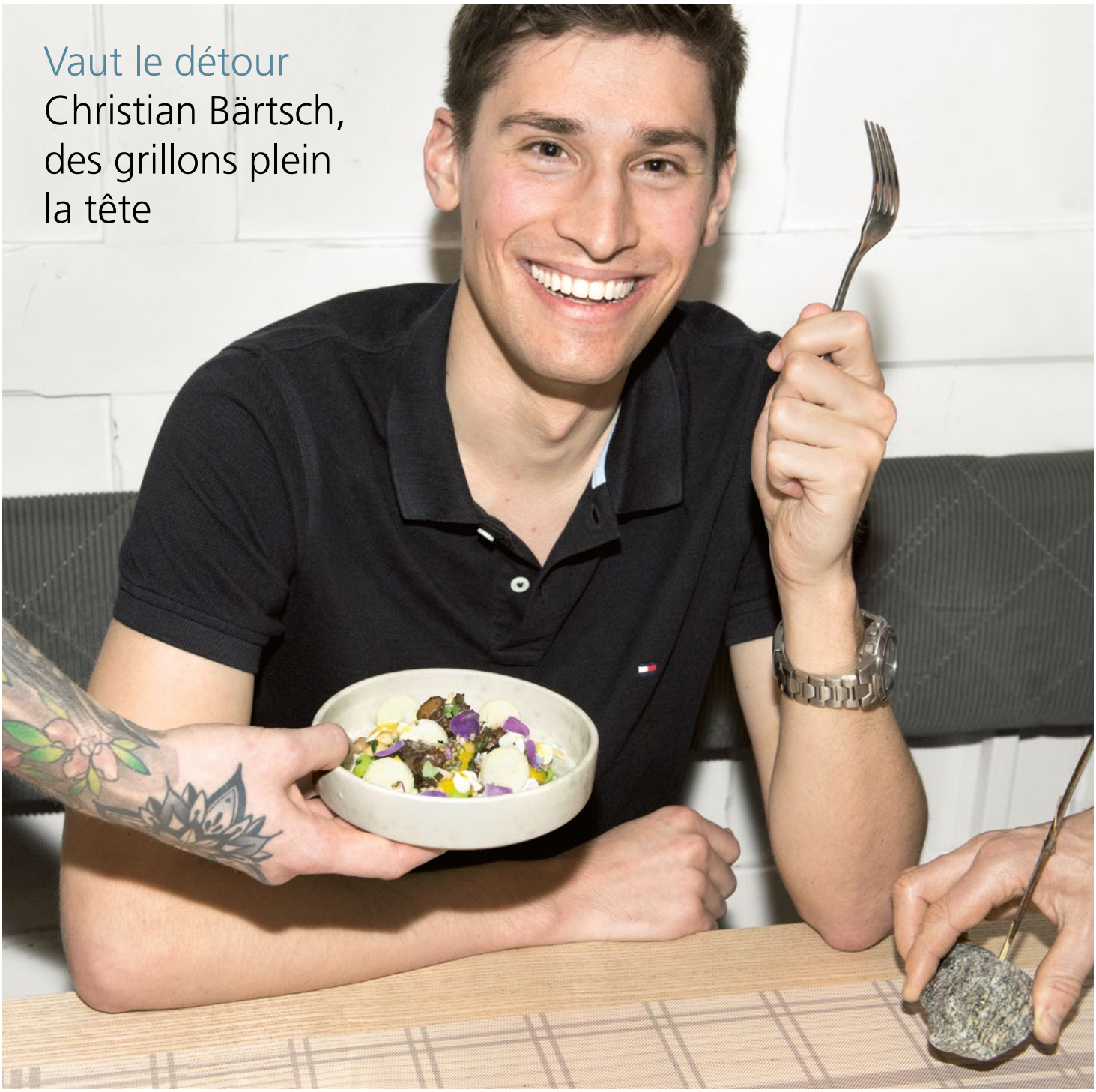
UBS impulse

#1/2017

pour les entreprises



Vaut le détour

Christian Bärtsch, des grillons plein la tête

Gestion de l'innovation: selon le Swiss Life Lab et UBS • **Économie du partage:** Christine Novakovic s'entretient avec deux entrepreneurs • **Connaissances:** crédits documentaires

UBS

Les innovations ne tombent pas du ciel

Les idées de génie surgissent souvent de manière inattendue, semblant tomber du ciel. Malheureusement, il en va autrement des innovations : pour prendre forme, elles ont besoin d'un climat propice à l'expérimentation et à l'esprit visionnaire. D'un environnement où l'échec n'est pas une tare, mais une motivation à réessayer de plus belle.

Dans notre reportage du Swiss Life Lab, nous vous dévoilons comment l'assureur-vie entretient la forme de ses affaires immobilières en vue de l'avenir numérique. Dans l'interview de notre Head of Innovation, vous apprendrez en outre quelles méthodes UBS applique pour conserver une longueur d'avance en matière de numérisation du secteur financier.

Dans l'économie du partage, un nouveau marché en plein essor, les expériences et le flair pour le timing adéquat font également partie de la donne, comme nous le révèlent deux entrepreneurs de la « sharing economy ».

Profitez de ces aperçus pratiques de la gestion de l'innovation pour votre propre quête de produits, de procédés et de processus inédits.

Je vous souhaite plein succès.

Christine Novakovic
Head Corporate & Institutional Clients et Investment Bank Suisse

Abonnez-vous en ligne au magazine ou à l'E-Newsletter UBS Impulse pour les PME sous ubs.com/impulse ou adressez-vous à votre conseiller clientèle.

4 En bref
- WorldSkills aux ÉAU : hop Suisse !
- Paiements en ligne plus sûrs
- TWINT sans espèces
- Double récompense pour l'efficacité
- Gagnez en productivité

6 Choc créatif
Paré pour la transformation numérique : comment l'assureur Swiss Life puise de nouvelles idées chez deux pionniers Internet.

15 « Le monde financier est en mutation »
Quand l'échec est permis : Veronica Lange, Head of Innovation, et la gestion de l'innovation chez UBS.

16 « The Winner takes it all »
Christine Novakovic évoque, en compagnie de deux entrepreneurs, les opportunités et les risques liés à l'économie du partage.

20 Exporter en sécurité
Le crédit documentaire limite les incertitudes de l'exportation – et prévient les problèmes de liquidités.

22 Crédit en compte courant pour PME
Comment deux entrepreneurs genevois ont assuré leurs liquidités avec le crédit en compte courant PME UBS.

24 Des grillons plein la tête
Pourquoi Christian Bärtsch fait de son mieux pour nous donner le goût des grillons, criquets et autres vers de farine.

Impressum : UBS Impulse s'adresse aux entreprises clientes d'UBS en Suisse / Éditeur : UBS Switzerland AG, case postale, 8098 Zurich / E-mail : redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Conseil de rédaction : Christine Novakovic, Patrick Forte, Thomas Sommerhalder, Oliver Kaiser, Adrian Roost, Markus Suter, Sava Stanisic / Direction de la rédaction et de la production : Adrian Roost / Conception et production : Raffinerie AG für Gestaltung, Zurich / Rédaction photos : Maria Schönbucher, Zurich / Traduction : SprachWeberei AG, Zurich / Gestion de la production : Gothuey & Partner, Zurich / Prépresse : Detail AG, Zurich / Impression : Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Est publié en français, en allemand et en italien. / N° 80440F-2017

Disclaimer : les informations et les opinions contenues dans cette publication sont données à titre d'information et destinées à un usage personnel uniquement. Elles ne constituent ni ne contiennent aucune recommandation, aucune incitation ou offre d'achat ou de cession de quelque valeur mobilière ou produit et instrument financiers que ce soit. Ces informations ne sont donc pas à considérer comme des conseils en matière de placement et ne sont pas de nature juridique ou fiscale. Avant de prendre une décision en matière de placement, vous devez impérativement demander conseil à un professionnel avisé. Veuillez noter qu'UBS se réserve le droit de modifier la gamme de services, les produits de placement et les prix à tout moment et sans préavis et que toutes les informations et opinions peuvent faire l'objet de modifications. Certains services et produits font l'objet de restrictions juridiques et ne peuvent par conséquent pas être offerts dans tous les pays sans restriction aucune. UBS décline toute responsabilité qui serait en relation avec des informations erronées ou lacunaires. Les opinions d'auteurs externes figurant dans cette publication ne correspondent pas forcément à la position d'UBS. Sauf indication contraire, les chiffres et les explications communiqués se réfèrent à la date de la clôture rédactionnelle du magazine (10 mai 2017). Copyright : toute reproduction, même partielle, est expressément interdite sans l'accord préalable d'UBS. © UBS 2017. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.

