer

Au cours des cinq dernières années, l'entreprise de tradition lucernoise Bucherer est devenue le leader européen dans la vente de montres et de bijoux. Son chiffre d'affaires a doublé et le nombre de collaborateurs est passé de quelques centaines à 1 700. Environ 500 personnes travaillent en Allemagne, à Vienne, à Paris et dans le reste du monde, et ce jusqu'en Chine. L'internationalité et la mobilité ont fortement augmenté. Le responsable des ressources humaines, Kurt Christen, accompagne ces développements.



Kurt Christen
Responsable des ressources humaines du Groupe Bucherer



Markus Vogel, Directeur, Conseil fiscal KPMG Suisse centrale, s'est entretenu avec **Kurt Christen**, responsable des ressources humaines du Groupe Bucherer

L'internationalité est devenue un sujet majeur lorsque l'entreprise a ouvert un magasin à Paris en 2013, avec 110 employés, en plus des boutiques existantes en Allemagne. «La question qui s'est immédiatement posée a été de savoir comment y insuffler l'esprit de la maison Bucherer», explique Kurt Christen. «Nous avons également constaté les implications contractuelles et fisca-

les du détachement de collaborateurs à l'étranger. Étant donné que la législation diffère d'un pays à l'autre, nous devons développer un large savoir-faire. À cet égard, il est important pour nous d'avoir à nos côtés des conseillers professionnels qui nous rendent attentifs aux obstacles.»

Chez Bucherer, il existe désormais des lignes directrices pour le détachement de personnel. Celles-ci fournissent aux collaborateurs des informations sur le contrat de travail, les assurances, les impôts, etc. Elles leur indiquent également les aspects pour lesquels ils peuvent bénéficier d'une assistance et ceux dont ils doivent s'occuper eux-mêmes. «Il est important que les collaborateurs reçoivent des conseils de base afin de savoir comment s'y prendre, pour chercher un logement par exemple. Ils doivent savoir que, dans

les autres pays, les choses ne fonctionnent pas forcément comme en Suisse. Par exemple, il faut parfois installer soi-même la cuisine. Les collaborateurs doivent s'engager dans ce processus.»

Les détachements à l'étranger visent à favoriser l'échange de savoir-faire, à combler le manque de personnel et à motiver les collaborateurs. Dans ce dernier cas, un détachement à l'étranger représente bien plus qu'un changement bienvenu. L'internationalité permet aux collaborateurs d'acquérir une expérience à l'étranger au sein de leur propre entreprise et d'améliorer leurs compétences linguistiques. L'exemple de la filiale de la Schwanenplatz à Lucerne témoigne de l'importance des langues pour Bucherer: quelque 180 collaborateurs y conseillent les clients dans 26 langues. «Le fait que Bucherer, en tant qu'entreprise suisse, puisse offrir des

perspectives internationales est quasiment unique dans le secteur de la vente de montres et de bijoux», ajoute Kurt Christen: «C'est une fierté pour nous. Nous le constatons lorsque nous nous entretenons avec des candidats. Ils nous perçoivent différemment qu'il y a dix ans. Leurs attentes concernant l'ouverture affichée par une entreprise internationale ont également changé.»

S'agissant de la relève, Bucherer a récemment mis en place son propre programme de développement. Les personnes qui suivent ce programme doivent effectuer un court séjour de trois mois à l'étranger, si possible dans une autre région linguistique. «Nous sommes impatients de connaître les résultats», affirme Kurt Christen, qui gère les détachements avec son équipe et avec l'aide de spécialistes de la conformité («compliance»). Chez Bucherer, il n'y a pas de Global Mobility Manager, bien que les détachements soulèvent parfois des questions complexes, par exemple lorsqu'un collaborateur détaché à Beijing fait venir toute sa famille sur place.

Les travailleurs qui restent plus d'une année à l'étranger reçoivent l'assurance contractuelle qu'ils peuvent revenir si quelque chose ne se passe pas comme prévu. «Nous ne pouvons toutefois pas leur garantir qu'ils retrouveront le même poste. Il y a un certain risque de chaque côté. Au bout d'un certain temps, il est clair que tout ne peut pas redevenir comme avant», ajoute Kurt Christen.

Dernièrement, il est devenu encore plus compliqué d'engager des collaborateurs venant de l'étranger en raison de l'initiative contre l'immigration de masse. Selon Kurt Christen, il est surtout difficile de trouver des personnes qui maîtrisent le chinois. «L'office des migrations veut que nous trouvions les gens dans l'UE ou en Suisse. Or c'est souvent un vœu pieux.» Le manque de personnel qualifié est moins problématique, car la maison Bucherer forme elle-même ses spécialistes dans le cadre de la Bucherer Academy, ce qui constitue un avan-

tage. «Par exemple, nous formons chaque année un ou deux sertisseurs, un métier en voie de disparition. Nous proposons également des formations continues afin d'avoir suffisamment de spécialistes. Pour les horlogers également, il existe des niveaux de spécialisation que l'on ne trouve pas sur le marché. Par exemple, des horlogers qui travaillent également dans la vente.»

Chez Bucherer, l'internationalisation a des conséquences tangibles. «Les collaborateurs ont conscience que les choses ne seront plus jamais comme avant», explique Kurt Christen. «Nous considérons qu'il s'agit d'une opportunité, sinon nous ne nous serions pas engagés sur cette voie. Mais la tâche est ardue. Nous avons une culture qui est fortement fondée sur les gens et où le management se préoccupe du bien-être des collaborateurs».

L'entreprise doit désormais composer avec différentes cultures qui posent des exigences diverses. «Jusqu'à présent, nous étions confrontés aux différentes cultures de nos clients. Aujourd'hui, il existe également différentes cultures parmi nos collaborateurs».

La mondialisation constitue un défi supplémentaire. «La Suisse doit veiller à ne pas trop se replier sur elle-même». La «suissitude» ne constitue pas la solution universelle. En revanche, elle est très appréciée et il faut donc capitaliser davantage dessus. «La suissitude est une marque positive, elle est gage de sécurité et de continuité». Bucherer se veut une entreprise lucernoise de tradition familiale, ce qui n'est plus le cas pour beaucoup d'entreprises d'envergure mondiale. «Chez nous, les frais de déplacement de la Direction générale sont relativement élevés, car nous pensons que les entretiens personnels sont valorisants pour nous. En cas de hold-up, par exemple, je me rends toujours sur place dans les heures qui suivent. Les employés voient ainsi que nous nous préoccuons de ce qui leur arrive. C'est un luxe qui nous convient».



Kurt Christen

Responsable RH dipl. ZGP /
Formateur SVEB I

Kurt Christen travaille depuis 2000 au sein du Groupe Bucherer, le leader suisse dans le commerce de détail de montres et de bijoux haut de gamme ainsi que dans la fabrication et la distribution de montres de luxe Carl F. Bucherer. Il est membre de la Direction du Groupe et responsable du département Personnel/ Sécurité et Logistique.

L'entreprise emploie environ 1600 collaborateurs en Suisse, en Allemagne, en Autriche et en France, avec 52 boutiques au total.

1995 – 2000

Responsable des services du personnel chez Cablecom Holding SA

1990 – 1995

Responsable des services du personnel chez Fischer Holding SA

1980 – 1990

Responsable de projet et assistant de la Direction de Fischer Holding SA (télédistribution par câble)

1977 – 1980

Gérant du cinéma «EMIL» Steinberger à Lucerne



Attilio Tissi
CFO Bobst Group SA

« L'automatisation
est un
sujet
bien
connu
dans notre
industrie »

**Interview
d'Attilio Tissi**
CFO Bobst Group SA

Leader technologique dans l'industrie de l'emballage, Bobst fait face à des défis toujours plus complexes. Compétitivité mondiale accrue, force du franc suisse, contraintes réglementaires, autant d'aspects qui nécessitent de savoir prendre les bonnes directions pour assurer le développement de l'entreprise. Attilio Tissi, CFO de Bobst, répond aux questions de Luc Oesch, Directeur, KPMG.



Luc Oesch
Directeur, Audit KPMG
Suisse romande

***Luc Oesch** L'augmentation de la complexité et de la mise en réseau de l'économie mondiale place les entreprises face à de nombreux défis. Selon vous, lesquels sont-ils ?*

Attilio Tissi L'industrie de l'emballage évolue aujourd'hui dans un environnement très compétitif avec des défis liés aux cycles technologiques de plus en plus courts, qui accentuent la pression sur le lancement de nouveaux produits.

Quel est l'impact des défis réglementaires sur Bobst ?

La complexité des aspects réglementaires nous oblige à trouver un perpétuel équilibre entre la gestion de l'entreprise et celle des risques, couplée à la pression du marché de lancer de nouveaux produits. Le défi fiscal, notamment lié au projet BEPS, engendra plus de transparence, mais la nécessité pour de nombreux pays de voir augmenter les rentrées fiscales génère aussi des contraintes supplémentaires. Mais nous devrions être en mesure de gérer au mieux l'impact de ces défis, nos décisions et nos investissements restant inscrits sur le long terme.

Quelle pression vos clients exercent-ils pour que vous adaptiez vos prix en raison de la force du franc suisse, et quelles mesures avez-vous prises ?

Avant l'abandon du taux plancher, nous étions déjà souvent plus chers que nos concurrents au vu de la qualité des prestations que nous offrons. Lorsque l'annonce de la BNS est tombée, nous nous sommes donné quelques jours pour analyser la situation et avons fini par décider de ne pas changer les prix dans la zone euro. Nous avons deux scénarios possibles : axer notre stratégie sur le volume ou procéder à une augmentation des prix en euros pour maintenir nos rentrées en francs suisses. Nous avons donc choisi une stratégie de volume avec des prix en euros inchangés, une décision possible grâce à une demande soutenue dans l'industrie. Nous avons dès lors renforcé nos initiatives pour effectuer des achats en euros et accentué les discussions avec nos fournisseurs suisses qui, pour la plupart, sont venus pro-activement nous proposer des solutions. Ni le temps de travail, ni le salaire fixe n'ont été touchés. La part variable du salaire de l'ensemble des cadres dans le monde a été réduite de 10%. Nous avons également repoussé certaines dépenses et projets non stratégiques, sans toucher aux investissements consentis en R&D.



Évaluez-vous systématiquement vos fournisseurs directs et vos principaux partenaires de création de valeur tout au long de la chaîne d'approvisionnement au sujet de la performance opérationnelle et stratégique?

La qualité du produit et le respect des délais restent nos priorités absolues. Pour les garantir, le processus de sélection de nos fournisseurs a été adapté avec, notamment, des visites et commandes tests sur des petits volumes. Si les résultats ne sont pas probants, le fournisseur est informé à deux reprises. Si aucune amélioration n'est constatée, nous mettons en place une visite et un dialogue pour l'aider à atteindre les objectifs fixés.

Comment vous assurez-vous que les entreprises et les fournisseurs de la chaîne de création de valeur de Bobst respectent les principes éthiques et juridiques?

Nos nouveaux contrats incluent une page consacrée au respect de la déclaration des droits de l'homme, au respect des salaires et à l'interdiction du travail des enfants. Nous disposons également d'un Code de conduite mondial pour l'employé et pour la conduite des affaires qui régit nos relations avec nos parties prenantes. Avec au minimum une visite annuelle auprès de nos fournisseurs les plus importants, nous faisons le maximum pour nous assurer du respect des principes éthiques et juridiques, mais il reste difficile de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur, particulièrement auprès des sous-traitants de nos fournisseurs.

Pouvez-vous garantir la sécurité d'approvisionnement sur ces marchés volatiles et instables?

Avec peu d'articles liés à un seul fournisseur et des prix aux dimensions multiples, notre marché est peu volatile. Notre défi se situe aujourd'hui principalement sur le maintien de la qualité en Chine et en Inde où, parallèlement à l'évaluation d'un minimum de deux fournisseurs par pays, nous fabriquons certaines pièces sur place.

Quels sont les plus grands défis pour Bobst en ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement?

Certainement l'évolution des taux de change. Même si nous ne dépendons pas trop des mouvements du prix des matières premières, des couvertures sont effectuées sur les flux de trésorerie prévisionnels entrants et sortants. Le trésorier du Groupe couvre les volumes et assure ainsi la marge ou les prix prévus au budget.

Disposez-vous d'un processus de gestion des innovations applicable à travers toute l'entreprise?

Sur un chiffre d'affaires de CHF 1,3 milliard, entre CHF 65 et 70 millions sont annuellement consacrés à la R&D. Au sein de notre entreprise en Suisse, un groupe d'innovation a le droit et le devoir de s'occuper de sujets qui n'ont pas pour objectif d'être vendables directement sur le marché. Notre taille critique et nos résultats nous permettent de travailler sur des innovations qui ne seront pas forcément lancées, ni commercialisées avec un dépôt de brevet. Nous bénéficions également d'un centre de compétence R&D actif sur nos sites en Allemagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni. Depuis quelques années, nous avons aussi commencé à constituer des équipes de développement en Chine et en Inde, où nous avons recruté des dessinateurs techniques et des ingénieurs. Actuellement, ce sont par exemple plus de 30 ingénieurs R&D avec des chefs de projet qui travaillent pour Bobst en Inde. Cette évolution fait suite à la nécessité de pouvoir s'occuper de la maintenance en continu sur place, du moment qu'une machine est produite en Inde ou en Chine.

Les entreprises de conditionnement font face à une pression croissante pour fabriquer des matériaux d'emballage respectueux de l'environnement. Que fait Bobst pour répondre à ces exigences?

