

# Press book

2019

## Table des matières

• Business Montre	12-2019
• L'Agefi	12-2019
• PME Magazine	11-2019
• L'Agefi	10-2019
• Le Temps	10-2019
• Bilan	09-2019
• Le Temps	05-2019
• PME Magazine	02-2019
• PME Magazine	01-2019

**Business Montres**

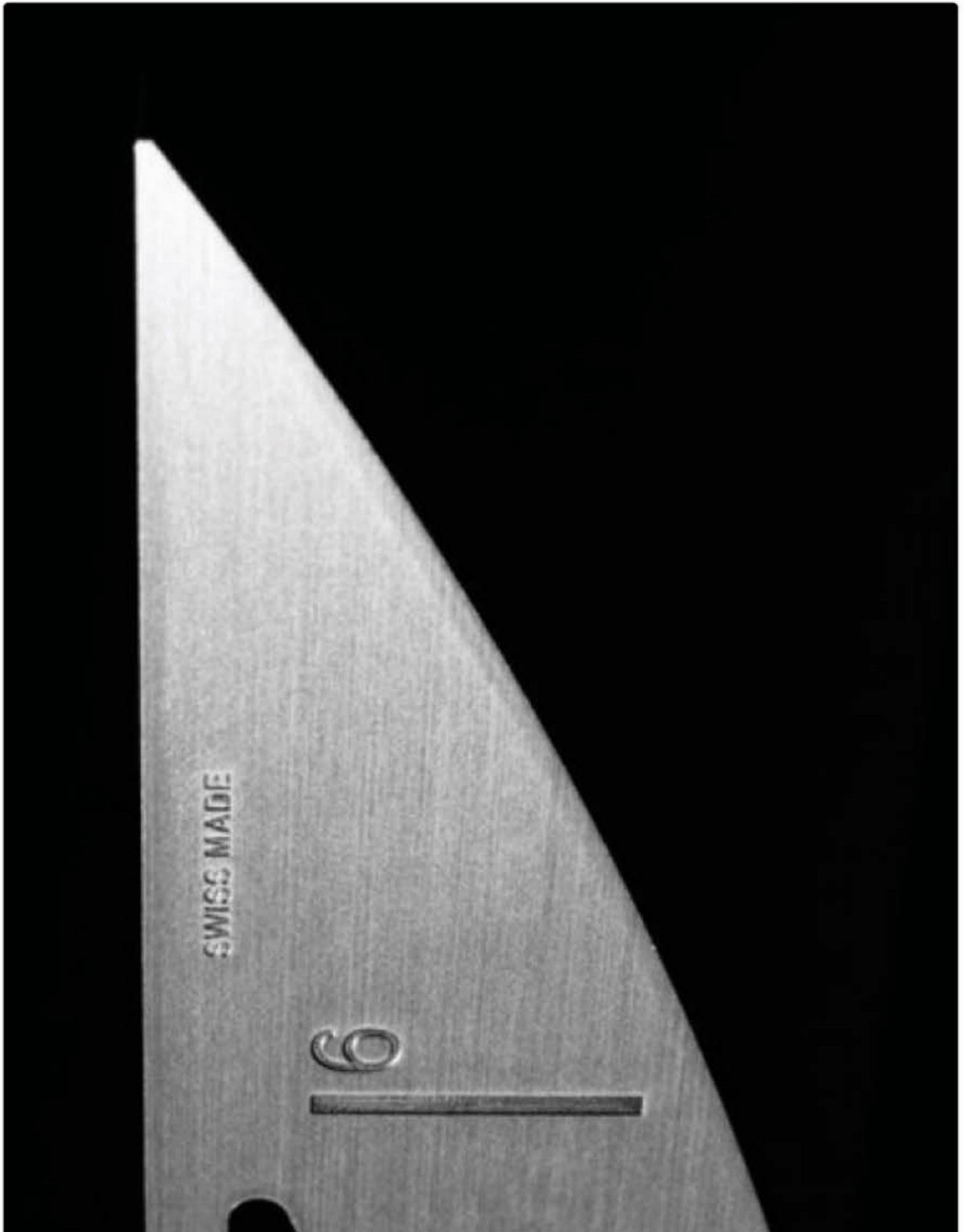
**12-2019**

ROCK'N'HORL 2019

## Un nouvel art – très suisse – de sculpter le temps qui passe

📅 Le 04 / 12 / 2019 à 07:00 Par Grégory Pons

À la périphérie créative des objets du temps, on voit apparaître des « sculptures » puissantes et singulières, qui renouvellent sans cesse l'idée qu'on peut se faire des beaux-arts de la mécanique horlogère. Quand c'est beau et que c'est suisse, c'est encore mieux. Qu'on se le dise : le futur de l'horlogerie suisse a encore beaucoup d'avenir !