650543

6 Sans compromis : deux Géo Trouvetou misent sur l'innovation pour dynamiser le Swiss Life Lab. Visite guidée.

16 L'économie du partage : deux entrepreneurs discutent du potentiel au jour le jour du partage.

24 Du restaurant étoilé à la Coop : en pionnier, Christian Bärtsch révolutionne la gastronomie avec les insectes.

Photos: Florian Kalotay, Jos Schmid, Pierluigi Macor

WorldSkills aux ÉAU : hop Suisse !

À la mi-octobre, les meilleurs professionnels de Suisse se rendront aux WorldSkills Competitions à Abu Dhabi, dans les Émirats Arabes Unis. UBS sera de la partie.

Quelque 37 membres de l'équipe SwissSkills, soutenus dans leur préparation par UBS, seront dans les starting-blocks à Abu Dhabi. Tous espèrent, à juste titre, remporter une médaille lors de ces Championnats internationaux des métiers. La sélection des participants s'est faite via les championnats suisses et d'autres compétitions éliminatoires des associations professionnelles. Parmi les glorieux candidats, la fondation SwissSkills a formé notre équipe nationale, qui va donc se préparer intensivement aux championnats du monde.

Ces professionnels issus des régions les plus diverses de Suisse exercent des activités traditionnelles, que ce soit charpentier ou boulanger/pâtissier, mais aussi des métiers apparus récemment tels que designer Web ou administrateur informatique. Pour chacun d'eux, la participation aux WorldSkills Competitions est un grand défi mais aussi une chance unique de se démarquer dans leur métier.

« Nous faisons le voyage à Abu Dhabi avec de grandes attentes », explique Rico Cioccarelli, délégué technique auprès de l'équipe nationale. Grâce à l'apprentissage professionnel suisse, mélange éprouvé de travail pratique et de formation théorique, les participants suisses se retrouvent régulièrement parmi les meilleurs.

Les week-ends de l'équipe SwissSkills

Pour atteindre des objectifs élevés, il faut cependant suivre un entraînement intensif, synonyme de sacrifices matériels tels que des congés non payés. Grâce au soutien financier assuré par le partenaire UBS, les participants peuvent se préparer de manière très professionnelle, notamment lors des différents week-ends en équipe. Au programme, des entraînements individuels avec des experts dans leur domaine, mais aussi plusieurs ateliers réunissant toute l'équipe nationale. On y aborde des sujets tels que la préparation à la compétition, l'entraînement mental ou aux médias.

L'apprentissage professionnel est un modèle de réussite, qui revêt une grande importance pour l'économie suisse. Des jeunes, même ceux qui ne brillaient pas vraiment à l'école, peuvent se révéler d'excellents prestataires, comme le montre une étude réalisée par l'Université de Fribourg. Margrit Stamm, qui a dirigé l'étude, commente : « L'apprentissage professionnel déclenche chez beaucoup de jeunes une véritable explosion des performances. » ●

Paiements plus sûrs

Les paiements en ligne par E-Banking ou Mobile Banking deviennent encore plus sûrs. Désormais, les clients professionnels peuvent, par signature individuelle, fixer une limite mensuelle de virement pour les paiements en ligne. Une fois ce seuil atteint, plus aucun paiement n'est effectué.

Si de manière inattendue d'importants paiements sont nécessaires, la limite de virement peut sans autre être relevée provisoirement. Cette augmentation doit être confirmée à l'aide de l'Access Card et du lecteur ou d'un autre moyen d'accès.

De plus, vous pouvez déterminer jusqu'à quelle limite mensuelle de nouveaux bénéficiaires peuvent ne pas être confirmés. C'est seulement lorsque cette limite est atteinte qu'une confirmation avec votre moyen d'accès personnel est exigée.

La nouvelle fonction se trouve dans UBS e-banking sous « Paiements > Réglages > Réglages de sécurité > Limite de virement ». ●

Plus d'informations sur UBS e-banking et Mobile Banking sous ubs.com/pme-online

TWINT sans espèces

Envoyer et demander de l'argent gratuitement. Payer avec son smartphone dans les magasins, dans les boutiques en ligne ou aux automates, même sans compte UBS. Tout cela est possible, sûr et pratique grâce à l'application sans espèces UBS TWINT, votre portemonnaie numérique.

UBS TWINT offre encore plus: payer par Beacon à la caisse ou par code QR au terminal, enregistrer votre carte client et collecter automatiquement des points de fidélité. Ou encore régler votre panier via votre smartphone lors d'achats en ligne, sans saisir de numéro de carte de crédit.

Commerçants, proposez TWINT comme moyen de paiement à vos clients. Cette app permet de payer sans espèces à l'aide d'un smartphone ou d'une tablette, même sans beacon ou terminal. ●

Plus d'infos sur TWINT et l'offre spéciale destinée aux commerçants sous ubs.com/twint-commercants

Double récompense pour l'efficacité

UBS récompense l'investissement dans les machines de production plus efficaces et favorise ainsi la compétitivité des PME suisses.

Le développement technologique et l'attention soutenue accordée aux sujets environnementaux assurent une optimisation continue du bilan énergétique des produits dans la construction mécanique. Les machines de production de dernière génération consomment moins d'énergie que les modèles plus anciens et sont également plus performantes.

Accroître la compétitivité

Grâce à une meilleure efficacité énergétique et à une productivité plus élevée, les coûts unitaires baissent en production, ce qui accroît la compétitivité de l'entreprise.

Le Bonus industriel UBS – financé par la redistribution de la taxe d'incitation sur le CO_2 – constitue une motivation supplémentaire de moderniser les installations de production de l'industrie suisse. Les nouveaux outils de production sont souvent acquis en leasing ; voilà pourquoi le Bonus industriel UBS favorise le leasing de nouvelles machines de production.

Jusqu'à 9000 francs d'économie par an

Le bonus industriel dépend de la hauteur du montant du contrat de leasing et est compris entre 1500 et 4500 francs. Deux nouvelles machines peuvent être englobées par entreprise et année du calendrier. Les frais annuels de leasing pourraient ainsi être diminués de 9000 francs. Profitez-en. ●

Plus d'informations sur le Bonus industriel UBS sous ubs.com/bonus-industriel

L'efficacité énergétique et les performances accrues des nouveaux moyens de production renforcent la compétitivité de l'industrie suisse.

Gagnez en productivité

bexio et UBS e-banking simplifient votre charge administrative et simplifient la planification de vos liquidités.

Administration et comptabilité ne constituent sans doute pas votre cœur de métier, mais plutôt des charges non productives. C'est là qu'intervient le logiciel de gestion suisse bexio, spécialement conçu pour les entreprises : ses fonctions astucieuses et son maniement intuitif sont le gage d'une charge administrative minimale. Et comme bexio est une solution orientée web, vous pouvez travailler quand bon vous semble, sans avoir à installer de logiciel et avec n'importe quel ordinateur ou tablette.

Des avantages exclusifs

bexio synchronise automatiquement les données de comptabilité avec votre compte UBS e-banking via une interface sécurisée. Cela vous simplifie doublement le travail : bexio rapproche automatiquement les postes débiteurs ouverts et les entrées d'argent. En un coup d'œil, vous voyez ainsi quelles créances ont été payées et lesquelles doivent encore l'être. Comme bexio vous permet également de saisir, de comptabiliser et de préparer les créditeurs au paiement, il ne vous reste, dans UBS e-banking, qu'à en valider l'activation, sans avoir à saisir à nouveau les données de paiement.

Contrôle des liquidités

Le Liquidity Cockpit, gratuit dans UBS e-banking, simplifie aussi la planification de vos liquidités. Grâce à la synchronisation des données avec bexio, vous voyez instantanément les liquidités sur lesquelles vous pouvez compter pour les semaines et mois à venir. De plus, vous pouvez contrôler ces dernières à l'aide de valeurs planifiées.