Le carton est une matière déjà écologique puisqu'il se recycle. Par ailleurs, les grands producteurs de papier offrent une production intégrée avec leurs propres forêts selon des standards de développement durable. On cherche également à optimiser la quantité de matières premières pour protéger le bien, pour l'emballer. Nos compétences accumulées sur la durée nous permettent de vendre des produits plus technologiques et respectueux de l'environnement grâce à des machines qui consomment moins d'énergie et permettent de réduire le gaspillage.

Les «disruptive technologies» (numérisation, robotisation, impression 3D) ont un fort impact sur l'industrie du conditionnement. Quels sont les opportunités et les risques pour votre Groupe?

L'automatisation est un sujet bien connu dans notre industrie. Ce qui n'était pas le cas en Asie il y a quelques années, car le coût de la main-d'œuvre était encore bas. Or, aujourd'hui, on constate que l'automatisation augmente un peu partout sur ce continent, et plus particulièrement en Chine. Autant le coût élevé des surfaces que la qualité recherchée encouragent cette évolution technologique dans cette partie du monde. Nous surveillons la 3D, mais ne voyons pas son impact rapide sur notre industrie. Produire du carton ou du film reste complexe et implique une production de masse que l'impression 3D ne peut aujourd'hui pas encore réaliser. La numérisation permet par contre une créativité avec des boîtes différenciées. Cette technologie raccourcit les processus pour un «brand owner» et offre de la flexibilité pour, par exemple, modifier un lancement de produit. La numérisation permet aussi d'imprimer en plus petites séries et réduit le besoin en outillage, ce qui a un effet positif sur les coûts.



Attilio Tissi

Licence en sciences économiques,
Université de St-Gall (lic. oec. HSG).

Depuis 2011

Chef des Finances Bobst Group SA

2008 – 2011

Chez Bobst en tant que Contrôleur
Approvisionnement, Production
et Logistique du Groupe, Directeur
de Bobst SA, et Chef des Finances
du Groupe ad intérim de mai à
octobre 2011.

2002 – 2007

Associé de MCC Management
Consulting & Coaching,
Schaffhouse.

1998 – 2001

SIG Positec International AG,
Neuhausen, successivement en
tant que Responsable fusions-
acquisitions, Chef des Finances.

1994 – 1997

Assistant du Chef des Finances
du Groupe chez SIG Holding AG,
Neuhausen.

Membre de Conseils d'administration:

Membre de différents Conseils
d'administration au sein de Bobst
Group.



**INNOVATIONS
YOU WILL FALL IN
LOVE WITH**



Comment vous préparez-vous et comment préparez-vous les collaborateurs de Bobst en vue de ces développements futurs ?

Nous entretenons un dialogue constant avec nos clients, et les clients de nos clients, pour mieux connaître leurs besoins et appréhender les évolutions de notre industrie, tout en analysant quel rôle notre entreprise peut avoir dans la chaîne de valeur. Aujourd'hui, nous vendons des machines, des services et des solutions.

Demain, nous pourrions certainement aller au-delà avec l'amélioration de la préparation des fichiers, la manière d'utiliser le dessin et l'encre, et offrir encore plus de conseil.

Et nous allons continuer à capitaliser sur nos produits traditionnels en développant des modules qui apportent des innovations.

Quelle place la réduction des coûts occupe-t-elle actuellement dans votre agenda ?

C'est un point important, mais ce n'est pas la priorité absolue dans notre agenda. Nous voulons rester le leader technologique dans notre industrie et, pour cela, nous investissons considérablement. En 2015, nous avons lancé huit nouveaux modèles de machines et avons le même objectif pour cette année. Nous souhaitons devenir la référence pour le service dans notre industrie, et savons que l'un des défis reste d'avoir les bonnes compétences, au bon moment, et partout dans le monde. Pour cela, nous allons continuer à augmenter le nombre de techniciens formés localement.

Comment vous assurez-vous que votre fonds de roulement soit utilisé de manière optimale ?

Nous avons divisé par quatre notre niveau de fonds de roulement sur ces dernières années. Une meilleure gestion de nos inventaires (p. ex. sans commandes minimales automatiques) et l'introduction du «lean management» au niveau de la production ont permis ce résultat.

Nous voulons
rester le leader
technologique de
notre industrie.

Quelles questions fiscales et juridiques sont particulièrement importantes pour vous ?

Les thèmes BEPS et RIE III sont pour nous importants. Nous n'avons jamais eu de modèle d'optimisation fiscale agressif et nous réjouissons de voir le modèle retenu pour favoriser l'innovation en Suisse. Sur la question juridique, la numérisation et la mise en réseau engendrent des défis où l'interface entre fournisseurs et clients n'est pas facile à connaître. Toute nouvelle machine peut être aujourd'hui branchée en ligne, ce qui permet d'accéder à des données de production et pose de nombreuses questions juridiques auxquelles il faudra répondre dans les années à venir.

Pour quelles questions faites-vous appel à des conseillers externes/ indépendants ?

Nous faisons appel à des ressources externes pour des besoins spécifiques, particulièrement au cas où les compétences ne se trouvent pas à l'interne. Ces considérations sont pilotées localement.

Quels sont les sujets qui préoccupent Bobst Group à l'avenir ?

Nous voulons rester le leader technologique de notre industrie et continuer à investir dans de nouveaux services. Pour cela, il est primordial de garder et d'engager les bonnes compétences. Nous avons besoin de talents et d'employés bien formés. Aujourd'hui, nous restons l'entreprise formatrice la plus importante dans la région avec quelque 200 apprentis en formation. Parallèlement à l'importance des ressources humaines, la numérisation et l'évolution des technologies vont nécessiter de trouver des partenaires fiables. À l'avenir, l'évolution des taux de change et le possible affaiblissement des grandes monnaies resteront une préoccupation, spécifiquement liée à une potentielle accélération de la désindustrialisation de la Suisse et au risque de délocalisation.



La SUCCESSION



NE CONCERNE
PAS QUE LE
CHEF D'ENTREPRISE

Il y a dix ans, **Nicole Stadelmann** succédait à son père à la tête de la société Bijoux Stadelmann SA. **Hans Jürg Steiner**, responsable de la région Berne-Mittelland chez KPMG, s'est entretenu avec cette dirigeante talentueuse à propos de la bijouterie et du règlement de la succession, qu'il a accompagné en tant que conseiller.





Nicole Stadelmann
Directrice Bijoux Stadelmann



Hans Jürg Steiner
Responsable de la région
Berne-Mittelland

Hans Jürg Steiner *La planification de la succession est un processus à long terme. Vous vous êtes intéressée très tôt à ce métier et vous dirigez Bijoux Stadelmann avec succès depuis dix ans. La pression était-elle forte lorsque vous avez repris les rênes de la société?*

Nicole Stadelmann Je travaille dans notre entreprise depuis 25 ans. J'étais donc là depuis quinze ans lorsque j'en ai repris la direction. C'est pourquoi je n'ai jamais éprouvé de difficultés pour comprendre notre activité. En revanche, devenir la patronne a constitué un véritable défi. Jusqu'alors, mon père avait toujours été le chef, et soudain je reprenais ce rôle. Le plus bizarre au départ, c'était d'entendre des orfèvres qui avaient parfois plus d'ancienneté que moi dire que j'étais leur patronne. Il a fallu du temps. Depuis, les choses ont un peu

changé et je remplis mon rôle à ma manière, qui est différente de celle de mon père. Son poste de travail se situait au premier étage. La plupart du temps, je suis en bas à la vente, directement auprès des clients.

Vous ne parlez pas de questions fiscales ou juridiques, ni de comptabilité, mais de la confiance dans les collaborateurs que vous avez dû gagner en tant que patronne.

Oui, la succession ne concerne pas que le chef d'entreprise. Il faut galvaniser toute l'équipe pour que l'entreprise continue de fonctionner. S'agissant des questions fiscales et comptables, je n'ai pas eu à m'en occuper en détail, car KPMG nous a conseillés de manière optimale à cet égard. KPMG a également accompagné mon père pendant trente ans. Lorsque j'ai repris la direction de la société, les conseil-

lers travaillaient dans l'ombre pour que tout fonctionne sans accroc. Cela nous a été très utile, à mes parents et à moi-même.

Après la reprise, vous avez établi le budget vous-même pour la première fois. Avez-vous éprouvé des difficultés à cet égard?

Au départ, nous avons jonglé avec CHF 100 en pensant que nous pouvions établir un budget fiable. Aujourd'hui, je vois les choses autrement. Je me fie aux règles de mon père et je surveille les liquidités. Je sais ainsi où nous en sommes. Si des bailleurs de fonds me demandent un budget, je réponds que je ne sais pas ce que je vendrai le lendemain ni quelles pierres je peux acheter. Tout ce que je peux budgéter, ce sont les coûts fixes.

La reprise a dû certainement être empreinte d'une certaine émotion: votre père devait passer la main et vous deviez reprendre la société. Comment les choses se sont-elles passées?

Au départ, notre relation personnelle au sein de l'entreprise en a un peu souffert. Mon père a eu du mal à lâcher prise, même si c'était ce qu'il voulait. Il s'est rendu compte qu'on se retrouve très rapidement hors course, on ne sait plus très précisément quelles marchandises sont encore dans les tiroirs et ce qui intéresse les clients. On ne peut donc plus faire soi-même de la vente. Il s'en est également très vite aperçu par lui-même.

Combien de personnes sont actuellement employées par Bijoux Stadelmann?

Nous avons 15 collaborateurs, dont trois apprentis, ce qui représente 12 emplois à plein temps.

Combien de personnes sont à la vente et combien à la production?

Quatre orfèvres, dont une femme, et un apprenti travaillent à la production. Tous les autres collaborateurs se consacrent à la vente et à l'administration.

Est-il difficile pour vous d'assurer la relève?

Nous formons des collaborateurs depuis 35 ans et aucun poste n'est encore jamais resté vacant.

Vous êtes active au sein de l'association professionnelle des bijoutiers.

Comment le sujet du règlement de la succession y est-il abordé?

On y apprend peu de choses concernant les processus détaillés. S'agissant du règlement de la succession, le plus difficile consiste à trouver une solution. Par exemple, en cas de désaccord au sein de la famille ou parce que les successeurs veulent assumer la responsabilité exclusive et ne veulent pas

que leur prédécesseur participe aux décisions. Les parents de certains de mes collègues donnent encore leur avis sur le fonctionnement de leur entreprise. Certains décident alors de jeter l'éponge et l'entreprise est liquidée. C'est très regrettable. Le financement constitue un autre problème. Tout le monde n'est pas disposé à assumer des dettes dont le remboursement s'étale sur douze à quinze ans.

Vous avez créé une nouvelle image pour Bijoux Stadelmann. Qu'est-ce qui a changé?

Nous avons créé une nouvelle division baptisée «Trouvaille», par le biais de laquelle nous vendons moins cher des bijoux qui ont déjà été portés. De plus,



l'atelier a déménagé au premier étage. Mon père pensait que les clients devaient voir la fabrication. Je considère qu'aujourd'hui une surface de vente est trop onéreuse pour y faire également de la production. Par ailleurs, nous avons développé une boutique en ligne et étendu notre présence sur Internet. Il est important pour nous d'utiliser les nouveaux médias pour montrer que nous entretenons une tradition familiale et un savoir-faire artisanal. Enfin, nous avons modernisé notre magasin. Souvent, les gens y entrent simplement parce qu'ils en éprouvent l'envie.

La boutique en ligne a-t-elle du succès?

Sur Internet, nous pouvons dire qui nous sommes et présenter nos produits. C'est la raison pour laquelle notre site web reçoit de nombreuses visites. Mais beaucoup de clients veulent continuer à pouvoir tenir les bijoux dans leurs mains avant de les acheter. Les bijoux sont empreints d'une charge émotionnelle et le resteront.

Il existe dans le secteur une tendance aux marques mondiales telles que Szabo ou Pomellato. Qu'en pensez-vous?

Notre entreprise familiale est notre marque. Nous sommes une PME de niche et, à ce titre, nous sommes extrêmement flexibles. En revanche, les marques mondiales sont souvent très rigides. Nous travaillons avec des ateliers spécialisés dans des produits bien définis, par exemple les boucles d'oreilles, les colliers ou les bracelets.

Les grandes marques produisent en très grande quantité au Proche-Orient ou en Extrême-Orient. C'est une manière totalement différente de travailler, qui n'est pas la nôtre. Ces marques parviennent à se faire un nom grâce à de la publicité d'envergure mondiale. Une petite entreprise ne peut pas se le permettre. Mais nous sommes certains que la tradition d'une entreprise familiale

peut compenser cela. Les gens savent qui nous sommes, car nous avons toujours été là et ils ont parfois connu mon père ou mon grand-père. C'est pourquoi il est également important que nous nous rendions régulièrement à des événements régionaux, que ce soit à un match de hockey ou à l'hôtel Bellevue. Il est essentiel que nous participions à la vie sociale, car cela nous permet de présenter notre entreprise. C'est notre manière de faire de la publicité.



Votre secteur d'activité véhicule des émotions et figure au cœur de notre économie. Si l'économie se porte bien, vous vous portez bien. D'un autre côté, l'évolution du prix de l'or a également une influence.