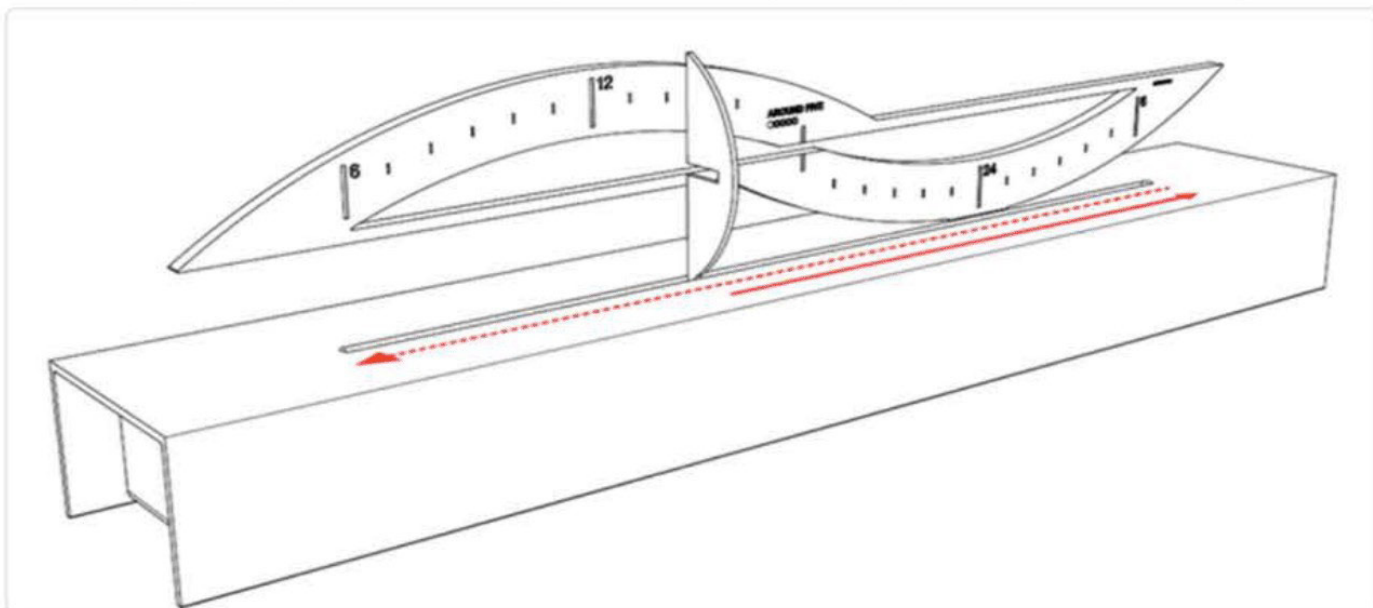


**De façon académique, sur une horloge ou une montre, les heures « analogiques » sont indiquées** par une aiguille qui se déplace selon un parcours gradué. C'était déjà le cas de horloges à eau de l'Antiquité. C'est le cas de nos cadrans contemporains, qui voient généralement les aiguilles « tourner en rond », mais ce n'est pas une obligation : la preuve par l'horloge A5-01 de Around Five, conçue et réalisée par une équipe suisse (Antoine Lorotte et Philippe Vallat, les créateurs suisses de FiveCo et PilotDesign). Leur idée, actuellement en campagne de souscription **Kickstarter** : une lecture *linéaire* de l'heure intégrée dans un bel objet design, qui se pose pour imposer une autre idée du temps qui passe. Les courbes évoquent en la stylisant la course du soleil dans le ciel, avec un affichage *alternatif* de l'heure « à cinq minutes près » – cette approximation invitant à savourer un temps plus lent pour profiter de l'instant présent. *Carpe diem* : on aura compris que le design devient ici la clé philosophique d'une conception du monde anti-utilitaire, aux antipodes de la pression grandissante des secondes scandées par les machines numériques.