Testez bexio gratuitement pendant 30 jours, avec toutes les fonctionnalités. En tant que client UBS, vous bénéficiez en outre d'une remise de 10 % sur chacune des quatre offres bexio. Profitez-en sans tarder ! ●

Plus d'informations sur bexio avec UBS e-banking sous ubs.com/bexio

Choc créatif

Prêt pour la transformation numérique : comment l'assureur Swiss Life puise de nouvelles idées chez deux pionniers Internet.

Jost Dubacher (texte) et Florian Kalotay (photos)

Quelle sera la nature du travail et de l'habitat de demain ? Adrian Bührer du Swiss Life Lab examine une maquette de la ville de Zurich.

Ils sont indépendants et s'en donnent à cœur joie : Myke Näf et Adrian Bührer (à d.), les responsables du Swiss Life Lab.

Adrian Bührer ouvre une bouteille de thé glacé sans sucre et en boit une gorgée, confortablement installé sur sa chaise : « Quelle chance de travailler ici, pas vrai, Myke ? »

Michael Näf, la personne interpellée, fait partie des rares stars de la scène numérique suisse. Cet ingénieur EPF de 43 ans a créé la plateforme de rendez-vous doodle.com et l'a imposée dans le monde entier avant de vendre l'entreprise à Tamedia, la société mère du Tages-Anzeiger.

Avec Adrian Bührer, lui aussi un pionnier d'Internet passé par les start-ups, ils se partagent un bureau dans une villa médiévale du centre-ville zurichois. Rejoints par un ancien directeur créatif de l'agence de design IDEO, ils forment le noyau dur du Swiss Life Lab (SLL). L'équipe compte également un directeur de projet, un développeur d'apps, un programmeur et une avocate.

Ils reçoivent leurs commandes de Swiss Life, le groupe d'assurance dont les origines remontent au XIXe siècle. Quand elle a été créée sous le nom « Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt », Alfred Escher était encore au conseil d'administration. Aujourd'hui, Swiss Life est le troisième plus grand assureur installé en Suisse avec un volume de primes de 17,4 milliards de francs.

Le centre opérationnel du département suisse de Swiss Life se trouve dans le quartier zurichois de la Binz. C'est ici que Peter Moor a ses bureaux. Directeur Développement de l'entreprise et innovation, il rend compte directement à Markus Leibundgut, le CEO de Swiss Life Suisse. Âgé de 54 ans, il est réputé être le père spirituel et initiateur du SLL.

Un premier échec

« Il y a environ cinq ans, se souvient Peter Moor, nous avons adopté, dans le cadre de la transformation numérique, un concept stratégique qui plaçait l'innovation en tête des priorités. » Il a été décidé au plus haut niveau de mettre en place un incubateur d'idées pour l'information des clients et l'innovation. L'objectif était d'élargir l'horizon de l'innovation à des technologies et à des modèles économiques d'avant-garde. Après avoir voté un budget, recruté des spécialistes en logiciels et en affaires et leur avoir alloué les ressources nécessaires, ils ont constaté que le projet ne décollait pas.

« Nous avons péché par naïveté et traité l'équipe d'innovation comme un simple organe supplémentaire du groupe », concède Peter Moor. Même réseau informatique que les départements opérationnels, mêmes plans financiers, mêmes consignes de rapport et même politique incitative. « C'est là que résidait l'erreur », reconnaît Peter Moor après coup.

Un conflit culturel

Le déploiement d'une « phase initiale d'innovation » dans les structures existantes du groupe est délicat et n'obéit à aucune règle établie. Mais comme les grandes entreprises s'y sont presque toutes essayées, le sujet fait l'objet de nombreuses recherches et d'approches scientifiques.

Daniel Huber est professeur en gestion de l'innovation à la Haute école spécialisée bernoise (BFH). Ayant une expérience du terrain en sa qualité d'ancien directeur adjoint de Swisscom Innovation, il pointe un antagonisme fondamental : « Les groupes travaillent avec quelques outils complexes alors que les créatifs utilisent une multitude d'outils simples. » Il en résulte une mésentente qui se traduit par de la méfiance.

« La plupart des grandes entreprises essaient d'encadrer les créatifs en leur donnant des consignes très strictes », explique Daniel Huber. Avec pour résultat de sacrifier la raison d'être des incubateurs, à savoir des idées et des propositions qui sortent de l'ordinaire.

Peter Moor a évité cet écueil. Revenant à la case départ, il décide d'ancrer la phase initiale d'innovation dans une filiale créée pour l'occasion.

Adrian Bührer a créé le réseau students.ch/fr avec d'autres étudiants alors qu'il avait à peine 22 ans. Il le revendit aux éditions Springer en 2007. Depuis, ce diplômé en gestion d'entreprise travaille comme investisseur (voir par exemple farmy.ch/fr-ch) et comme coach en innovation.

Myke Näf a créé plusieurs entreprises et forgé un nouveau mot : grâce à lui, on ne prend plus rendez-vous, on se fait un Doodle. Depuis qu'il a quitté Doodle, Myke Näf travaille comme investisseur et conseiller.

Peter Moor se voit comme un empêcheur de penser en rond dans l'univers de Swiss Life. Avant d'être nommé directeur Développement de l'entreprise et innovation en 2011, il poursuivait une carrière brillante au sein du groupe. Il a siégé à la direction et a conduit le service informatique de Swiss Life Suisse.

Il imagine un terrain de jeu pour les ingénieurs et les designers, les jeunes diplômés aux idées neuves. Il rencontre alors une trentaine de candidats. Sans être tout à fait convaincu : « Je n'avais pas l'impression que ces jeunes réussiraient à s'imposer chez nous. »

En novembre 2014, Peter Moor décroche à nouveau son téléphone. Cette fois, il contacte Myke Näf, qui vient d'abandonner sa participation dans Doodle, et lui explique son projet. Myke Näf est intéressé, mais précise qu'il ne pourra pas conduire le projet seul. Il aura besoin d'un partenaire et cite un nom : Adrian Bührer, entrepreneur en série, investisseur et conseiller.

Aucun compromis

Et ce n'était pas la seule condition posée par Myke Näf – puis par Adrian Bührer – à une participation : « S'agissant de leurs libertés, ils ont refusé tout compromis », se souvient Peter Moor. Il le dit sans amertume, car c'est cette intransigeance qu'il recherchait : « Un lab comme le nôtre a besoin de responsables indépendants sur le plan intellectuel et financier. C'est une condition sine qua non pour s'affirmer dans un groupe de notre taille. »

À l'été 2015, le Lab emménage dans les bureaux sis au numéro 10 de la Weinplatz. L'équipe commence à évaluer les technologies, puis élabore de nouveaux modèles économiques, fabrique des prototypes – appelés Minimum Viable Products (MVP) dans le milieu – et travaille avec des start-ups extérieures. De plus, elle examine l'éventualité de prendre des participations dans des jeunes pousses, en gardant toujours à l'esprit les trois domaines Insurtech (assurance), Fintech (finances) et Proptech (immobilier).

Un apprentissage mutuel

« Nous avons beaucoup appris à l'époque », se souvient Peter Moor. Par exemple qu'il n'est pas judicieux d'envoyer plusieurs comptables, contrôleurs et avocats chez une start-up composée de cinq personnes, aux seules fins de consulter les documents requis pour le due diligence.

Le directeur du Lab Adrian Bührer, 39 ans, a dû lui aussi s'adapter. « Au début, nous étions trop fougueux », concède-t-il. Ainsi, le comité de pilotage de la numérisation s'est vu proposer dix projets lors de la première présentation. Aucun d'entre eux n'a été repris.

Schumpeter reloaded

Pourquoi les entreprises innovent-elles ? L'explication classique consiste à dire qu'elles se lancent dans la R&D (Recherche & Développement) pour obtenir des « rendements de pionnier ». C'est l'économiste austro-américain Joseph Schumpeter qui en a formulé la thèse dans son livre « Théorie de l'évolution économique » paru en 1912. Cette conception de l'innovation s'est maintenue durant des décennies avant d'être confrontée à ses limites dans les années 1990. Les développements des pays à bas coûts d'Europe de l'Est et d'Asie a alors fait émerger de nouvelles chaînes de valeur. Simultanément, Internet a renforcé la concurrence mondiale et accru la mobilité des collaborateurs les plus qualifiés. Dans un tel contexte, compter uniquement sur ses propres capacités d'innovation représente un risque économique majeur.