En tant que petit producteur de niche, nous sommes très flexibles et pouvons réagir à de telles évolutions. Lorsque l'or était très cher, nous avons utilisé d'autres métaux. Par exemple, nous avons remplacé l'or blanc par le palladium, qui est moitié moins cher que l'or. Nous voulons être au cœur de l'action en misant sur notre singularité et en tenant compte des tendances actuelles. Les jeunes s'intéressent de nouveau à la tradition. Ainsi, les fiançailles classiques n'étaient plus d'actualité depuis longtemps. Aujourd'hui, les bagues de fiançailles sont de nouveau très demandées, que ce soit par des menuisiers ou des banquiers, que leur prix soit de CHF 1 200 ou de CHF 5 000. Nous sommes également préparés à de telles tendances.

Vous n'avez pas uniquement repris l'entreprise de votre père, mais aussi son hobby, l'équitation. Quelle est son importance pour vous ?

L'équitation fait partie de notre famille depuis toujours. Mon père a commen-

cé très jeune, lorsqu'il était orfèvre, à fabriquer des bijoux sur ce thème. Il a ainsi transformé des étriers et des mors en bijoux ou forgé une tête de cheval en or, avant de la ciseler et de sertir sa crinière de diamants.

L'équitation est notre passion, elle joue un rôle important au sein de notre entreprise. Notre famille est connue dans le milieu de l'équitation dans toute la Suisse, ce qui nous est très utile. Nous pouvons placer de la publicité dans des magazines d'équitation en vogue tout en sachant que nous y avons déjà un nom, même si nous ne sommes qu'une petite entreprise bernoise. Nous distribuons également des bijoux lors de compétitions internationales. Nous créons même des coupes pour la Fédération Equestre Internationale (FEI), par exemple pour la Coupe du Monde de saut d'obstacles.

Avez-vous personnellement encore le temps de monter à cheval ?

Notre magasin est ouvert six jours sur sept et j'y suis très présente. Pour compenser, l'équitation est très importante pour moi. J'aime mes chevaux et faire des balades en forêt. Lorsqu'ils sont à l'écurie, ils me permettent de me détendre, mais aussi de puiser des forces et des idées.

Avez-vous également rencontré le succès comme cavalière ?

Oui, au niveau amateur. J'en garde un très bon souvenir. Quand mon père dirigeait encore l'entreprise, j'ai pu faire de l'équitation sportive. Je remercie mes parents de m'avoir permis de le faire. Avec les responsabilités qui m'incombent aujourd'hui, ce n'est malheureusement plus possible.

Existe-t-il d'autres traditions au sein de votre famille ?

Oui, l'amour des pierres précieuses. Mon grand-père était gemmologue et je suis la troisième génération avec une formation en pierres précieuses. La gemmologie est une passion pour la nature et les pierres précieuses que mon père m'a transmise. Enfant, j'étais déjà très enthousiaste, ce que je transpose aujourd'hui dans nos bijoux.

Savez-vous déjà s'il y aura une quatrième génération de Stadelmann dans l'entreprise ?

Je l'ignore. J'ai 46 ans, je suis encore pleinement active et je souhaite encore réaliser des choses. J'ai deux fils qui poursuivent actuellement leurs études. L'entreprise leur tient très à cœur, mais il n'est écrit nulle part que la succession se fera au sein de la famille.



«Depuis la décision de la BNS, les clients demandent souvent des rabais pour les prestations provenant de la zone euro.»

Mon fils aîné m'a dit un jour que s'il ne réussissait pas ses examens de Bachelor, il étudierait la gemmologie. Cela me ferait très plaisir, mais je lui souhaite avant tout de réussir ses examens. Je pourrai vivre avec une autre solution. Mais je vois que dans d'autres entreprises, l'activité change radicalement lorsque la famille n'est plus aux commandes. Je souhaite que mes fils exercent un métier qui leur procure du bonheur au quotidien.

Quels sont pour vous les principaux défis à venir ?

La gestion des collaborateurs et l'application d'une technique de management appropriée revêtent une très grande importance pour moi. C'est pourquoi je vais de nouveau suivre une formation à la gestion cette année. Le progrès technique, par exemple un logiciel pour simplifier la gestion des stocks ou réduire les factures papier, constitue clairement un autre défi. Ces développements exigent également des changements au niveau des collaborateurs. Il est donc essentiel que ces derniers participent

eux aussi régulièrement à des formations à la vente.

Le 15 janvier 2015 a été une date charnière pour le commerce de détail. Avez-vous senti les effets de la décision de la Banque nationale suisse ?

Nous travaillons avec des ateliers situés dans la zone euro, par exemple avec des polisseurs de pierres dans le sud de l'Allemagne. Depuis la décision de la BNS, les clients demandent de plus en plus souvent des rabais pour les prestations provenant de la zone euro. Nous devons pouvoir montrer que nous calculons des prix justes. Notre stratégie est claire: nous facturons chaque bijou comme un instantané et nous répercutons les rabais sur nos clients. Par rapport à l'Allemagne et à la France, la production en Suisse est chère et nous devons rester compétitifs. Mais nous avons une clientèle solide et fidèle en Suisse.

Beaucoup se demandent s'ils ne devraient pas produire davantage à l'étranger. Vous posez-vous également cette question ?

Nous avons des exigences précises concernant la fabrication de nos bijoux. C'est pourquoi nous collaborons avec des partenaires spécifiques en Europe. Nous ne voulons pas que cela change à l'avenir et nous voulons produire le plus possible dans notre atelier.

Selon vous, quels sont les facteurs de succès dans le cadre de la planification de la succession ?

Le prix doit être correct pour les deux parties, pour l'acquéreur comme pour le vendeur. Je voulais être sûre de pouvoir rembourser dans un délai raisonnable le prix d'achat que j'ai versé à mon père. En outre, je voulais assumer seule la responsabilité pour pouvoir aller de l'avant. En accord avec ma sœur, mon père a décidé qu'il ne voulait pas obtenir le prix maximum, afin que l'entreprise puisse rester dans la famille. Dans notre cas, le règlement de la succession a abouti à une situation gagnant-gagnant.



«L'énergie appelle l'énergie»

Ulrich Prien, responsable du secteur Immobilier chez KPMG Suisse, s'est entretenu avec **Markus Mettler**, CEO de Halter SA, sur l'évolution du secteur de la construction et de l'immobilier et sur la dureté accrue de l'environnement sociopolitique.



Markus Mettler
CEO Halter SA

A propos de Markus Mettler

Markus Mettler (1969) est ingénieur civil diplômé EPF et titulaire d'un diplôme post-grade en gestion d'entreprise. Depuis 2006, il fait partie de la Direction de Halter SA, une entreprise leader dans le domaine de la construction et de l'immobilier, avec trois unités d'affaires qui agissent indépendamment sur le marché. Après avoir été pendant quatre ans le directeur de l'unité Développements, il a été nommé CEO en 2010.

Auparavant, Markus Mettler a travaillé six ans chez Karl Steiner SA comme chef de projet/responsable du département Développement immobilier, deux ans chez Wüst&Partner comme conseiller immobilier et trois ans chez Ernst Basler + Partner comme chef de projet dans le domaine du maintien de la valeur/Life Cycle Management. Markus Mettler vit à Sirnach (TG) avec son épouse et ses trois enfants.

Ulrich Prien: *Le nouveau projet de stade du Hardturm va-t-il être réalisé?*

Markus Mettler: La probabilité est faible, de l'ordre de 10 à 20%. Si je pensais qu'elle était plus élevée, Halter participerait au projet.

La construction du Mall of Switzerland, à Ebikon, représente un projet politiquement sensible de la société Halter SA. Quel est l'impact de ce projet de construction sur la région?

Pour les commerces de proximité, le Mall n'est pas un concurrent. En revanche, il en est un pour les marques qui ont un positionnement moyen et qui sont présentes dans les centres d'importance moyenne. À cet égard, le Mall possède un avantage concurrentiel de par sa taille et sa nouveauté, mais aussi parce qu'il utilise les gadgets psychologiques les plus modernes liés à l'expérience d'achat. Les centres existants en Suisse centrale ne manqueront pas de le constater. Le Mall constitue cependant un enrichissement. Véritable pôle d'attraction, il attirera d'autres projets, par exemple dans le domaine des bureaux ou du logement. L'énergie appelle l'énergie. La région du Rontal profitera de la nouvelle infrastructure. Le canton de Lucerne est en train de densifier les transports publics, ce qui améliore la qualité du site. L'impulsion que peut donner un projet de développement tel que le Mall va largement au-delà de sa seule surface utile.

Quel a été l'impact de la décision de la BNS du 15 janvier 2015 de supprimer le taux plancher CHF/EUR sur votre entreprise et sur le secteur immobilier?

En janvier, j'ai dit qu'il y aurait probablement une récession, ce qui ne s'est pas vérifié dans les faits. La demande est restée constante. Certains segments (commerce de détail, bureaux) connaissent certes une baisse continue de la demande, mais c'était déjà le cas auparavant. Dans le secteur du logement, la demande est restée solide, notamment dans les localisations

centrales. Sur le marché des capitaux, les taux d'intérêt négatifs ont engendré une pression supplémentaire sur les placements de capitaux. Si l'on peut vendre un projet, il en résulte des effets secondaires positifs, nous ne voulons pas le nier.

La disposition à payer s'est donc à nouveau accrue?

Oui, le rendement brut a encore diminué, notamment sur les nouveaux projets de construction. Pour les constructions existantes, c'était déjà le cas l'année dernière, lorsque la disposition à payer n'était pas encore aussi élevée. Le marché s'est en partie asséché.

Cette situation va-t-elle perdurer?

L'immigration est l'un des moteurs de l'économie immobilière. Ce sera également le cas en Suisse à l'avenir. J'entrevois toutefois certaines tendances au ralentissement. Ainsi, le volume des constructions n'est plus le même que l'année passée. La situation tendue au niveau des taux d'intérêt devra finir par se détendre. Les taux d'intérêt augmenteront par conséquent, ce qui influencera la demande. Il faut donc être un peu meilleur que la concurrence. Même si je critique la lourdeur des processus de décision, la réglementation et les difficultés politiques qui existent en Suisse, nous sommes toujours plus compétitifs que nos voisins. C'est pourquoi la Suisse connaîtra un succès durable.

Selon vous, quels sont les principaux problèmes sur le marché suisse de l'immobilier?

Dans le secteur de l'immobilier et de la construction, le professionnalisme a considérablement augmenté ces quinze dernières années, mais il nous reste encore du chemin à faire par rapport à d'autres secteurs. Face à un contexte social de plus en plus difficile, nous devons nous professionnaliser. Mais toute médaille a son revers. Si le développement économique reste à ce niveau, il sera certainement

encore plus difficile de réaliser des projets de construction. De plus, les obstacles politiques et sociaux seront encore plus importants, car la société montre une certaine lassitude en matière de construction.

Nous sommes à court de terrains, n'est-ce pas?

Il y a 20 ans, on disait déjà qu'il n'y aurait bientôt plus de terrains, et je suis certain qu'on le disait déjà il y a 40 ans. En réalité, il n'existe pas beaucoup de terrains de qualité situés à des emplacements bien desservis, bénéficiant d'une vue optimale, que l'on peut aménager selon les prescriptions de construction ordinaires, qui bénéficient d'un soutien politique et dont les voisins espèrent que des projets y seront développés. Mais ces terrains ne sont pas très intéressants.

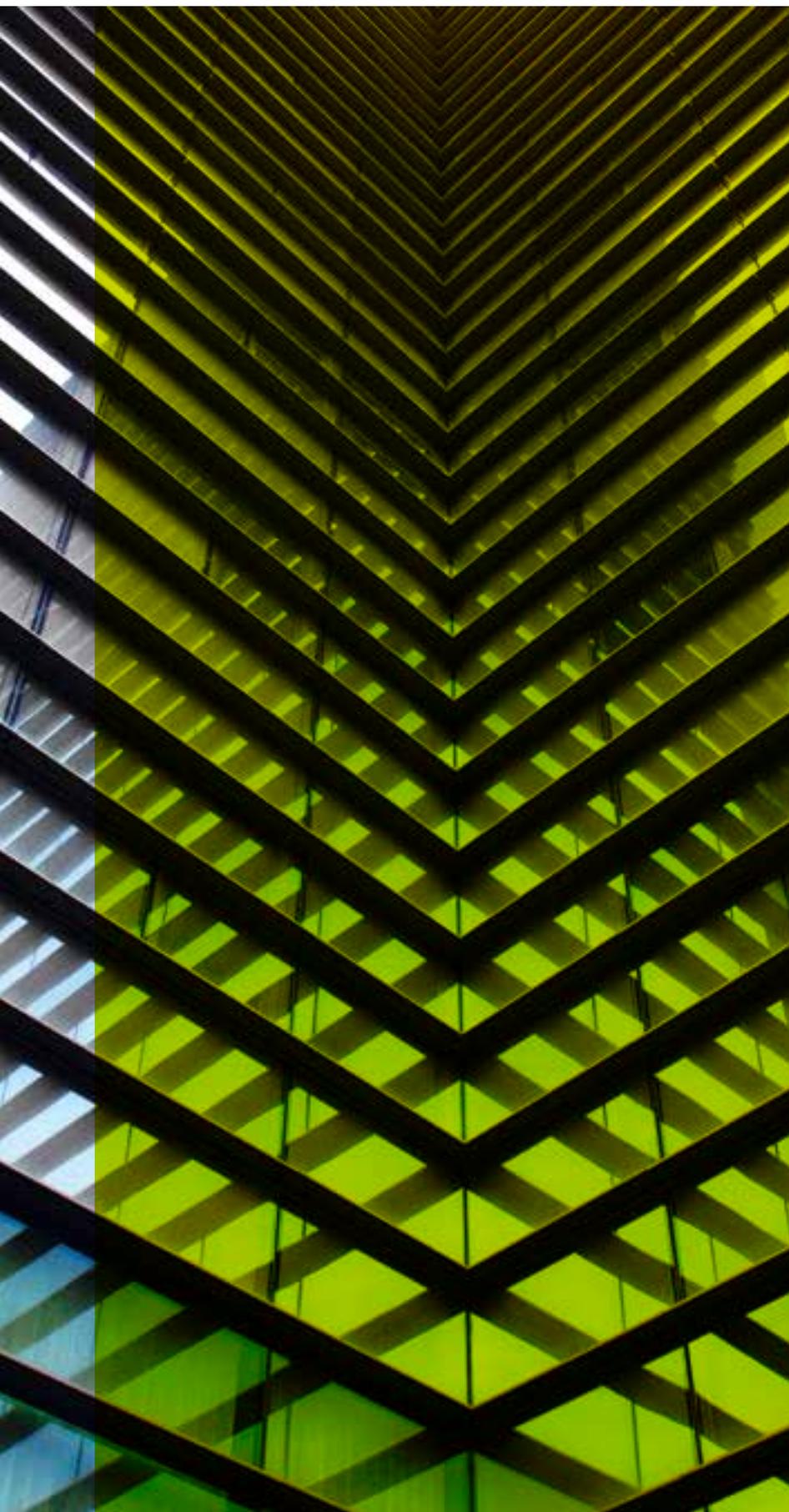
En quoi la numérisation et l'impression 3D vont-elles modifier le secteur de la construction?