**Tout est suisse dans cette horloge de table, concept, design, ingénierie, fabrication et montage.** Même les maladresses de cette campagne de sociofinancement un peu naïve sont suisses. Il faudra environ une centaine de précommandes (890 francs suisses en souscription, pour un prix public final de 1 210 CHF) pour que le projet de cette « sculpture du temps » prenne forme : c'est bien parti, puisqu'on a déjà trouvé une trentaine de contributeurs au cours de la première journée de souscription (30 000 CHF « engagés »). **Around Five** s'inscrit avec intelligence et créativité dans la grande tradition des beaux objets du temps telle qu'on la renouvelle en Suisse depuis plus de quatre siècles. Entre Alpes et lacs, le temps est une passion et le design une religion...



#### Principe de fonctionnement :

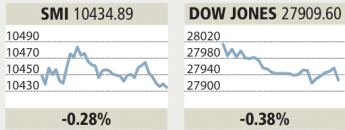
- Indication de l'heure par déplacement linéaire du marqueur sur 24 heures
- Point de retour / départ du marqueur : 6h00
- Réglage par heures et par minutes à l'aide de 2 touches placées sous la base

#### Construction :

- Socle en une seule pièce en aluminium. Finition brossée et anodisée noire. Posé sur 4 pieds amortisseurs
- « Forme du temps » en aluminium 6 mm usiné, brossé. Inscriptions gravées. Finition couleur naturelle et protection par zaponnage. Fixée mécaniquement sur la base.
- Marqueur en aluminium 2mm usiné, brossé. Finition couleur naturelle et protection par zaponnage. Monté sur transmission linéaire invisible.
- Moteur pas-à-pas et contrôle du courant sinusoïdal et système d'insonorisation des vibrations
- Trappe pour piles en acier inox ressort

**L'Agefi**

**12-2019**



## UN «AIRBUS» DES BATTERIES ÉLECTRIQUES Soutien européen de 3,2 milliards

PAGE 9

## LA HAUSSE DE CAPITAL POURRA ÊTRE MENÉE S+B gagne auprès de la Finma

PAGE 5

## INTÉGRATION DU GÉRANT EN JANVIER 2020 Notz Stucki reprend Jam Research

PAGE 6

## DIFFICULTÉS EN AMÉRIQUE DU NORD Autoneum reporte ses objectifs

PAGE 6

## RACHAT À 2,5 MILLIARDS DE DOLLARS Sanofi absorbe Synthorx

PAGE 7

## PATRON DE L'INVESTISSEMENT REMPLACÉ HSBC remanie aussi sa direction

PAGE 7

## L'ANALYSE DE FRANÇOISE MENSI 15 décembre, jour du jugement?

PAGE 12

## LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS CHRISTEN Le régime anticyclonique perdure

PAGE 12

## FiveCo commercialise sa propre marque



**ANTOINE LOROTTE.** Directeur général et cofondateur de bureau d'ingénieurs FiveCo. L'entreprise a été créée en 2002, et elle est basée au Mont-sur-Lausanne. Aujourd'hui, la société compte une dizaine d'ingénieurs.

Le bureau d'ingénieurs en recherche et développement FiveCo s'émancipe. Dans une optique de croissance, l'entreprise vaudoise annonce le lancement de sa nouvelle marque baptisée «Around Five», née d'un partenariat avec Pilotdesign et son fondateur Philippe Vallat.

FiveCo, qui conçoit de manière générale des objets mêlant esthétique, design et innovation à des groupes industriels, décide de lancer cette fois-ci ses créations. Et l'aventure commence avec un premier objet, une horloge de table pas comme les autres. Baptisée «A5-01», cette horloge unique propose une lecture du temps différente, basée sur la course du soleil et son tracé en courbes qui apparaissent et disparaissent derrière l'horizon.

Le prototype de l'horloge présenté, FiveCo entre aujourd'hui dans la délicate phase de production. Pour cela, l'entreprise vaudoise a lancé une campagne de financement participatif sur la plateforme Kickstarter, dont l'objectif est d'obtenir les fonds nécessaires à la production de la première série. La société s'est fixée comme but de récolter près de 90.000 dollars. L'idée étant d'avoir au minimum une centaine de commandes. » PAGE 4

# L'initiative de l'UDC, un poison pour l'économie

Jean-Hugues Busslinger chiffre en milliards de pertes les conséquences d'un oui à l'initiative pour une immigration modérée.