L'économiste américain Henry Chesbrough en a tiré les conclusions théoriques. Son livre « Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology » est paru en 2003. Si la recherche de marques d'exclusivité appartient toujours à la pensée de Chesbrough, l'innovation n'a plus lieu uniquement en interne, mais dans le cadre d'un réseau d'écoles supérieures, de laboratoires de recherche, de grandes entreprises, de start-ups, de fournisseurs et de clients. Une entreprise durablement innovante fonctionne comme un filtre à trois étages. Elle commence par chercher les idées dans son propre horizon et au-delà. Puis elle les évalue. Enfin, elle fédère les ressources internes et externes dont elle a besoin pour commercialiser les idées les plus prometteuses.

Adrian Roost

« Sans l'intégration des décideurs opérationnels, un modèle comme le nôtre ne fonctionne pas. »

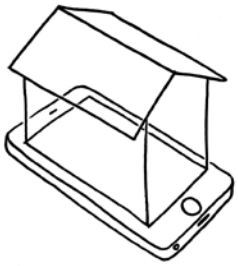
Peter Moor, directeur Développement de l'entreprise et innovation, Swiss Life Suisse

Collaboration fructueuse : Peter Moor, directeur du Développement de l'entreprise Swiss Life Suisse (centre), s'entretient avec Adrian Bührer et Myke Näf.

« Au début, nous étions trop fougueux. »

Adrian Bührer, pionnier Internet et directeur du Swiss Life Lab

La symbiose du passé et du futur : Myke Näf, Peter Moor et Adrian Bührer dans la Stadthaus IV de Zurich, protégé au patrimoine.



Digital Living

Rien qu'en Suisse, Swiss Life possède presque 1100 objets de rendement totalisant quelque 25 milliards de francs au bénéfice de ses assurés. Si l'on ajoute la filiale Livit et les activités internationales, Swiss Life figure parmi les plus grands investisseurs immobiliers institutionnels en Europe. Il dispose d'équipes pour la prospection, la conception et la planification, sans oublier la représentation des maîtres d'ouvrage et la direction de projet.

La propriété immobilière est également un élément-clé de la prévoyance privée. Swiss Life a des filiales dans les deux domaines : Immopulse compte aujourd'hui parmi les plus grands courtiers pour l'achat/vente d'immeubles d'habitation et Livit joue les premiers rôles en matière de gestion immobilière.

Le projet « Digital Living » consiste à reproduire les services existants dans le cadre d'une chaîne de valeur numérique allant de la construction à l'administration d'un bien immobilier. Comme toujours, les données sont au cœur de la stratégie de numérisation. Leur exploitation doit servir à améliorer l'efficacité tout en livrant des éléments d'information sur l'optimisation courante et le développement de l'offre.

S'agissant de la mise en œuvre pratique, Swiss Life mise sur un maximum de flexibilité. Il s'agit maintenant de créer un hub immobilier numérique qui accueillera à la fois des créations internes et des produits et services des entreprises partenaires, comme les start-ups dans lesquelles le groupe investira également.

Les premiers résultats de la stratégie Digital Living sont attendus pour la fin de l'année.

Entre-temps, une sorte de normalité s'est installée entre la Binz et la Weinplatz. La commission de contrôle s'est habituée à l'effervescence du Lab et, de son côté, le Lab prend mieux en compte les traditions et les modes opératoires du groupe. Le respect mutuel s'est imposé. « J'ai constaté qu'il y avait beaucoup de bonnes idées déjà mises en place », avoue Adrian Bührer.

« Repenser l'assurance et la prévoyance », telle est la mission confiée au Lab. Pour autant, ce n'est pas sur le cœur de métier, mais sur le secteur immobilier de la maison mère que le SLL devrait avoir un premier impact majeur.

La vision du client avant tout

Baptisé « Digital Living », ce projet a pour objet de reproduire les activités immobilières de Swiss Life dans un écosystème numérique connecté (voir encadré). Avec, à la clé, une nouvelle approche puisque, à l'avenir, les placements de type immobilier devront être gérés en prenant davantage en compte les besoins élémentaires de l'humain que sont l'habitat et le travail.

« Nous souhaitons désormais construire notre offre en partant du point de vue du client et intégrer de plus en plus la dimension émotionnelle. Le sujet de l'habitat s'y prête particulièrement bien », remarque Peter Moor. La numérisation offre tous les outils techniques pour ce faire et la volonté de les utiliser est réelle.

Lancé officiellement en octobre dernier, le projet « Digital Living » a rencontré un écho très positif et bénéficie désormais du soutien ciblé de la direction du groupe. Entre-temps, le Lab créé par Swiss Life a vu son mandat élargi à l'ensemble de l'entreprise.

Soutien au plus haut niveau

Le chercheur en innovation Daniel Huber considère Adrian Bührer et consorts comme des traducteurs : ils comprennent à la fois le langage du CEO et celui du programmeur ou du designer. Ils savent détecter le potentiel commercial d'un éclair de génie et peuvent en décliner un cahier des charges complet. Ils sont le chaînon manquant entre imagination et productivité.

Adrian Bührer bénéficie du soutien de Peter Moor. Celui-ci identifie les interlocuteurs pertinents au sein du groupe et fixe les réunions avec les décideurs opérationnels. « Car sans lien personnel avec la direction », conclut Peter Moor, « un modèle comme le nôtre ne fonctionnerait pas. » ●

« Nous donnons accès à nos unités de développement aux intrapreneurs UBS. »

Veronica Lange, Head of Innovation, UBS

« Le monde financier est en mutation »

Quand l'échec est permis : Veronica Lange et la gestion de l'innovation chez UBS.

Jost Dubacher (interview)

Veronica Lange, vous êtes chargée d'ancrer l'innovation dans l'ADN d'UBS. Comment vous y prenez-vous ?
Veronica Lange : Notre équipe de huit personnes essaie de stimuler la créativité et l'esprit d'innovation chez nos 60 000 collaborateurs. Nous souhaitons inciter nos collègues à défendre leurs idées sans penser par avance qu'elles seront refusées.

Comment cette offre est-elle reçue ?
Veronica Lange : Nous recevons régulièrement des idées, tous départements confondus : cœur de métier, service juridique ou informatique.

Que faites-vous de ces idées ?
Veronica Lange : Le Group Innovation Board se réunit une fois par mois pour passer les idées en revue, les prioriser en fonction de leur intérêt économique et les soumettre en vue de leur application dans le meilleur des cas.

À l'ère de la révolution numérique, de nombreux projets d'innovation revêtent un aspect informatique, comme la Fintech. Comment les intrapreneurs d'UBS obtiennent-ils les ressources nécessaires ?
Veronica Lange : Nous leur donnons accès à nos équipements de développement (en Suisse à notre Lab R & D) où ils peuvent tester les nouvelles solutions de Fintech. Nous nous engageons également dans le programme Kickstart Accelerator de Digital Switzerland où nous examinons des start-ups de la Fintech. Nous soutenons les meilleures par un programme de trois mois et les mettons en rapport avec nos intrapreneurs. Si une personne travaille sur la technologie Blockchain, nous lui donnons accès à notre Lab UBS dans l'accélérateur de start-ups londonien Level39, le plus grand incubateur Fintech en Europe.

Financez-vous les projets internes ?
Veronica Lange : Nous avons depuis deux ans un fonds de capital-risque interne destiné à financer les innovations prometteuses à long terme, mais encore au stade de développement initial. Cela permet d'examiner la faisabilité technique et d'effectuer une preuve de concept. Le fond a déjà promu plus de 50 idées.

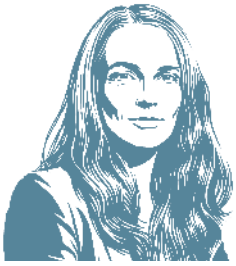
Les collaborateurs sont-ils récompensés pour les projets menés à bien ?
Veronica Lange : Un projet d'innovation implique le plus souvent une équipe entière et ce qui compte, c'est l'apprentissage en commun. Nous misons d'abord sur l'intérêt de nos collaborateurs pour les solutions nouvelles, mais quand quelqu'un lance ou participe à un projet d'innovation, cela n'échappe pas à ses supérieurs. Si la preuve de concept est concluante, les équipes participent généralement à la mise en œuvre.