La numérisation va gagner le processus de planification, le processus d'exécution, le processus de direction des travaux de construction et le management. Dans notre modèle de processus, que nous appelons la «roue de développement Halter», nous cherchons à activer en parallèle tous les processus qui sont nécessaires pour faire avancer un projet de développement. Il s'agit non seulement de la planification, mais aussi du produit, du capital, de la communication, des autorisations et de la gestion des contrats. C'est la concurrence qui l'exige.

L'impression en 3D en revanche convient pour des constructions simples dans la campagne chinoise, par exemple. Elle n'est pas encore adaptée pour la Suisse et son environnement social, où le moindre poulailler exige de réaliser un concours d'études et de démontrer que le projet est viable sur les plans urbanistique, énergétique et politique.







Qu'en est-il de la modélisation numérique des données du bâtiment (Building Information Modeling, BIM)?

Elle est pertinente pour les grands projets et pour les zones industrielles. Nous l'utilisons également. S'agissant de la Limmat Tower, nous avons réalisé toute la planification jusqu'à la réalisation des travaux avec la BIM et nous avons mis les données à la disposition de toutes les entreprises totales. Aucune n'en a fait usage. Mais cette technologie va finir par s'imposer, car elle est plus rapide, plus efficace et plus sûre. En outre, la pré-fabrication peut être standardisée: si l'architecte propose 27 types de fenêtres différents, la BIM permet de n'en utiliser que trois au final. Cela permet de réduire les coûts sans compromettre la fonctionnalité ou l'architecture du bâtiment. La productivité de l'industrie de la construction s'est considérablement améliorée au cours des vingt dernières années. La pression sur l'industrie de production est élevée, car une grande partie des entreprises de construction sont déficitaires.

Quels seront les principaux défis pour un développeur tel que Halter au cours des trois à cinq prochaines années?

Nous devons nous différencier en maîtrisant nos processus et trouver des majorités au niveau politique pour nos projets. Pour ce faire, nos parties prenantes doivent avoir confiance en nous. Nous devons donc travailler de manière irréprochable et faire preuve de transparence vis-à-vis des responsables politiques, des propriétaires fonciers et des voisins. Ce qui compte, c'est d'avoir de bons collaborateurs. Un joli logo est certes un atout, mais ce sont les collaborateurs qui nous représentent lors des séances. Leur impact sur l'octroi d'une autorisation et sur la rentabilité d'un projet est toujours beaucoup plus important que celui de tous les programmes d'industrialisation.

Dans le secteur de l'immobilier, le professionnalisme a considérablement augmenté ces quinze dernières années.

Comment la société Halter collabore-t-elle avec les conseillers externes?

Les conseillers externes nous offrent un point de vue différent. Ils peuvent être plus audacieux et poser des questions critiques. Ils collaborent également dans le cadre du placement de projets sur le marché des capitaux – ce que nous avons souvent fait avec KPMG.

Est-ce qu'une consolidation va avoir lieu dans le secteur de la construction et de l'immobilier?

Le bon grain sera séparé de l'ivraie. En tant que développeur, il faut être capable de mener plusieurs projets en parallèle. C'est la seule manière d'attendre sereinement de savoir si un projet peut être réalisé. Par exemple, nous devons attendre que le Tribunal fédéral ait pris une décision, qu'un processus politique soit achevé ou qu'un jury se soit réuni. Il faut donc avoir les nerfs solides et une certaine envergure.

Quelle est la situation concernant les entreprises totales?

Le marché des entreprises totales et générales est en pleine mutation. Les besoins du marché ainsi que la demande en matière de sécurité, de qualité, de contrôle des délais et de maîtrise des coûts perdurent. Mais beaucoup d'entreprises totales restent concentrées sur le chiffre d'affaires. Elles connaissent le même cercle vicieux que le secteur des fenêtres, des machines à laver, des cuisines et des parqueteurs. Les marges rétrécissent. Au lieu de chercher une niche, on augmente le chiffre d'affaires. Les entreprises totales et générales ne doivent

pas se considérer comme des activités commerciales. Il s'agit désormais de proposer une fonction définie, qu'un ouvrage de construction doit remplir, à un prix optimal. Il faut donc du personnel approprié, capable de structurer et de gérer des projets et qui sait comment créer un produit à des conditions encore plus avantageuses. S'agissant des grandes entreprises, un changement de génération au sein du top management est en train de s'opérer.

Il s'agit de savoir comment la Suisse va évoluer. Va-t-elle rester un îlot de cherté ou se rapprocher du paysage tarifaire européen? Ou se dirige-t-on vers une «Monaco-isation», c'est-à-dire que les instances politiques protégeront les artisans de manière protectionniste afin que ces derniers puissent au moins maintenir leur activité. La suppression du taux plancher CHF/EUR peut entraîner une désindustrialisation rampante. Si les prix ne s'alignent pas sur ceux qui sont pratiqués au niveau européen, les divisions internes nous donneront encore bien du fil à retordre. Une main-d'œuvre prête à travailler pour de bas salaires arrive en Suisse, et de l'autre côté on pratique le protectionnisme.

Quelles sont les principales difficultés en Suisse?

Nous n'avons pas de vision nationale, c'est pourquoi l'initiative contre l'immigration de masse a été lancée. Résultat: nous voulons que tout reste comme avant. Mais c'est une illusion; le statu quo est synonyme de régression. L'élaboration d'une vision, par exemple en termes d'aménagement du territoire, constitue le plus grand défi.

En théorie, tout le monde est d'accord: on veut des sites intégrés, renforcer les transports publics, densifier les localisations centrales. Mais en Suisse, où chacun peut s'exprimer, nous risquons de nous bloquer mutuellement. Personne ne peut s'imposer et la situation est au point mort. Pour que de grands projets soient de nouveau possibles, les responsables politiques doivent trouver des instruments qui leur permettent de s'imposer face aux minorités. Une certaine prise de risque est également indispensable.

Quels objectifs poursuivez-vous avec Halter à long terme?

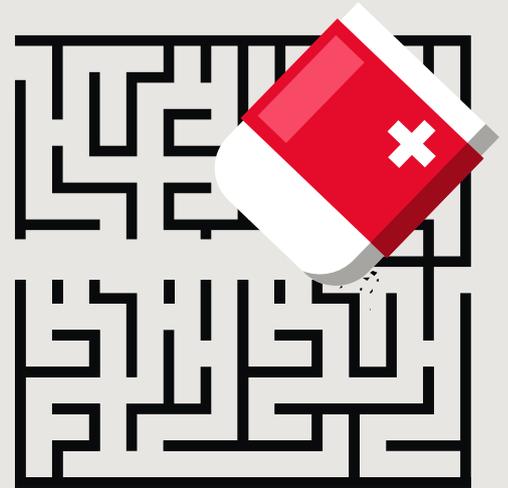
L'entreprise a été créée en 1918 en tant qu'entreprise artisanale. Il y a encore cinq ou six ans, elle était axée sur Zurich. C'était une société très respectable et innovante, qui établissait des standards dans les domaines de la commercialisation et du développement, par exemple avec Limmat West. En 2010, nous avons ouvert un site à Berne. Depuis, nous travaillons à la régionalisation. En tant que développeurs de projets présentant des tailles et des utilisations diverses dans différentes régions, nous voulons bénéficier d'une assise aussi large que possible. L'année dernière, nous avons ouvert un site à Bâle et nous comptons nous étendre à la Suisse romande l'année prochaine. Au niveau national, la société Halter entend être présente sur les marchés locaux en tant que développeur et établir en permanence de nouveaux standards.



Pleins feux sur l'économie suisse



L'agenda de la place économique suisse



L'économie suisse est désorientée. Les principales raisons de ces incertitudes se situent dans la persistance de la force du franc, dans le manque déjà existant ou menaçant de personnel qualifié, parce que l'on ne sait pas encore comment l'initiative contre l'immigration de masse (IIM) sera mise en œuvre, et dans la prochaine réforme de l'imposition des entreprises (RIE III). La densité croissante des réglementations contribue également à l'incertitude générale, tout comme la relation bilatérale non clarifiée de la Suisse avec l'UE.

Tels sont les résultats d'un sondage qualitatif que KPMG a réalisé auprès de dix chambres de commerce et d'industrie dans les cantons de Bâle, Berne, Genève, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall / Appenzell, Tessin, Vaud, Zoug et Zurich. Leurs responsables se sont exprimés sur les plus grands défis entrepreneuriaux dans les régions économiques concernées, sur les conditions cadres politiques et réglementaires, sur les critères d'économie nationale ainsi que sur les forces et les faiblesses spécifiques de l'économie régionale. À cet égard, les nombreuses incertitudes diffèrent parfois considérablement d'une région à l'autre.

Personnes interviewées

Claudine Amstein

Directrice de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie

Blaise Matthey

Directeur de la Fédération des entreprises romandes

Florian Némethi

Directeur de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie

Dr. Kurt Weigelt

Directeur de la Chambre du commerce et de l'industrie de St-Gall et Appenzell

Dr. Regine Sauter

Directrice de la Chambre de commerce zurichoise

Dr. Johannes Milde

Président de la Chambre économique zougnoise

Felix Howald

Directeur de la Chambre du commerce et de l'industrie de Suisse centrale

Luca Albertoni

Directeur de la Chambre du commerce, de l'industrie, de l'artisanat et des services du canton du Tessin

Dr. Adrian Haas

Directeur de l'Union du commerce et de l'industrie du canton de Berne

Dr. Franz A. Saladin

Directeur de la Chambre du commerce des deux Bâles

Principaux thèmes nationaux

De multiples défis

La haute valeur extérieure de la monnaie nationale, le manque de personnel qualifié et la RIE III sont de loin les défis des entreprises régionales les plus fréquemment mentionnés. En ce qui concerne l'importance des différentes conditions cadres politiques, la réglementation de la relation bilatérale avec l'UE et, partant, avec les principaux partenaires commerciaux, prédomine clairement.

Manque de personnel qualifié

Le manque de clarté quant à la mise en œuvre de l'IIM ainsi que la menace d'une pénurie croissante de personnel étranger suscitent de grandes incertitudes dans toutes les régions économiques. Aujourd'hui déjà, les contingents institués par la Confédération ne peuvent plus guère couvrir la demande des cantons. Des emplois dans la recherche et le développement ainsi que la production et les services de support sont parfois depuis longtemps délocalisés à l'étranger. Pour les personnes interrogées, il est donc d'autant plus important que les conditions cadres politiques soient conçues de sorte que tous les éléments importants de la chaîne de création de valeur soient maintenus sur la place économique suisse. Dans ce contexte, une organisation nettement plus flexible de la saisie du temps de travail revêt une grande importance, et la nouvelle réglementation de la Confédération est critiquée dans toutes les régions.

Concurrence fiscale

La réduction des taux ordinaires d'imposition est perçue de façon différente d'une région à l'autre. De manière générale, une charge fiscale modérée pour les personnes physiques et morales est jugée importante par toutes les chambres de commerce et d'industrie, mais toujours en combinaison avec d'autres facteurs également importants pour l'attrait de la place économique. Les nouveaux instruments fiscaux, tels qu'ils doivent être introduits avec la RIE III, sont jugés différemment selon la structure économique. À Bâle, Genève et Neuchâtel, ces nouveaux instruments, notamment l'encouragement de la recherche et du développement, sont particulièrement bien

accueillis. Une partie des sondés espère qu'une baisse des taux ordinaires d'imposition dans le cadre de la RIE III compensera la suppression des avantages fiscaux accordés jusqu'alors et sera à même d'inciter les entreprises à rester en Suisse. Les représentants de l'économie de Berne et Zurich craignent que la RIE III puisse encore intensifier la concurrence fiscale intercantonale, car ces cantons étendus disposent de relativement peu de substrat de sociétés à statut fiscal spécial et une baisse importante des taux ordinaires d'imposition aurait des effets d'aubaine. Zoug craint d'être en butte à de nouvelles convoitises de la part de cantons bénéficiaires en lien avec la nouvelle péréquation financière (NPF) si ceux-ci sont contraints à une baisse significative des taux d'imposition. Alors que Lucerne met en garde, dans la situation actuelle, contre des augmentations précipitées des taux ordinaires d'impôt sur le bénéficiaire, des baisses sont prévues à Genève et ont d'ores et déjà été décidées à Neuchâtel et dans le canton de Vaud.