Les grandes entreprises misent souvent sur l'« open innovation », utilisent des ressources d'innovation externes et coopèrent avec des start-ups. Qu'en est-il d'UBS ?
Veronica Lange : Le monde financier est en pleine mutation. C'est pourquoi la collaboration avec la scène FinTech nationale et internationale compte parmi mes missions principales. Nous participons donc à l'initiative Digital Switzerland et promouvons le programme Kickstart Accelerator.

Cela a-t-il conduit à des projets ?
Veronica Lange : Le premier Kickstart Accelerator à l'automne dernier a vu la participation de la jeune entreprise lettone Notakey. Ils travaillent sur l'identité numérique, un sujet très intéressant pour nous. Avec Credit Suisse et Swisscom, nous souhaitons créer un projet pilote avec elle.

Qu'est-ce que ce projet pilote ?
Veronica Lange : Le problème de l'identité numérique n'est pas résolu. Aujourd'hui, les clients des boutiques en ligne, opérateurs télécoms, assurances ou banques ont de nombreux comptes différents. Quand un client souhaite acheter dans une nouvelle boutique, il doit à chaque fois s'enregistrer. Nous entendons rendre les choses plus simples, plus conviviales et entièrement numériques grâce à un ID numérique, et ce, dans un système fédéral avec plusieurs parties. ●

> « La collaboration avec la scène Fintech nationale et internationale compte parmi mes missions principales. »



Veronica Lange est Head of Innovation au Chief Technology Office d'UBS SA depuis 2015 et dirige le Group Innovation Team de la banque.

Partage : « The winner takes it all »

Entourée de deux exploitants de plateforme, Christine Novakovic se penche sur le nouveau concept de partage et les défis qu'il implique en termes d'organisation et de gestion du personnel.

Jörg Becher, Adrian Roost (interview) et Jos Schmid (photos)

Tout le monde parle d'économie du partage. Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

Frank Boller: À l'origine du mouvement de partage, il y a ce qu'on appelle le couchsurfing. On se rencontre sur une plate-forme numérique, on rend visite à quelqu'un dans une autre ville ou un autre pays, on est hébergé gratuitement dans son appartement et on accorde à l'hôte ce même droit chez soi.

Christine Novakovic : Il existe aujourd'hui un nombre croissant de jeunes gens pour qui partager et expérimenter semblent plus importants que posséder. Si la réussite se définissait jusqu'à présent de manière unilatérale par la propriété et la richesse, à l'ère numérique, elle se mesure par le nombre de likes ou de followers. Ce qui compte aujourd'hui, c'est le réseau. Et ce réseau vit des notions de donner et de recevoir.

Depuis lors, le concept de partage ne rime plus forcément avec cette convivialité typique du couchsurfing.

Mathis Hasler : Il y a quelques années encore, la notion de partage était auréolée d'un certain idéalisme. Aujourd'hui, elle est clairement portée par les énormes possibilités de choix et la rentabilité qu'elle offre. L'économie du partage est la clé ultime d'une société de consommation où tout est disponible instantanément.

Frank Boller a fait ses armes chez Hewlett Packard, DiaX, Sunrise et UPC Cablecom, avant de devenir CEO du fournisseur Internet green.ch/fr-ch et président du conseil d'administration de la coopérative Mobility Carsharing. À 59 ans, il est en outre vice-président de l'association sectorielle Swiss ICT.

Mathis Hasler est cofondateur et CEO de Popup Office AG, une société de location de postes de travail mobiles (espaces de coworking). Auparavant, ce Suisse de 33 ans, pionnier de l'économie du partage, a entre autres travaillé pour le Forum économique mondial et pour le prestataire financier Western Union.

Christine Novakovic a mené une carrière internationale après des études en économie et gestion d'entreprise. Depuis 2011, elle dirige le département Corporate & Institutional Clients d'UBS. Depuis 2014, elle est également cheffe d'Investment Bank Suisse.

Frank Boller : Même les marchandises coûteuses à l'achat mais qui s'usent peu seront à l'avenir à la disposition de n'importe qui ou presque, du moins pour un temps limité.

Le service de transport Uber et la plate-forme de réservation de logements Airbnb sont considérés comme des icônes de l'économie du partage. À juste titre ?

Frank Boller : Certes, l'exploitation des appartements augmente grâce à Airbnb et, du point de vue du propriétaire, on pourrait dire qu'il est question de partage. Mais en fait, il s'agit ni plus ni moins d'une activité de plate-forme réunissant l'offre et la demande. Un business auquel on peut appliquer la formule «The winner takes it all» : le prestataire en ligne qui propose la meilleure solution au bon moment gagne rapidement en couverture et distance les concurrents.

Les grands investisseurs solvables vont-ils donc quand même finir par s'imposer ?

Mathis Hasler : Pour savoir quel modèle fonctionnera finalement le mieux et s'installera, il faut considérer différents facteurs. Le bon timing et le design, autrement dit la manière dont marchent un produit ou une prestation sur le Net, jouent un rôle important. Souvent, ce sont des différences minimes qui déterminent si un internaute reviendra, ou pas, sur une

“L’économie du partage est la clé ultime d’une société de consommation où tout est disponible instantanément.”

Mathis Hasler, cofondateur et CEO de Popup Office AG

“Les intérêts commerciaux des places de marché en ligne vont dominer les modèles de l’économie de partage.”

Frank Boller, CEO de green.ch et président de la coopérative Mobility Carsharing

“Il existe aujourd’hui un nombre croissant de jeunes gens pour qui partager et expérimenter semblent plus importants que posséder.”

Christine Novakovic, Head Corporate & Institutional Clients ainsi que responsable d’Investment Bank Suisse, UBS

plate-forme. Bien sûr, les grandes entreprises comme Uber disposent des ressources nécessaires pour définir ces processus et les adapter précisément aux besoins de leurs clients.

L'économie du partage serait donc un business comme les autres ?

Christine Novakovic : Naturellement, l'économie du partage ne consiste pas seulement à nous rendre la vie plus agréable et plus efficace. Quelque part, il faut bien gagner de l'argent, d'autant que le développement d'algorithmes sur lesquels reposent ces plates-formes et la publicité engloutissent des sommes colossales. Ce qui est fascinant pour les exploitants de ce type de plates-formes, c'est de pouvoir gagner de l'argent sans avoir à payer les acteurs. Autrefois, on avait encore des employés qui devaient s'occuper de la production, etc. Aujourd'hui, il suffit, j'exagère à peine, de mettre en ligne une application sympa et de jouer les entremetteurs, pendant que d'autres mettent l'infrastructure à disposition et font le boulot.

On entend souvent dire que les nouveaux modèles commerciaux contourneraient les normes sociales et conduiraient à une société à deux vitesses. Est-ce que cette critique est justifiée ?

Christine Novakovic : Comme il y a de nombreuses formes d'abus dans le monde réel, il est raisonnable de penser que ceux-ci vont aussi se manifester dans le monde numérique. Je considère donc comme inévitable et important que les législateurs reconnaissent ces problèmes et les réglementent comme il se doit.

Êtes-vous favorable à l'idee d'imposer aux exploitants de plates-formes telles qu'Uber de payer des charges sociales pour leurs collaborateurs indépendants ?

Christine Novakovic : Le concept selon lequel celui qui encaisse est aussi responsable de la prise en charge de ceux qui travaillent reste à mes yeux logique et juste. Mais je ne sais pas si le modèle de contribution sociale tel que nous le connaissons de la vieille économie peut être transposé à l'identique à la nouvelle.

Frank Boller : Je pense aussi que nous avons besoin d'une réglementation, mais il faut revoir le modèle et l'adapter aux nouvelles conditions. Ce processus peut d'ailleurs être l'occasion de remettre en question les réglementations actuelles et, le cas échéant, de s'en délester.

Où voyez-vous d'autres opportunités ?

Mathis Hasler : L'accès au marché du travail s'ouvre à chacun. Celle ou celui qui veut proposer ses talents pourra à l'avenir le faire via un système ouvert, beaucoup plus transparent – une plate-forme visible de tous et où figure qui je suis, ce que je sais faire, quand et pour qui j'ai déjà travaillé et où mon profil et mes aptitudes sont actuellement demandés.

Qu'entraîne l'augmentation des rapports de travail limités dans le temps et indépendants du lieu en termes d'organisation et de gestion du personnel ?

Christine Novakovic : Beaucoup d'employeurs adhèrent encore fortement aux anciens modèles. La jeune génération veut pouvoir travailler de manière individuelle et flexible, indépendamment du lieu. Pour prospérer, les entreprises vont devoir s'y adapter. Le style de direction devra reposer moins sur le contrôle et davantage sur la confiance. De plus, la conduite des collaborateurs et donc leur rémunération devra être axée davantage sur les résultats que sur la présence temporelle.

Frank Boller : La flexibilisation des rapports de travail signifie aussi qu'on parlera à l'avenir davantage de « missions » que de « postes ». La gestion d'une entreprise en sera d'autant plus exigeante. Mais il y a des limites à cela, parce qu'une entreprise a aussi besoin d'une culture et n'est pas simplement constituée d'une somme de missions, mais d'individus.

Comment une entreprise parvient-elle à faire ce grand écart ?

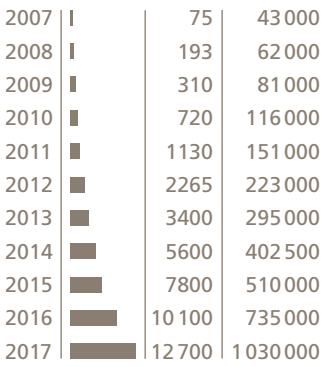
Mathis Hasler : Les entreprises pratiquant des rapports de travail flexibles tentent de contrer le danger de l'individualisation en accordant une valeur particulière aux rencontres humaines et au contact physique entre les collaborateurs. Cela peut aller jusqu'à l'instauration de rituels. À cela s'ajoutent des mesures immobilières, par exemple la création d'espaces de coworking et de zones de rencontre au sein de l'entreprise.

Le partage est-il un phénomène de mode ? Ou va-t-il transformer fondamentalement notre idée de l'économie ?

Frank Boller : La forme puriste du partage – l'échange gratuit de prestations ou d'appareils – va perdurer, mais comme jusqu'à présent sous forme de niche. Les intérêts commerciaux des places de marché en ligne vont dominer les modèles de l'économie de partage.

Mathis Hasler : Les nouveaux modèles commerciaux vont largement s'imposer. Mais je crois que, en parallèle, ces formes puristes, comme vous dites, vont également se développer. Ensemble, tout cela va finalement transformer notre société bien plus profondément qu'on ne l'imagine aujourd'hui. ●

Les postes de travail flexibles ont le vent en poupe



Nombre d'établissements (au centre) et de membres (à droite) d'espaces de coworking dans le monde.

Sources: Deskmag, UBS

La demande en postes de travail flexibles (ou espaces de coworking) a bondi ces dernières années dans le monde. Ils sont particulièrement appréciés dans les métiers fondés sur les connaissances, comme le conseil et la recherche ou les métiers indépendants (freelancers), deux domaines affichant une croissance supérieure à la moyenne.

En Suisse, il existe actuellement près de cent établissements de coworking, dont plus de la moitié se situent à proximité directe des cinq plus grandes villes. En tout, cela fait quelque 3000 postes proposés, dont 1000 environ rien que pour Zurich et autour de 500 à Genève. Deux sites où, en plus de l'espace économique de Lausanne, la demande en postes de travail flexibles est particulièrement importante.

Exporter en sécurité

Le crédit documentaire limite les incertitudes de l'exportation – et prévient les problèmes de liquidités.

Le crédit documentaire permet à la fois aux exportateurs et aux importateurs de transférer à la banque les risques liés au financement des transactions à l'étranger. Il est conseillé de contacter la banque au plus tôt pendant les négociations.

Photo : Patrick Hari, portrait (illustration) : Gregory Gilbert-Lodge

Entre partenaires commerciaux, la confiance joue un rôle fondamental. Mais quand un exportateur trouve un nouveau client à l'étranger dont il ne sait rien ou quand il exporte vers un pays politiquement ou économiquement instable, la confiance ne va pas toujours de soi. Rares sont les entrepreneurs à souhaiter prendre de tels risques. C'est là que le crédit documentaire peut apaiser les craintes.

Les crédits documentaires sont des outils de traitement et de sécurisation qui fournissent des garanties tant à l'import qu'à l'export. Ils donnent à l'exportateur la certitude qu'il sera payé après envoi de la marchandise sur simple présentation de documents conformes. De son côté, l'importateur sait que son compte ne sera débité que lorsque l'exportateur remettra les documents conformes exigés, justifiant ainsi de l'exécution du contrat. Si l'importateur souhaite bénéficier d'un délai de paiement plus long, le crédit documentaire permettra à l'exportateur d'y donner une réponse favorable sans avoir à attendre son argent : il sera tout de même payé une fois que la livraison aura été effectuée.

Quel crédit documentaire ?

Compte tenu de l'environnement économique actuel où l'exportateur suisse subit une concurrence féroce en raison du franc fort et du niveau des taux d'intérêt extrêmement bas en Suisse, l'allongement des délais de paiement peut jouer un rôle considérable dans le cadre des négociations.

Le crédit documentaire peut revêtir plusieurs formes, mais le principe reste le même. Il s'agit d'un outil de transfert de risque où les risques encourus par l'exportateur et l'importateur sont couverts par les banques.

Ainsi, dans le cas d'un crédit documentaire confirmé, la banque de l'importateur et celle de l'exportateur assument l'obligation de paiement. Il peut être utilisé dans le cas suivant : un exportateur est en négociations avec un acheteur potentiel en Turquie. Compte tenu des incertitudes politiques du pays, l'exportateur souhaite disposer d'une sécurité de paiement. L'importateur turc contacte alors sa banque. Si sa solvabilité est bonne, la banque endosse alors son obligation de paiement en ouvrant un crédit documentaire qu'elle enverra à l'exportateur via UBS.

Sécurité à la carte

UBS examine la solvabilité de la banque turque, le risque lié au pays et l'ensemble du crédit documentaire. Si le résultat est concluant, UBS confirme le crédit documentaire et assume également l'obligation de paiement à la condition que l'exportateur fournisse les documents requis, tels que la facture, la liste de colisage et les documents de transport, prouvant ainsi qu'il a bel et bien expédié la marchandise. Suite à cela, UBS se charge de verser la somme à l'exportateur et de transmettre les documents pour paiement à la banque turque.

Les crédits documentaires confirmés sont utilisés le plus souvent pour les pays dont la situation politique et économique est instable. Quand l'entreprise exporte vers un pays stable, mais à un acheteur qu'il ne connaît pas encore, il lui suffit en général d'obtenir un crédit documentaire non confirmé, par lequel seule la banque de l'importateur s'engage à payer.

Optimiser les liquidités

Mais l'intérêt du crédit documentaire va bien au-delà. Il peut en effet être utilisé pour octroyer des délais de paiement plus longs à l'acheteur sans avoir soi-même à attendre l'argent. Si un acheteur en Inde ne souhaite payer la facture que six mois après envoi de la marchandise, cela peut compliquer la situation financière de l'exportateur.

Un crédit documentaire confirmé à paiement différé est une solution envisageable. L'exportateur reçoit alors l'argent d'UBS dès la livraison et après présentation des documents requis. La banque en Inde ne vire le montant que six mois plus tard. Dans ce cas, UBS endosse le risque lié au pays et à la contrepartie. Ainsi, l'exportateur n'est pas obligé de prendre un crédit pour faire face au paiement différé.

Prévoir à temps

Pour faire appel à un crédit documentaire, l'exportateur se doit de contacter UBS le plus tôt possible en amont des négociations. UBS pourra ainsi examiner avec précision la banque de l'importateur et structurer la transaction avec les outils adéquats. Il est souvent conseillé à l'exportateur de demander une ébauche de crédit documentaire à l'importateur afin d'en discuter avec les experts d'UBS. ●

"Un crédit documentaire peut être un argument décisif."

Markus Baur dirige le département Trade & Export Finance d'UBS depuis février 2016.

Un crédit documentaire pour toutes les occasions

Gage de sécurité à l'exportation, le crédit documentaire existe sous plusieurs formes. Voici les principales :

- **Non confirmé.** Seule la banque émettrice (de l'acheteur) assume une obligation de paiement.
- **Confirmé.** La banque du vendeur assume elle aussi une obligation de paiement et couvre le risque de ducroire ainsi que le risque politique.
- **À vue.** Le paiement intervient immédiatement après la présentation des documents correspondants.
- **À paiement différé.** Le paiement intervient à une date d'échéance définie.
- **Transférable.** Le crédit documentaire est transférable tout ou en partie. Au total, trois banques et trois contreparties sont donc impliquées.