Infrastructures de transport

Des infrastructures de transport intactes et optimisées en permanence sont essentielles pour l'attrait économique dans toutes les régions. Alors que les cantons à caractère plutôt urbain sont confrontés à des problèmes de capacité, les cantons plus étendus et essentiellement ruraux souhaitent principalement supprimer les distances intracantonales et mieux intégrer les régions périphériques. Presque tous les sondés citent des projets concrets qui permettraient de renforcer les infrastructures régionales dans les transports publics comme individuels. Seule la Suisse centrale ne fait pas état d'une réelle nécessité d'intervention, à l'exception d'une éventuelle gare de transit et d'un contournement d'autoroute à Lucerne.

Numérisation

Pour ce qui est des futurs défis entrepreneuriaux, deux challenges sont particulièrement mentionnés dans toute la Suisse: d'une part, l'évolution fulgurante vers une société basée sur les connaissances et la contrainte d'innovation; d'autre part, la numérisation toujours plus globale de tous les domaines de l'économie et de la vie, aujourd'hui notamment désignée par des termes tels qu'Industrie 4.0 ou FinTech.

Principaux thèmes régionaux

Bâle-Ville / Bâle-Campagne

Les sciences de la vie sont le secteur phare. La région entend retenir l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Importance de la disponibilité de personnel qualifié.

Zurich

Besoin d'optimisation concernant les infrastructures de transport et d'amélioration des régimes de vol. Importance des dispositions détaillées et du traitement efficace de la gestion des contingents de travailleurs de pays tiers.

Neuchâtel

Pénurie sur le marché des bureaux et du logement due à la nouvelle Loi sur l'aménagement du territoire. Le niveau élevé des prix de l'énergie nuit à la compétitivité.

Zoug

Maintien de bas taux d'imposition ordinaire prévu. La RIE III pourrait avoir des conséquences négatives sur la charge fiscale aujourd'hui déjà élevée en raison de la RPT.

Lucerne

Manque d'espaces de bureaux abordables, notamment pour les nouvelles entreprises. Coopération renforcée souhaitée au niveau suisse.

St-Gall / Appenzell

La Suisse orientale connaît depuis longtemps une perte d'influence et demande une meilleure desserte de la région ainsi qu'un projet de territoire suisse avec un espace économique unique.

Berne

Charge fiscale élevée des personnes physiques. L'économie exige une réduction substantielle des taux d'impôt sur le revenu. La nouvelle Loi sur l'aménagement du territoire limite les possibilités de développement.

Vaud

En raison de la mondialisation, l'économie traverse une période de mutation profonde. La numérisation de l'économie et de la société est importante.

Genève

Taux d'imposition ordinaire des sociétés de 13% prévu. Pour les sociétés à statut particulier, cela signifie une augmentation de fait; pour le canton, une diminution des recettes à court terme.

Tessin

Renforcement de la compétitivité et du système éducatif. Meilleure mise en réseau avec le reste de la Suisse et l'étranger. Grande importance du transport individuel.

Résultats de l'enquête par région

Les résultats du sondage indiquent que, dans l'évaluation des principaux défis actuels, il existe un consensus parmi les chambres de commerce et d'industrie cantonales. Les réponses révèlent néanmoins des différences régionales intéressantes:

Bâle-Ville / Bâle-Campagne

L'espace économique de Bâle dispose, avec l'industrie des sciences de la vie, d'une «branche maîtresse» à proprement parler, ayant pour objectif déclaré d'assurer le maintien de toute la chaîne de création de valeur – de la recherche et du développement à la commercialisation, en passant par la production. Pour ce faire, il est indispensable de garantir la disponibilité en personnel qualifié venant des pays limitrophes, dont dépend largement l'ensemble de la région économique. L'économie bâloise exige que soient surmontées les frontières cantonales et nationales pour pouvoir s'assurer d'une présence renforcée et commune en tant que site économique auprès de la Berne fédérale et à l'étranger. En tant qu'espace économique ouvert et caractérisé traditionnellement par une orientation très internationale, Bâle exige la conclusion d'autres accords de libre-échange.

Berne

L'un des plus grands défis économiques de la région de Berne réside dans la charge fiscale élevée des personnes physiques, raison pour laquelle l'économie exige depuis longtemps, outre des taux d'impôt sur le bénéfice plus bas pour les entreprises, une réduction substantielle des taux d'impôt sur le revenu. Les instruments fiscaux mis en œuvre jusqu'alors ont contribué à l'établissement de nouvelles entreprises et devraient être compensés s'ils venaient à disparaître. À ce jour, l'économie bernoise a été avant tout touchée par des délocalisations dans le domaine de la production, moins dans le domaine de la recherche et du développement. La nouvelle loi sur l'aménagement du territoire a conduit à une raréfaction de l'espace disponible et elle restreint par consé-

quent les possibilités de développement pour le canton, mais aussi pour les entreprises. La gestion du réseau routier, surtout dans l'agglomération de Berne, est jugée insuffisante, et les goulots d'étranglement qui existent dans le réseau routier national (Murifeld, Grauholz) et dans le réseau ferroviaire (capacités de train de l'Oberland) doivent être supprimés. Les sondés attendent de l'administration une plus grande efficacité, en particulier dans le domaine de la construction.

Genève

En tant que site économique fortement exposé et tributaire des exportations, Genève se focalise fermement sur l'espace européen, mais regarde aussi en direction des États-Unis et de l'Extrême-Orient, notamment la Chine. La mentalité genevoise ouverte récemment mise en cause pour des raisons politiques sera au défi dans le cadre de la mise en œuvre de l'IIM si une nouvelle pénurie de personnel étranger, plus que nécessaire, devait se profiler. La numérisation en général et Industrie 4.0 en particulier représentent de grands défis pour l'économie genevoise. Les industries d'avenir telles que la biotechnologie et le génie génétique doivent donc être davantage encouragées. La baisse du taux d'imposition ordinaire des entreprises à 13% prévue par le canton de Genève dans le cadre de la RIE III signifie pour les entreprises bénéficiant jusqu'alors d'une imposition favorable – et éminemment importantes pour Genève – une augmentation de fait et, pour le canton, une nette réduction des recettes à court terme. L'économie genevoise voit également des progrès à faire dans le domaine des infrastructures (traversée de Genève, fluidification à la frontière franco-suisse, augmentation des capacités sur l'A1, là où cela s'avère possible, et gare souterraine).

Lucerne

En raison de la forte croissance économique dans la région de Lucerne, il existe un certain besoin d'agir en ce qui concerne la disponibilité de bureaux abordables, en particulier pour les entreprises qui viennent s'y établir. Le mélange très hétérogène d'entreprises et les nombreuses PME ont largement contribué à amortir le choc du franc. L'économie espère qu'il y aura d'autres accords de libre-échange et souhaite une coopération beaucoup plus étroite avec d'autres cantons de Suisse centrale afin de bénéficier de synergies supplémentaires et de se présenter d'une seule voix vis-à-vis de l'extérieur. D'autres fusions de communes ne seraient pas non plus à exclure.

Neuchâtel

Pour l'économie neuchâteloise, une clarification des conséquences possibles d'une suppression des accords bilatéraux s'impose de toute urgence, car elle est largement tributaire de la disponibilité de personnel qualifié étranger. Tout comme Berne et le canton de Vaud, l'économie de Neuchâtel voit d'un œil très critique l'effet de la nouvelle loi fédérale sur l'aménagement du territoire, car celle-ci génère une pénurie sur le marché des bureaux et des logements – et Neuchâtel entend encore grandir, en particulier dans le secteur tertiaire. La délocalisation de capacités de production a déjà commencé à Neuchâtel mais, à la différence du reste de la Suisse, elle n'est pas vue de façon seulement négative car en contrepartie, et notamment pour l'industrie horlogère, des capacités sont mises en place dans la recherche et le développement et la «suissitude» est ainsi renforcée. La région économique de Neuchâtel a pour objectif déclaré de soutenir l'établissement de nouveaux sièges, en particulier dans l'industrie horlogère, le medtech, la micro-industrie et la nano-industrie, car les entreprises de Neuchâtel sont souvent tributaires de décisions prises en dehors de la Suisse. L'économie voit un besoin d'amélioration dans le domaine de l'habitat haut de gamme et dans les prix très élevés de l'énergie, qui affaiblissent la compétitivité de la place économique.

Saint-Gall / Appenzell

Dans la région économique de Saint-Gall / Appenzell, la charge administrative en tant que telle n'est pas un défi déterminant. L'État devrait cependant développer une mentalité plus favorable aux entreprises et optimiser la coordination au sein de l'administration. La région ressent depuis long-

temps une perte d'influence, qui se manifeste dans deux souhaits: d'une part, une meilleure desserte de la région par une amélioration des infrastructures de transport (aménagement du contournement de Winterthur, jonction des deux autoroutes de la vallée du Rhin; construction du tunnel de Brütten), et d'autre part, un changement du concept d'aménagement suisse constitué de trois régions métropolitaines (Genève, Bâle, Zurich) en un aménagement du territoire qui conçoit la Suisse sous la forme d'une place économique unique et répartisse mieux les investissements centraux. La numérisation, désignée par l'expression «Industrie 4.0», place l'économie face à de grands challenges, et il sera essentiel de former et de conserver en Suisse orientale, en collaboration avec le secteur de l'éducation, le personnel informatique nécessaire, par exemple au moyen d'un site EPF en Suisse orientale. L'industrie de Suisse orientale est soumise depuis quelque temps à une forte pression, mais elle est habituée depuis des décennies, voire des siècles, en tant qu'économie orientée par tradition sur l'exportation, à affronter les changements structurels et la concurrence internationale.

Tessin

L'économie tessinoise exige des réajustements dans le rapport bilatéral avec l'UE, notamment des mesures d'accompagnement renforcées. Parmi les régions économiques sondées, le Tessin est le seul à ne pas accorder d'importance prioritaire à la force du franc et au manque de personnel qualifié, car la région a appris depuis longtemps à surmonter ces défis. De manière générale, l'économie se focalise bien plus sur le renforcement de la compétitivité et du système d'éducation, ainsi que sur une meilleure liaison avec la Suisse et les pays limitrophes – et ce en particulier vers le nord. Dans le domaine des infrastructures de transport, il existe un besoin d'amélioration tant dans les transports individuels que publics: le système actuel de transports en commun ne satisfait pas aux besoins de l'espace économique, et l'offre de places de stationnement est largement insuffisante. En effet, le transport individuel revêt au Tessin une très grande importance, d'une part en raison de la géographie du canton, étendue et finement ramifiée, d'autre part parce qu'une grande partie de la population locale active – de même que les nombreux frontaliers venant de l'Italie du Nord – doit disposer d'un véhicule pour parcourir les distances relativement grandes qui séparent leur domicile de leur lieu de travail.

Vaud

Dans le canton de Vaud, une baisse des taux ordinaires d'imposition revêt une importance croissante. Les incitations fiscales spéciales jouent un rôle important, en particulier dans la recherche et le développement ainsi que dans la fondation d'entreprises. La région économique est au beau milieu d'un changement fondamental en termes de mondialisation, et la tendance inexorable à la numérisation pèse lourd dans la balance. Les entreprises vaudoises ont déjà délocalisé depuis quelque temps leurs activités de production. Les activités de recherche et de développement ainsi que les services sont désormais en point de mire, le site économique disposant, grâce à un pôle de connaissances compétitif (EPFL, université), de centres de compétence forts et d'une part élevée de start-up. Comme l'activité de construction a nettement augmenté ces derniers temps, la disponibilité de bureaux abordables est garantie pour un avenir proche, mais il existe toujours une pénurie de logements à prix raisonnables. La nouvelle loi sur l'aménagement du territoire, qui empêche les investissements importants, constitue un problème.

Zoug

Un niveau de prix et de coûts de 30% plus élevé qu'en Allemagne n'est désormais plus jugé tolérable dans la zone économique de Zoug. C'est pourquoi une dévaluation intérieure du franc suisse est soumise à discussion afin de pouvoir maintenir l'attrait à long terme, en tant que place économique, dans la concurrence internationale. Des activités de production ont déjà été délocalisées, de même que des services de support comme HR, IT et Finances – et ce, non seulement dans les grandes entreprises, mais aussi, de manière croissante, dans les moyennes entreprises. Néanmoins, l'économie zougoise a aussi pour objectif de maintenir dans la région des activités de production et des emplois moins qualifiés. À cet effet, il lui est essentiel de se pencher intensivement sur Industrie 4.0 et de maintenir la proximité avec d'importants instituts de recherche à Zurich, Lucerne et Rapperswil. Zoug entend conserver les taux ordinaires d'imposition bas, mais le canton ressent aussi les conséquences financières des grandes difficultés du secteur des matières premières et des finances et craint simultanément d'autres conséquences négatives pour les charges déjà très élevées résultant de la RPT dans le cadre de la RIE III, ce qui pourrait mettre à rude épreuve la solidarité suisse.