Retrouvez des vidéos explicatives sur le crédit documentaire sous ubs.com/tef et téléchargez « Suivre la bonne direction » sous ubs.com/tef-broschueren

Demande de liquidités en ligne facile !

Comment deux entrepreneurs genevois ont assuré leurs liquidités à moindres coûts avec le crédit en compte courant PME UBS.

Kaspar Meuli (texte) et Cédric Widmer (photos)

Electroléman & Comélec SA, l'entreprise de Marcio Rodrigues et Victor Loureiro (à g.), enregistre une croissance fulgurante. Grâce à la flexibilité de leur crédit en compte courant pour PME, ils peuvent faire face à des fluctuations de liquidités inattendues.

« Sans ce crédit, nous ne serions pas là où nous sommes aujourd'hui », résume l'installateur électricien Marcio Rodrigues. Son partenaire commercial Victor Loureiro ajoute, presque incrédule : « Il est plutôt rare qu'une petite entreprise comme la nôtre bénéficie d'une limite de crédit de plus de 200 000 francs en quelques jours. »

Electroléman & Comélec SA, leur société d'installation électrique sise à Aire-la-Ville, dans l'arrière-pays genevois, résume l'histoire de deux artisans devenus indépendants presque par hasard et qui ont connu le succès en tant qu'entrepreneurs en moins de dix ans.

Victor Loureiro a voulu reprendre son destin en main et se mettre à son compte après avoir perdu son travail. Marcio Rodrigues a bénéficié de circonstances favorables lors de son installation. En effet, le maître d'ouvrage d'un gros chantier ne parvenait pas à venir à bout d'un problème de téléphonie. Il fit alors appel à Marcio Rodrigues en lui promettant la totalité du chantier s'il parvenait à réparer la panne. La mission se révéla un plein succès – Electroléman était lancée.

Délais de paiement trop longs

Les deux jeunes entrepreneurs se sont connus il y a cinq ans sur un chantier. L'un était responsable de l'installation électrique, l'autre de la téléphonie. Les deux hommes ont parlé ensemble, éprouvé une sympathie mutuelle et compris à quel point leurs deux sociétés se complétaient, décidant alors de fusionner. Le regroupement fut un succès, à commencer par de meilleures conditions obtenues auprès des fournisseurs en raison de plus gros volumes. En pleine expansion, EL & C a rapidement doublé ses effectifs pour arriver à 16 employés. Tout en attirant des maîtres d'ouvrage plus importants.

Les commandes intéressantes affluent – sans que la situation des liquidités s'améliore pour autant. « Nous faisons la banque pour un grand nombre de clients », déplore Victor Loureiro. « Malgré un délai de paiement de dix jours, nous pouvons nous estimer heureux quand nous recevons un acompte après 45 jours. » Et avant qu'une commande ne rapporte de l'argent, il faut souvent financer en avance deux mois de salaires ainsi que les coûts de matériel. Aussi la croissance a-t-elle entraîné de nouveaux soucis. Car un entrepreneur qui attend son argent trop longtemps finit par couler.

Une offre intéressante

Finalement, c'est le conseiller clientèle UBS qui a trouvé une échappatoire en parlant du crédit en compte courant pour PME d'UBS à Victor Loureiro et Marcio Rodrigues. Et son offre était tout à fait intéressante : les deux entrepreneurs ont jugé les frais d'intérêts « très corrects », la demande en ligne « incroyablement simple » – et le crédit de 220 000 francs fut octroyé en moins d'une semaine.

« Nous apprécions la sécurité que cette ligne de crédit nous apporte », souligne Victor Loureiro. Autre avantage pour les deux patrons : le montant de crédit soumis à taux d'intérêt se réduit à chaque paiement arrivant sur le compte de l'entreprise.

À l'abri de la stagnation

Les installateurs genevois utilisent systématiquement leur nouvelle marge de manœuvre financière pour faire face aux problèmes de liquidités. C'est par exemple le cas lorsque le chantier d'une grosse commande prend du retard ou quand la masse salariale est doublée en raison du 13e mois de salaire en décembre. Mais aussi quand la conjoncture est morose, comme tous les ans au printemps. « Nous ne pouvons pas nous permettre de licencier du personnel pour un ou deux mois de calme », affirme Marcio Rodrigues. « Car les monteurs électriciens de qualité sont rares. »

D'autant plus que l'entreprise investit dans la formation continue des collaborateurs. Par exemple dans le domaine de la domotique. Même si le smart home n'est pas encore le lot quotidien, l'intérêt des clients pour la maison intelligente va grandissant – de la commande améliorée des stores jusqu'aux ambiances lumineuses programmées, en passant par les notifications de pannes sur le téléphone mobile.

Cap sur la croissance

Avec ou sans maisons intelligentes, EL & C s'attend à une croissance soutenue. « Nous souhaitons passer cette année à 20 ou 25 installateurs », confie Victor Loureiro. Dans ces conditions, un filet de sécurité supplémentaire ne peut pas faire de mal. Les patrons d'Electroléman & Comélec SA envisagent ainsi un relèvement de leur ligne de crédit à 300 000 francs. ●

Demande de liquidités en ligne

UBS propose à ses clients PME une offre toujours plus large de solutions numériques, parmi lesquelles la demande en ligne de crédit en compte courant PME ou un leasing UBS pour un montant maximal de 300 000 francs. Établie en cinq étapes, la demande en ligne nécessite beaucoup moins de données que la procédure standard.

Voici les principales conditions posées à l'envoi d'une demande en ligne :

- L'entreprise est opérationnelle (pas de société de domiciliation) et n'est pas une entité d'un groupe.
- L'entreprise accepte UBS comme étant la seule banque bailleuse de crédit et confie son trafic des paiements à UBS.
- Une combinaison avec d'autres produits de crédit (p. ex. une hypothèque) n'est pas possible.
- Les deux derniers comptes annuels sont disponibles.

Plus d'informations sous ubs.com/pme-credit

Des grillons plein la tête

Pourquoi le jeune entrepreneur Christian Bärtsch fait tout pour nous donner le goût des grillons, criquets et vers de farine.

Jörg Becher (texte) et Pierluigi Macor (photos)

Un restaurant étoilé montre la voie : les délices de Christian Bärtsch inspirent les gourmets du restaurant zurichois « Maison Manesse », primé au Michelin.

Haute cuisine dans le feu de l'action : Christian Bärtsch et le cuisinier étoilé australien Fabian Spiquel préparent un délice à base d'insectes.

Ah, le délicat goût de noisette du ver de farine … Et avec le criquet, on peut faire tellement de choses ! Vraiment, les Suisses ne devraient pas hésiter à goûter, à l'occasion, un morceau de criquet grillé. Cela ressemble fort à du poulet. La planète compterait plus de 2000 espèces d'insectes comestibles, aux saveurs les plus diverses, souvent particulièrement délicates. C'est ce que nous révèle Christian Bärtsch, 27 ans, cofondateur et directeur de la start-up zurichoise Essento Food SA.

Mais les qualités des insectes ne se limitent pas au goût. « En tant que source de protéines saine et respectueuse de l'environnement, ils présentent des avantages considérables par rapport aux animaux d'élevage classiques. Les insectes étant riches en fibres, vitamines, sels minéraux et acides gras insaturés, mais dans l'ensemble moins gras que la viande conventionnelle, leur consommation est tout à fait recommandable d'un point de vue médical. De plus, leur élevage, pour ce qui est de la conversion du fourrage en viande, est beaucoup plus efficace que celui des bœufs ou des porcs. Pour le fondateur d'Essento, la mission est claire : « Nous souhaitons ouvrir les yeux des consommateurs et les encourager à manger des insectes. »

Avec Coop en pionnier

Il a déjà franchi deux étapes décisives. Suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle ordonnance au 1er mai 2017, la vente d'insectes en tant que denrées alimentaires, jusqu'alors interdite en Suisse, est devenue légale. Mieux encore : depuis le premier jour de cette légalisation, des hamburgers au ver de farine et autres boulettes de la marque Essento sont proposés dans les rayons du grand distributeur Coop. Cela aurait été inimaginable sans la confiance et la persévérance de Christian Bärtsch et de ses associés.