Zurich

L'espace économique de Zurich exprime aussi le souhait d'une administration orientée client, et la densité de réglementations est ressentie comme particulièrement pesante, par exemple dans le domaine financier. Diverses infrastructures de transport requièrent une optimisation et il s'agit tout particulièrement d'améliorer le régime de vols de sorte à pouvoir garantir la fonction de plateforme intercontinentale de l'aéroport. En outre, il appartient d'améliorer les liaisons nord-sud et est-ouest dans les transports en commun ainsi que la capacité des routes autour de la ville de Zurich. L'économie zurichoise s'attache particulièrement à garantir la disponibilité de personnel étranger pour l'industrie de précision, la technologie de l'information, le secteur financier et le secteur de la santé. C'est pourquoi elle s'engage fortement pour une poursuite de la convention sur la libre circulation des personnes avec l'UE en particulier et – en tant que région fortement orientée exportation – des contrats bilatéraux en général. Elle demande par ailleurs la conclusion d'autres accords de libre-échange et, dans ce contexte en particulier, une meilleure protection de la propriété intellectuelle. Dans le cadre de la fixation de contingents pour la main-d'œuvre étrangère venant de pays tiers, les sondés font remarquer qu'un traitement efficient, mais aussi des dispositions détaillées, qui règlent p. ex. la venue des partenaires/conjoints ou le regroupement familial, sont déterminants.

Méthodologie

L'enquête qualitative a été réalisée sous forme d'interviews auprès de représentants de premier ordre de dix chambres de commerce et d'industrie dans les cantons de Bâle, Berne, Genève, Lucerne, Neuchâtel, Saint-Gall / Appenzell, Tessin, Vaud, Zoug et Zurich. À l'aide d'un questionnaire, les participants ont tout d'abord été interrogés sur ce qui représente pour eux les trois plus grands défis pour leur région économique. Les sondés ont ensuite été invités à classer par ordre d'importance différentes conditions cadres politiques et réglementaires ainsi que des critères d'économie nationale et de les préciser par des exemples concrets et des commentaires. Les personnes interrogées ont alors pu s'exprimer sur les particularités régionales ainsi que sur les domaines thématiques et industriels présentant un besoin d'amélioration urgent.



Andreas Wurster

Responsable de l'administration fiscale de Schaffhouse

«Le plus coûteux serait de ne rien faire»

Interview avec **Andreas Wurster**, responsable de l'administration fiscale de Schaffhouse

KPMG Comment l'imposition des entreprises et des particuliers en Suisse a-t-elle évolué au cours des dernières années?

Andreas Wurster Ces dernières années, les cantons ont dû mettre en œuvre un certain nombre de nouveautés en raison des changements intervenus au niveau du droit fédéral. Je pense notamment à la deuxième réforme de l'imposition des entreprises (RIE II), qui a profondément modifié le paysage fiscal. Certains cantons, comme Schaffhouse, ont par ailleurs introduit des allègements fiscaux. Plus récemment, quelques cantons ont toutefois dû procéder à une nouvelle augmentation – modérée – du taux d'imposition. Actuelle-

ment, la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) est au centre des préoccupations.

Quand cette réforme sera-t-elle mise en œuvre?

La RIE III est actuellement débattue au Parlement et un référendum contre la loi a d'ores et déjà été annoncé. En cas d'évolution positive, le calendrier pour la mise en œuvre au niveau cantonal devrait être respecté. En d'autres termes, les modifications cantonales devraient entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

Comment évaluez-vous l'attractivité de la place fiscale suisse?

La Suisse reste fiscalement attrayante. C'est ce que montre la comparaison avec les pays limitrophes.

Il est donc faux d'affirmer que d'autres pays ont pris de l'avance sur la Suisse?

Non, nos concurrents ont largement rattrapé leur retard. Au niveau international, des structures fiscales parfois très agressives, contre lesquelles l'UE et l'OCDE tentent actuellement de lutter,

ont été mises en place. D'une manière générale, la concurrence est devenue beaucoup plus âpre et il existe des solutions pour lesquelles d'autres pays sont aujourd'hui plus attractifs. En outre, la Suisse se trouve sous pression au niveau international en raison des sociétés à statut particulier, ce qui est source d'insécurité juridique et d'insécurité en matière de planification pour les entreprises. La RIE III est la réponse de la Suisse à cette problématique.

Pensez-vous que la Suisse restera fiscalement attrayante grâce à cette réforme?

Tout dépend de l'évolution de la situation dans les autres pays, et pas seulement en Suisse. Si tous les pays luttent à armes égales («level playing field»), je suis convaincu que la Suisse conservera son attractivité. Les choses seraient difficiles si certains pays adoptaient d'autres règles du jeu, par exemple du fait de leur taille et de leur position de force.

Dans le cadre de la RIE III, le canton de Schaffhouse entend réduire le taux d'imposition à 12–12,5%. Une décision courageuse?

Il existe dans le canton de Schaffhouse 387 sociétés à statut particulier, ce qui représente près de 3 200 emplois. Environ la moitié des salariés de ces entreprises résident dans notre canton, qui est l'un des plus fortement concernés par la suppression des sociétés à statut particulier. Il est donc logique que Schaffhouse privilégie une mise en œuvre rapide de la RIE III qui soit favorable aux entreprises en procédant à une réduction substantielle du taux d'imposition afin de faire face à la concurrence.

Quelle proportion des recettes fiscales est concernée?

Selon les statistiques fiscales actuelles, environ 36% des recettes fiscales des personnes morales. Il s'agit également d'une partie non négligeable des impôts à la source, mais aussi de la prestation fiscale de quelque 1 600 collaborateurs qui résident dans le canton de Schaffhouse et qui gagnent parfois plus que la moyenne. Sans oublier les autres conséquences économiques au niveau de la construction, du commerce et de l'immobilier. À cet égard, les enjeux sont très importants.

Quel montant cela représente-t-il en francs?

En 2013, les personnes morales ont payé des impôts, y compris la part de l'impôt fédéral direct,

pour un montant d'environ CHF 108 millions au canton et aux communes. Une bonne moitié de cette somme, c'est-à-dire CHF 55 millions, provient de sociétés à statut particulier. S'agissant des personnes physiques, un montant supplémentaire compris entre CHF 7 et CHF 20 millions est menacé. Réduire le taux d'imposition à 12–12,5% demande évidemment un certain courage. Mais pour aborder l'avenir de manière proactive, il faut prendre un certain risque. Le plus coûteux serait de ne rien faire.

Ce courage sera-t-il récompensé?

C'est fort probable. Au niveau européen, notre benchmark est l'Irlande. En Suisse, il s'agit de la Suisse centrale. Nous nous comparons à des sites qui offrent également une excellente infrastructure, de très bonnes conditions-cadres et une accessibilité optimale. Une île qui n'a rien de plus qu'un panneau à sa porte n'est pas notre principal concurrent.

Comment le processus se déroule-t-il? Le taux d'imposition nécessaire pour que les entreprises restent en Suisse a-t-il été décidé au contact de ces dernières?

Naturellement, il n'y a jamais de garantie. Mais le canton de Schaffhouse poursuit depuis des années une politique de promotion économique active et une gestion fiscale orientée sur les services. Nous disposons d'un groupe de pilotage depuis 2011 et cherchons à être au plus proche possible des entreprises. C'est l'avantage d'être un petit canton. Le projet du gouvernement de réduire la charge fiscale globale à 12–12,5% a rencontré un écho positif auprès de la plupart des entreprises. Un canton présentant une structure telle que la nôtre doit intervenir en priorité sur le taux d'imposition afin d'être compétitif et attractif. Le gouvernement ne voulait toutefois pas accentuer volontairement la concurrence fiscale, c'est pourquoi un taux encore plus bas n'a pas été annoncé. Les entreprises doivent assumer leur part du budget de l'Etat.

Le taux d'imposition sera certainement encore plus important à l'avenir.

Nous en sommes convaincus. Mais si certains pays trouvent des instruments spécifiques afin d'octroyer des avantages particuliers aux entreprises, ce chiffre redeviendra très relatif.

Qu'attendez-vous du nouveau taux d'imposition?

De l'attractivité et de la compétitivité. Mais aussi de la sécurité juridique et de la sécurité en matière de planification. Beaucoup d'entreprises d'envergure internationale sont sises dans le canton de Schaffhouse. Nous voulons leur donner l'assurance qu'elles se trouvent au bon endroit, et que cela restera le cas à l'avenir également. Nous espérons par ailleurs que d'autres entreprises les y rejoindront.

Quels autres facteurs jouent un rôle au niveau de l'attractivité fiscale?

Au niveau international, nous ne devons pas ignorer le BEPS, c'est-à-dire les efforts déployés par l'OCDE pour accroître la transparence et instaurer de nouvelles règles en matière de concurrence fiscale. Cette évolution affiche une dynamique que nous n'avons encore jamais vue dans le domaine fiscal. La question est de savoir comment les prescriptions sont mises en œuvre par les différents pays. En Suisse, nous disposons de bons atouts si nous tirons parti des opportunités qui s'offrent à nous. Par exemple, le BEPS pose des exigences élevées en matière de substance, ce qui exige que des fonctions et des personnes soient présentes sur place. À cet égard, la Suisse peut offrir des alternatives et des possibilités. Au contact direct des entreprises, l'orientation client ainsi qu'une gestion compétente et efficace sont en outre très importantes. Nous y travaillons quotidiennement.

Sans le nouveau taux d'imposition, est-ce que les sociétés à statut particulier s'en iraient?

Sans un système d'imposition national et international attractif, il faut s'attendre au départ d'un grand nombre de sociétés à statut particulier. Ces dernières années, nous avons enregistré, nous aussi, le départ de quelques entreprises connues.

Cela constitue-t-il une aide au niveau politique?

Cela montre simplement que nous ne sommes pas seulement pessimistes, mais qu'il existe également un réel danger. Avoir une charge fiscale de 16% ou de 12% a une importance. Personne ne veut payer plus s'il existe des alternatives, quel que soit l'attrait d'un canton ou de la Suisse. La RIE III est donc déterminante pour notre prospérité future.

Les autres possibilités de réduire les impôts, telles que la «Patent Box», ne suffisent-elles pas pour que la Suisse reste fiscalement attractive pour les entreprises d'envergure internationale?

Nous devons attendre de connaître la forme exacte que revêtira la «Patent Box». Mais ce que l'on peut dire à ce stade, c'est que les sites où les entreprises disposent d'importantes unités de recherche et de développement sont vraisemblablement bien servis par cet instrument.

Bâle, par exemple?

Vous devriez poser cette question à nos collègues de Bâle. Mais d'autres sites en Suisse déploient d'importantes activités de recherche et de développement. Pour un site suisse traditionnel qui se consacre à la production et au commerce, ou pour Schaffhouse, où se trouvent les sièges d'entreprises internationales, la «Patent Box» ne suffit pas.

Le taux d'imposition de 12–12,5% est très attractif pour les entreprises suisses.

Oui, et nous les traitons toutes de la même manière, ce qui correspond à une volonté politique.

Vous comprenez donc les critiques des entrepreneurs suisses relatives au traitement spécial des sociétés à statut particulier?

Dans une certaine mesure, oui, car le concept de société à statut particulier peut également s'appliquer aux entreprises suisses. Cette possibilité est activement utilisée notamment au niveau des structures de holding. De plus, beaucoup de PME ne paient pas ou peu d'impôts sur le bénéfice pour différentes raisons. Certaines d'entre elles sont des start-up, qui affichent encore des pertes. Pour d'autres, le marché ne produit peut-être simplement pas assez. Dans une telle situation, la charge fiscale ne joue presque aucun rôle. S'agissant des PME et des entreprises industrielles très rentables, le nouveau taux d'imposition entraîne toutefois une réduction d'un quart de leur charge fiscale et, par conséquent, une nette amélioration de leurs conditions-cadres fiscales.

Comment cela sera-t-il compensé?

Pour les sociétés à statut particulier, l'augmentation de la charge fiscale est comprise entre 40% et 50%. Dans le cas de la RIE III, on ne peut donc pas parler de projet de réduction des impôts à proprement parler – il ne faut pas l'oublier. Si une partie des bénéfices des sociétés à statut particulier est à l'avenir imposée au taux réduit selon le régime ordinaire, cela donnera lieu à une compensation financière. Si nous parvenons à conserver ici le substrat fiscal, nous maintiendrons égale-

«Si nous ne faisons rien, il faudra s'attendre à des suppressions d'emplois.»

ment un nombre élevé d'emplois et d'importantes recettes fiscales.

Comment jugez-vous le processus politique lié à la RIE III?

Si l'on considère la procédure de consultation et la discussion concernant la RIE III, on constate que celle-ci jouit d'une large acceptation et d'un important soutien. Le processus dure depuis plusieurs années et avait dès le départ une portée très large (économie, administration et politique). Le projet est actuellement devant les Chambres fédérales pour éliminer les divergences. Un référendum a toutefois d'ores et déjà été annoncé. Nous devons maintenant attendre de voir comment la situation va évoluer.

À quelles conséquences vous attendez-vous en cas de rejet de la RIE III?

Avec la RIE III, la Suisse a introduit les mesures nécessaires pour instaurer un système fiscal compétitif et accepté au niveau international. Ceci est reconnu et accepté au niveau international également. Mais nous ne devons avoir aucune illusion sur le fait que, autrement, la pression sur les sociétés à statut particulier augmenterait à nouveau rapidement et fortement. En outre, certaines mesures unilatérales qui ont déjà été prises par d'importants partenaires économiques peuvent créer de gros problèmes immédiats à notre économie. Il règne donc un large consensus sur le fait que la Suisse ne pourra pas éviter la suppression des sociétés à statut particulier. Le statu quo n'est pas une option.

Sans la RIE III, nous ne disposerions pas non plus de nouveaux instruments. Nous n'aurions pas de «Patent Box», pas d'encouragement de l'innovation et pas de part plus élevée des cantons dans l'impôt fédéral direct. Pour les cantons, cela compliquerait davantage le financement des réductions du taux d'imposition. Aujourd'hui, les cantons reçoivent 17% de l'impôt fédéral. Avec la RIE III, ils doivent recevoir un pourcentage plus élevé. Le Conseil des Etats prévoit maintenant 21,2%, tandis que le Conseil fédéral a proposé 20,5%.

En cas de rejet de la RIE III, la place économique et fiscale suisse se retrouverait dans une situation désastreuse. De plus, il faudrait alors s'attendre à des conséquences concrètes telles que le départ d'entreprises et des suppressions d'emplois.

La réduction annoncée du taux d'imposition va-t-elle s'imposer politiquement à Schaffhouse?

Différentes mesures d'économie font actuellement l'objet de discussions dans notre canton. Naturellement, dans une telle situation, des adaptations du droit fiscal des entreprises et une imposition globale des personnes morales de 12–12,5% seraient également examinées sous un angle critique. Jusqu'à présent, les réactions montrent de la compréhension et un large soutien pour la démarche entreprise. Nous pensons donc que la réduction du taux d'imposition pourra être réalisée comme prévu.

Comment jugez-vous globalement l'attractivité de la place économique suisse?

La pression sur les entreprises est plus forte qu'on ne le suppose généralement. De plus, la sécurité juridique et la sécurité en matière de planification ont diminué. La mise en œuvre de l'initiative contre l'immigration de masse est source d'incertitude, tout comme l'évolution exacte des conditions-cadres fiscales. En particulier, le franc fort ne doit pas être sous-estimé. Si, pour des raisons de taux de change, nous sommes plus chers que la concurrence, les choses seront globalement difficiles. Dans une région frontalière, cela se perçoit au niveau du tourisme de consommation. Pour l'économie, nous devons donc retrouver rapidement de la sécurité juridique et de la sécurité en matière de planification, mais aussi avoir le courage de regarder positivement vers l'avenir. Avec la RIE III et sa mise en œuvre au niveau cantonal, nous sommes sur la bonne voie dans le domaine fiscal.

Comment l'autonomisation a permis au SCAN de révolutionner son modèle d'affaires et sa chaîne de valeur



Philippe Burri
Directeur du SCAN

En Suisse, les services des automobiles sont aujourd'hui confrontés à de nombreux défis, notamment en raison de la complexité accrue et de la réglementation croissante. De plus, les exigences légales en matière de sécurité routière ne cessent de se renforcer. Parallèlement, la population et le parc de véhicules augmentent. Une adaptation rapide des processus et des modèles d'affaires est donc nécessaire.

En tant qu'Etablissement autonome de droit public de la République et Canton de Neuchâtel depuis le 1^{er} janvier 2009, le Service Cantonal des Automobiles et de la Navigation (SCAN) fonctionne sur la base d'un mandat de prestations avec l'Etat de Neuchâtel. Pour faire le point sur ces enjeux, Philippe Burri, Directeur du SCAN, évoque les changements organisationnels, fonctionnels et culturels qui ont été mis en place depuis cette autonomisation prononcée en juin 2008. Un processus de transition long et difficile, mais dont le résultat fait aujourd'hui figure d'exemple en Suisse.

Selon Philippe Burri, avec une équipe de 59 collaborateurs pour gérer 130 000 clients, les défis du SCAN consistent principalement à mettre en place des procédures simples pour appliquer une législation complexe, et à gérer un volume très important de prestations annuelles. Le virage de la cyberadministration représente aussi un challenge de taille que le SCAN a anticipé notamment par le biais du Guichet Unique, un point d'entrée unique mis en place par le canton de

Neuchâtel. «Dès le départ, nous avons pleinement adhéré à ce projet de portail et développé de nombreuses prestations en ligne car les clients souhaitent pouvoir bénéficier de services sur Internet. Au final, l'utilisation de cet outil profite à tous et permet de réaliser des économies tout en soutenant la comparaison au niveau de la qualité et du prix de nos prestations par rapport à la moyenne suisse», précise Philippe Burri.

Un processus qui a impliqué de profonds changements internes et externes

La transformation de la structure juridique du SCAN s'est inscrite dans un environnement très changeant avec des exigences élevées en matière de loi et de sécurité routière, accompagnée d'une augmentation importante de la population et du parc véhicules, qui ont nécessité une adaptation rapide du fonctionnement de ce service, de son informatique et de ses infrastructures. En effet, l'autonomie opérationnelle et la capacité d'investissement ont été des objectifs centraux du processus d'autonomisation.



La constitution d'un Conseil d'administration de sept membres nommé par le Conseil d'Etat a amené une réelle plus-value à la nouvelle organisation. Grâce à des compétences pointues, Philippe Burri bénéficie d'un précieux appui pour atteindre son objectif central : la satisfaction du client. Les liens avec l'Etat restent solides, puisque c'est lui qui définit la stratégie du SCAN, et que l'un des membres du Conseil est le chef du Département du développement territorial et de l'environnement. Au niveau financier, l'entité autonome a été créée sans apport de fonds propres, par le biais d'un emprunt de CHF 7 millions avec la garantie de l'Etat. « Grâce à une bonne gestion, nous avons pu baisser les prix, effectuer une recapitalisation partielle de la caisse de pension, et tout de même dégager des bénéfices pour constituer des fonds propres », relève Philippe Burri.

Cette évolution a également impliqué de relever de nombreux défis. « La mise en place des processus financiers et du système de contrôle interne, auparavant gérés par le service des finances de l'Etat, a représenté un énorme changement que nous avons dû gérer avec des ressources externes spécialisées. De la construction à la rédaction du business plan, en passant par les documents légaux jusqu'à la mise en place de la comptabilité analytique et du contrôle interne, KPMG et son équipe pluridisciplinaire nous ont accompagnés et nous ont fait partager leur expérience, notamment acquise lors d'un processus similaire dans le canton de Fribourg ». Le SCAN a aussi dû mettre en place un changement culturel. Une gestion du changement bien acceptée par les collaborateurs, pour qui la dynamique de travail s'est transformée en culture de PME et dont la constitution d'une commission du personnel a joué un rôle central dans ce succès.

Des outils de communication modernes pour répondre continuellement aux besoins des clients

La communication est un thème central du SCAN. Pour améliorer sa visibilité et promouvoir une image moderne, des vidéos ont été réalisées et mises en ligne sur YouTube, ainsi qu'une application smartphone pour les élèves conducteurs, et une nouvelle page Facebook qui a conquis 2 000 followers en cinq mois. Une communication dynamique qui va continuellement être renforcée pour accroître l'usage de la cyberadministration par les clients, mais qui va aussi permettre de promouvoir la communication de la prévention. « Nos clients téléphonent et passent encore trop souvent aux guichets, alors que le portail permet très simplement de régler quasiment toutes les demandes. Notre objectif serait que 50 % des clients utilisent nos moyens en ligne et que 70 % des garages en fassent de même. Sachant que 99 % des rendez-vous des examens pratiques de conduite sont aujourd'hui réservés par Internet, les comportements en ligne vont encore beaucoup évoluer », se réjouit Philippe Burri. D'ailleurs, une réflexion autour de l'utilisation de Skype pour servir les clients depuis leur domicile, en Suisse ou à l'étranger, est également en cours. Autant d'améliorations technologiques qui, combinées aux changements organisationnels, fonctionnels et culturels, ont permis et permettront encore à cette entité de répondre aux nombreux défis du futur.

À la lecture du récent rapport sur l'exécution du premier mandat de prestations du SCAN autonome, il est aisé de constater que l'ensemble des objectifs initiaux de ce projet sont d'ores et déjà atteints. En effet, comme se félicite Philippe Burri, « le taux de satisfaction des clients s'est élevé à 83 % en 2015, et a pu être accompagné d'une baisse des prix des prestations et d'une suppression du retard des expertises. Même si nous sommes en situation de quasi-monopole, nous nous comportons comme dans un environnement concurrentiel et recherchons toujours l'efficacité et l'amélioration des processus afin d'atteindre des prix plus bas que la moyenne suisse ».

KPMG en Suisse romande

Un ancrage local, un réseau international

La Suisse romande constitue une place économique de premier plan pour le monde de l'entrepreneuriat. Beaucoup de sociétés suisses, ayant aujourd'hui leur siège en Suisse romande, ont un rayonnement international. À ce titre, KPMG est un partenaire privilégié pour les entreprises. La région se caractérise par des branches fortes dans les secteurs, entre autres, de l'industrie, des biens de consommation, de l'horlogerie, du commerce de détail et de la santé. Par ailleurs, un grand nombre d'associations sportives, d'organisations internationales et non gouvernementales sont également établies en Suisse romande. Pour chacun de ces secteurs, KPMG et ses spécialistes sont à même de délivrer de précieux conseils avec passion et engagement.



Debout, de gauche à droite: Michel Faggion, Valérie Reymond Benetazzo, Fabien Perrinjaquet, Beat Nyffenegger, Luc Oesch, Pierre-Henri Pingeon, Philippe Goetz. *Assis, de gauche à droite:* David Oberson, Hélène Béguin

À propos de la région

Genève

1959

Lausanne

1930

Neuchâtel

1983

Nombre de collaborateurs

349

Responsable de la Suisse romande

Hélène Béguin

Sièges KPMG en Suisse romande**Lausanne**

KPMG SA
David Oberson
Av. du Théâtre 1
Case postale 6663
1002 Lausanne

**Genève**

KPMG SA
Yvan Mermod
Rue de Lyon 111
Case postale 347
1211 Genève 13

**Neuchâtel**

KPMG SA
Valérie Reymond Benetazzo
Fabien Perrinjaquet
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
2001 Neuchâtel

Nous vous proposons différentes manifestations en Suisse romande qui vous permettent de vous informer sur les thèmes et défis actuels. Ces événements vous offrent également la possibilité de rencontrer les acteurs de l'économie romande. Le nombre de participants à chaque manifestation est limité afin de favoriser l'interactivité et l'échange. En voici quelques exemples:

KPMG Workshops

Séminaires de formation pour les entreprises de la région sur des thèmes donnés en lien avec l'actualité économique

Cycle de conférences pour le secteur Not-For-Profit

Petits-déjeuners axés sur des problématiques rencontrées par les associations à but non lucratif

KPMG's Audit Committee Institute (ACI)

Plateforme d'échange pour les membres de Comités d'audit et pour les membres de Conseils d'administration

Fraud Lunches

Manifestations KPMG «Fraud Lunches» s'adressant aux responsables de la «compliance» dans différents secteurs.

Notre équipe au service des PME en Suisse romande



Hélène Béguin

Audit et conseil

Responsable de la Suisse romande

Contact

Téléphone: +41 58 249 45 74

hbeguin@kpmg.com

Biographie

Hélène Béguin travaille chez KPMG depuis 1987 comme expert-comptable, à Genève, Fribourg et Lausanne. Nommée associée en 2004, elle assume depuis d'importantes fonctions. Elle est responsable de la fonction Audit en Suisse romande et responsable de la Suisse romande. À ce titre, elle coordonne les activités de KPMG sur le marché suisse romand dans les domaines de l'audit, du conseil fiscal et du conseil aux entreprises. Elle a été nommée membre du Conseil d'administration en 2014.

Hélène Béguin possède une longue expérience dans la direction de mandats d'audit au niveau international et dans la coordination d'équipes transfrontalières. Grâce à sa pratique diversifiée auprès de clients d'envergure mondiale, internationale et nationale, elle comprend parfaitement les besoins des clients.

«KPMG est non seulement le partenaire de nombreuses entreprises de la région, mais soutient également l'Opéra de Lausanne depuis plus de 25 ans et marque ainsi son souhait de porter la richesse culturelle de la région. KPMG soutient également d'autres événements culturels et sportifs en Suisse romande tels que le Théâtre du Passage à Neuchâtel, la Paternelle à Lausanne, le Cully Jazz Festival ou encore le hockey avec le Genève Servette Hockey Club ou le HC Fribourg Gottéron.»

Domaines de spécialisation

- Biens de consommation, secteur du luxe et horlogerie

Formation

- Master in Business Administration
- Expert-comptable dipl.