Tout a commencé au printemps 2013 avec la parution d'un rapport des Nations Unies sur l'immense potentiel des insectes au plan alimentaire. Christian Bärtsch, à l'époque étudiant en économie à l'université de Saint-Gall, a été comme électrisé par cette lecture. De concert avec son camarade d'études Matthias Grawehr, ils se lancent alors à corps perdu dans cette matière qui, depuis, ne les quitte plus.

Dorénavant, ils se retrouvent régulièrement pour tester les recettes les plus improbables. Ils se procurent les ingrédients sur le marché animalier, tuent les insectes dans les règles de l'art en les réfrigérant, puis en créent un plat plus ou moins insolite. « Dans un premier temps bien sûr, nous avons dû nous-mêmes surmonter notre propre dégoût », avoue Christian Bärtsch, souriant au souvenir de leurs premières expériences culinaires.

Mais même l'interdiction de vente n'a pas freiné les amis. Au contraire, ils se sont lancés dans un lobbying ciblé, ont établi des contacts avec des experts en nutrition, cuisiniers professionnels, scientifiques et politiques, expliquant sans relâche, tenant des conférences, donnant des interviews et proposant des ateliers thématiques.

Un vaste potentiel

Grâce au soutien du World Wildlife Fund (WWF), les deux jeunes hommes sont parvenus à étendre leur réseau de contacts jusqu'au Parlement fédéral. L'apéritif aux insectes organisé en mars 2014 dans le Palais fédéral a eu un écho retentissant dans les médias et les a catapultés sur la scène nationale.

Dès qu'ils ont vu que les choses bougeaient au niveau politique, les deux activistes ont commencé à importer de plus grandes quantités d'insectes comestibles des Pays-Bas et de Belgique en vue de créer des produits commercialisables. Puis ils ont acquis l'expertise nécessaire dans les domaines de l'hygiène et de la production, agrandi leur petite équipe et impliqué un investisseur privé.

Ayant réuni le capital de départ nécessaire, ils ont aménagé il y a quelques mois un petit site de production à Zurich et procédé à de premiers essais. « Notre production repose en partie sur le travail manuel », confie Christian Bärtsch. Dans un premier temps, c'est plutôt un avantage, dans la mesure où cela permet, le cas échéant, d'augmenter très rapidement les effectifs.

Grâce à la collaboration avec Coop, les initiateurs d'Essento ont l'opportunité de pouvoir accéder au marché avec une capacité considérable. Christian Bärtsch envisage l'avenir sereinement : « Nous voyons un vaste potentiel en Suisse et prévoyons d'accroître progressivement nos volumes de production. »

Le plaisir avant tout

« Manger a toujours été une préoccupation essentielle dans ma vie », poursuit en souriant le jeune entrepreneur de Winterthur. « La bibliothèque de mes parents se composait principalement de livres de cuisine. » Ça laisse des traces. « Nous, les humains, nous pourrions renoncer à toute la communication mobile, mais pas à la nourriture », affirme-t-il.

Aujourd'hui, le fondateur d'Essento se régale au moins deux à trois fois par semaine d'un plat à base d'insectes. Sa recette préférée ? Une roulade à la polenta et au ver de farine avec des noix de pécan hachées sur un lit de pois mange-tout. C'est tout simplement génial ! « On ne doit pas mêler nourriture et morale », souligne-t-il. « Il faut que ce soit bon et que ça fasse plaisir. » ●

> “On ne doit pas mêler nourriture et morale. Il faut que ce soit bon et que ça fasse plaisir.”
>
> Christian Bärtsch, cofondateur d'Essento Food SA

Quiche aux grillons et risotto au ver de farine

En 2016, Christian Bärtsch et le chef Adrian Kessler ont édité ensemble le livre de recettes aux insectes « Grillen, Heuschrecken & Co » (Grillons, criquets & Co). Celui-ci illustre en plus de 50 recettes les multiples façons de préparer criquets, grillons et vers de farine – de snacks croustillants aux créations sophistiquées, en passant par de délicieux plats pour tous les jours et autres variations de desserts. Experts culinaires, chercheurs en nutrition et critiques gastronomiques nous emmènent en outre pour un voyage aussi fascinant qu'informatif à la découverte des insectes comestibles. Ce livre a vu le jour avec le soutien de Climate-KIC, la plus grande initiative européenne favorisant l'innovation dans les technologies respectueuses du climat.

AT Verlag, 160 pages, relié, CHF 35.90, ISBN : 978-3-03800-923-8

Crdt PME.

La demande en ligne de crédits pour PME – en abrégé.

Demander en 15 minutes seulement un crédit en compte courant ou un leasing jusqu'à 300 000 francs.
ubs.com/credit-pme

© UBS 2017. Tous droits réservés.

UBS

Tirage au sort

Gagnez des billets pour la finale de la Diamond League !

Venez soutenir les vedettes mondiales de l'athlétisme lors de la finale de l'IAAF Diamond League. Nous mettons en jeu cinq fois deux billets pour le meeting Weltklasse Zürich le 24 août 2017. Avec un peu de chance, vous pourrez vivre en direct le couronnement des champions de la Diamond League !

Conditions de participation : la date limite d'envoi est le 30 juin 2017 (le cachet postal faisant foi). Chaque participant n'a le droit d'envoyer qu'un coupon-réponse. Les gagnants seront désignés par tirage au sort. Le paiement en espèces des prix est exclu. Les collaborateurs d'UBS et de ses filiales ainsi que leurs proches ne peuvent pas participer. Aucune correspondance ne sera échangée au sujet du tirage au sort. Les gagnants seront avisés par écrit. Tout recours juridique est exclu.

Illustration: Luca Schenardi

Plier ici

Nicht frankieren
Ne pas affranchir
Non affrancare

Geschäftsantwortsendung Invio commerciale-risposta
Envoi commercial-réponse

UBS Switzerland AG
Case postale 111
4002 Bâle

Coller ici

Inscription

Entretien-conseil et participation au concours

Oui, je souhaiterais bénéficier d'un entretien gratuit sur le(s) sujet(s) suivant(s) :

☐ Opération de paiement (cash management)
☐ Leasing/affacturage (factoring)
☐ Succession d'entreprise
☐ Prévoyance
☐ Opérations internationales
☐ Autre _____

Je souhaite fixer un rendez-vous – merci de me contacter, si possible, le :

☐ lundi
☐ mardi
☐ mercredi
☐ jeudi
☐ vendredi

de _____ à _____ h.

☐ *Je participe au tirage au sort et accepte que mon adresse e-mail soit utilisée à des fins marketing spécifiques à UBS.

Veuillez indiquer votre adresse complète en majuscules.

☐ Madame ☐ Monsieur

Prénom _____

Nom _____

Société _____

Rue/n° _____

Case postale _____

NPA/localité _____

Téléphone prof. _____

Téléphone privé _____

E-mail* _____

UBS impulse 1/2017

Commander

UBS Outlook
☐ Commerce extérieur
Langue souhaitée :
☐ F ☐ D ☐ E Quantité _____

News Prévoyance Édition spéciale femmes
Langue souhaitée :
☐ F ☐ D ☐ I Quantité _____

UBS Outlook Suisse
Je commande le numéro actuel en :
☐ F ☐ D ☐ I Quantité _____
Je m'abonne à la version :
☐ F ☐ D ☐ I

UBS Impulse pour les entreprises
☐ Magazine ☐ E-Newsletter
Je commande le numéro actuel en :
☐ F ☐ D ☐ I Quantité _____
Je m'abonne à la version :
☐ F ☐ D ☐ I
☐ E (uniquement E-Newsletter)
E-mail*
_____

Manuels PME au prix de CHF 27.50 l'exemplaire (plus frais de port) :
Les 100 principaux indicateurs financiers
☐ F ☐ D Quantité _____

Guide pratique Corporate Finance
☐ F ☐ D Quantité _____

Guides des PME de BILANZ au prix préférentiel de CHF 29 l'exemplaire (plus frais de port) :
Élaboration et suivi des marques
☐ F ☐ D ☐ I Quantité _____

Paré pour l'étranger (expansion à l'étranger)
☐ F ☐ D Quantité _____

L'envoi est limité aux personnes domiciliées en Suisse.
Commander en ligne sous ubs.com/pme-commande