Accréditations et autres expériences

- Membre du Conseil consultatif de la Banque nationale suisse pour le canton de Vaud
- Membre de l'Assemblée des délégués de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie
- Membre du Comité stratégique de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie



Valérie Reymond Benetazzo
Audit et conseil

Spécialisation

Les secteurs de l'hospitalier, de l'éducation et le secteur public

Contact

Téléphone: +41 58 249 55 18
vreymond@kpmg.com



James Carter
Transactions

Spécialisation

Les secteurs de l'horlogerie, du luxe et de l'éducation privée

Contact

Téléphone: +41 58 249 37 31
jcarter@kpmg.com



Michel Faggion
Audit et conseil

Spécialisation

Les secteurs de l'énergie, des sociétés industrielles et de la prévoyance

Contact

Téléphone: +41 58 249 46 07
mfaggion@kpmg.com



Philippe Goetz
Conseil juridique

Contact

Téléphone: +41 58 249 37 59
pgoetz@kpmg.com



Beat Nyffenegger
Audit et conseil

Contact

Téléphone: +41 58 249 37 91
bnyffenegger@kpmg.com



David Oberson
Business & Outsourcing Services

Contact

Téléphone: +41 58 249 37 92
doberson@kpmg.com



Luc Oesch
Audit et conseil

Spécialisation

Global Assurance

Contact

Téléphone: +41 58 249 46 41
loesch@kpmg.com



Fabien Perrinjaquet
Audit et conseil

Spécialisation

Les secteurs de l'horlogerie, du luxe et de la machine

Contact

Téléphone: +41 58 249 55 16
fperrinjaquet@kpmg.com



Pierre-Henri Pingeon
Audit et conseil

Spécialisation

Le secteur des organisations à but non lucratif, le secteur public et les fédérations sportives

Contact

Téléphone: +41 58 249 38 00
ppingeon@kpmg.com



Janick Pochon
Conseil fiscal

Contact

Téléphone: +41 58 249 46 45
jpochon@kpmg.com



Solveig Rufenacht
Compliance et Fraude

Spécialisation

«Compliance» et criminalité économique

Contact

Téléphone: +41 58 249 36 54
srufenacht@kpmg.com

Outre la qualité
et les connaissances
sectorielles, une
chose nous tient
à cœur: la proximité
avec les clients.

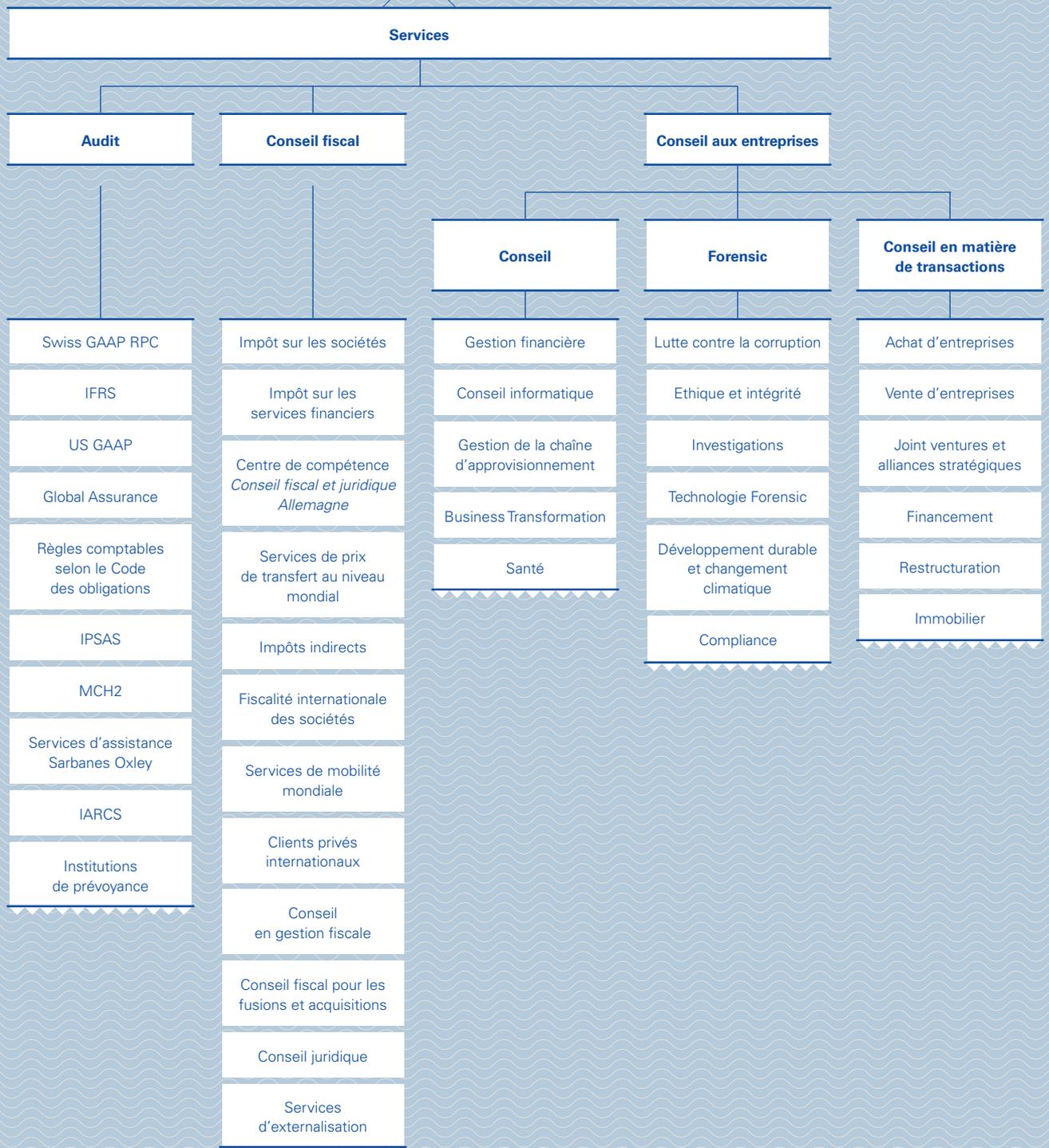
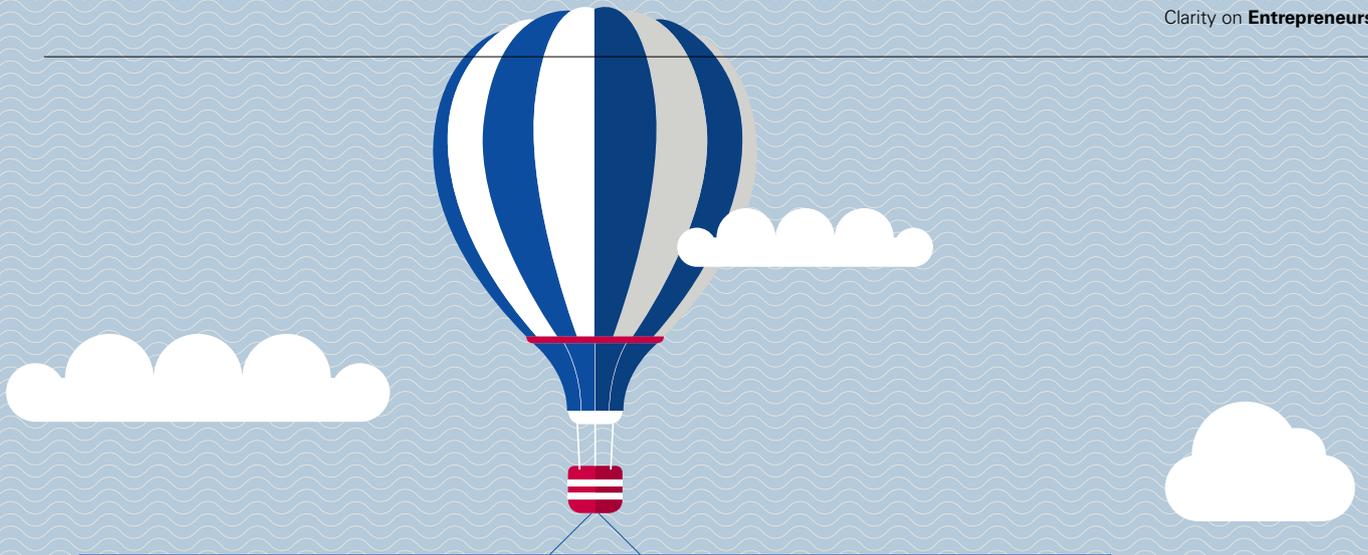
KPMG Suisse connaît très bien les différentes régions économiques. En collaboration avec nos clients, nous développons, en fonction de leurs besoins et dans le respect des règles d'indépendance, des solutions sur mesure en matière d'audit, de conseil fiscal et de conseil aux entreprises. Grâce à ses connaissances et à son expérience, KPMG contribue à renforcer la place économique suisse.

Des prestations multidisciplinaires

Les besoins des clients sont notre priorité, les dispositions réglementaires nos garde-fous. À cet égard, l'approche multidisciplinaire de KPMG s'appuie sur un principe essentiel: n'audite pas ce qui relève de ta propre responsabilité. Afin d'assurer la compatibilité de l'audit, du conseil fiscal et du conseil aux entreprises, l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) a fixé des prescriptions claires. De notre côté, nous avons défini des procédures et des directives internes afin de garantir l'indépendance et d'exclure les conflits d'intérêt.

Des prestations claires

L'intégration des compétences et les prises de décisions rapides qui en découlent permettent de créer des synergies et d'alléger le budget. Nous sommes ainsi en mesure de fournir rapidement des services professionnels orientés clients et d'encourager la capacité d'innovation des entreprises.



Notre réseau en Suisse

Zurich [siège principal]

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich
Téléphone +41 58 249 31 31
Téléfax +41 58 249 44 06
kpmg.ch

Bâle

Viaduktstrasse 42
Postfach 3456
CH-4002 Basel
Téléphone +41 58 249 91 91
Téléfax +41 58 249 91 23

Berne

Hofgut
Postfach 112
CH-3073 Gümligen-Bern
Téléphone +41 58 249 76 00
Téléfax +41 58 249 76 17

Genève

Rue de Lyon 111
Case postale 347
CH-1211 Genève 13
Téléphone +41 58 249 25 15
Téléfax +41 58 249 73 13

Lausanne

Avenue du Théâtre 1
Case postale 6663
CH-1002 Lausanne
Téléphone +41 58 249 45 55
Téléfax +41 58 249 45 65

Lugano

Via Serafino Balestra 33
CH-6900 Lugano
Téléphone +41 58 249 32 32
Téléfax +41 58 249 32 33

Lucerne

Pilatusstrasse 41
CH-6003 Luzern
Téléphone +41 58 249 38 38
Téléfax +41 58 249 38 88

Neuchâtel

Rue du Seyon 1
Case postale 2572
CH-2001 Neuchâtel
Téléphone +41 58 249 61 30
Téléfax +41 58 249 61 58

Schaan [Liechtenstein]

Landstrasse 99
LI-9494 Schaan
Téléphone +423 237 70 40
Téléfax +423 237 70 50
kpmg.li

Saint-Gall

Bogenstrasse 7
Postfach 1142
CH-9001 St. Gallen
Téléphone +41 58 249 22 11
Téléfax +41 58 249 22 12

Zoug

Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 1560
CH-6301 Zug
Téléphone +41 58 249 74 74
Téléfax +41 58 249 50 00



KPMG Suisse

1 848

ETP

123

associés

11

sièges (y compris au Liechtenstein)

Au 31.03.2016

Publications «Clarity on»

La série de publications «Clarity on» de KPMG Suisse offre un large éventail d'études, d'analyses et d'idées. Elles sont disponibles en ligne et sous forme imprimée. Vous trouverez des informations complémentaires à l'adresse kpmgpublications@kpmg.com

Editions actuelles



Clarity on
Swiss Taxes



Clarity on
Commodities Trading



Clarity on
Mergers & Acquisitions



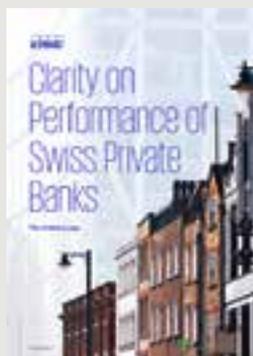
Clarity on
Data & Analytics



**Rapport annuel
KPMG Suisse 2015**



Clarity on
Tax Function Transformation



Clarity on
**Performance of
Swiss Private Banks**



Clarity on
Compliance

🔗 [Clarity on
kpmg.ch/clarity-on](http://kpmg.ch/clarity-on)

KPMG Knowledge App

La «Knowledge» App de KPMG vous permet d'accéder rapidement aux connaissances des spécialistes KPMG. Elle est disponible pour les iPad, les iPhone et les smartphones Android.

🔗 [KPMG Apps
kpmg.ch/apps](http://kpmg.ch/apps)



CONTACT ET IMPRESSUM

Pour plus d'informations sur **Clarity on Entrepreneurs**, veuillez vous adresser à votre associé KPMG régional.

Éditeur

KPMG SA
Badenerstrasse 172
Case postale
CH-8036 Zurich

+41 58 249 31 31
kpmgpublications@kpmg.ch

Rédaction

KPMG SA

Conception et Création

Manuela Zwald, KPMG SA
van Beusekom design & brand solutions

Textes

Simone Glarner, drei dinge gmbh
Ursula Fraefel & Partner
Visinand Communications
Dr. Peter Jankovsky, NZZ

Typographie

hellermeier gmbH

Impression

GfK PrintCenter

Photos

Getty Images (couverture,
pages 4–16, 25, 44, 47, 71)
Keystone (page 24)
Bobst Media Center (pages 28, 32–33)
Daniel Hager (pages 2, 17, 26–27,
40–43, 62–63)
Mallaun Photography (page 61)
Michael Schär (pages 34–39)
Patrice Schreyer (pages 28–31, 60)
Tatiana Scolari (pages 18–23)

La republication des articles requiert l'autorisation écrite de l'éditeur ainsi que la mention «Clarity on Entrepreneurs de KPMG»

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des personnes interrogées, personnes sondées ou auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de KPMG SA.

2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative («KPMG International»), une personne morale suisse. Tous droits réservés.