**JEAN-HUGUES BUSSLINGER.** «Les conséquences pour l'économie suisse seraient désastreuses», soutient le responsable politique.

MAUDE BONVIN

«L'initiative de l'UDC pour une immigration modérée dite de limitation, c'est un véritable poison pour l'économie, les entreprises, les emplois et, en définitive, la prospérité de notre pays», déclare Jean-Hugues Busslinger, responsable de la politique générale au Centre Patronal. En exigeant que la libre circulation des personnes soit abolie, c'est tout l'édifice des accords bilatéraux qui nous lient à l'Union européenne (UE) qui s'écroule. L'accord sur la libre circulation de personnes se trouve en effet lié aux six autres accords bilatéraux I (agriculture, obstacles techniques au commerce, mar-

chés publics, recherche, transports aérien et terrestres) par une clause guillotine. «Les conséquences pour l'économie suisse seraient désastreuses. Elles se chiffrent en dizaines de milliards de francs par année», poursuit Jean-Hugues Busslinger.

L'UDC rétorque que son texte n'interdit pas l'immigration européenne. Il cite en exemple les Etats-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada qui contrôlent de façon autonome leur immigration. Il rappelle également que le commerce avec l'UE est garanti par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et un accord de libre-échange. PAGE 3

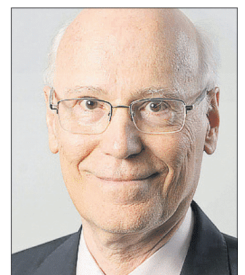
## Le futur de l'humanité pourrait dépendre de Mars

SOPHIE MARENNE

Des terres s'épuisent, des déserts s'étendent, des pandémies ou des guerres peuvent survenir. «Il n'y a aucune raison que notre espèce soit éternelle. Si nous ratons le créneau durant lequel nous

avons les capacités de nous implanter sur Mars de façon autonome, nous pourrions disparaître», indique Pierre Brisson, président de la Mars Society Switzerland. Selon lui, la colonisation de notre voisine rouge ne relève plus de la science-fiction

mais de quelques années et de moyens financiers. La date de cet «amarsissage» par l'Homme? «J'espère en 2026, plus vraisemblablement en 2028. Cela dépendra de la réussite d'Elon Musk avec son lanceur orbital Super Heavy.» PAGE 6



**PIERRE BRISSON.** Il est à la base de l'association suisse de promotion de l'exploration de Mars.

## Conzzeta se recentre sur Bystronic

**CONGLOMÉRAT.** Le groupe zurichois met fin à sa diversification et cédera ses autres firmes dont Mammut.

PHILIPPE REY

Après avoir été un ardent défenseur d'une diversification de son portefeuille d'activités, Conzzeta a décidé de se recentrer exclusivement sur l'unité d'affaires Bystronic. En ayant défini des plans pour accélérer l'expansion d'un des leaders mondiaux proposant des solutions à haute valeur ajoutée pour l'usinage à plat, tubes et profilés de tôles et autres matériaux. En 2018, Bystronic a réalisé 90% du bénéfice opérationnel du groupe. Malgré un ralentissement de ses affaires lors des neuf premiers mois de 2019, Bystronic maintient son ambitieuse stratégie de croissance. Les autres unités d'affaires (dont la marque outdoor Mammut) de Conzzeta, qui est basé à Zurich et

contrôlé par plusieurs familles, seront vendues progressivement d'ici la fin de 2020 en vertu du meilleur propriétaire (best owner) possible pour les développer. Une partie du produit issu de ces cessions sera redistribuée aux actionnaires. Cette perspective de conversion de ressources a été saluée hier par une hausse supérieure à 10% de l'action Conzzeta sur SIX Swiss Exchange.

La valeur boursière de Conzzeta avoisine deux milliards de francs. A fin juin 2019, ses liquidités nettes se montaient à 400 millions de francs. Son taux d'auto-financement (equity ratio) dépassait 70% à la fin du premier semestre 2019, reflétant une rentabilité robuste et de plus-values sur les désinvestissements réalisés jusqu'ici. PAGE 5

## Vontobel annonce une rupture majeure

**REPOSITIONNEMENT.** La banque d'affaires et le trading seront lâchés pour se concentrer davantage sur le client.

CHRISTIAN AFFOLTER

Le groupe Vontobel a annoncé hier une réorientation qui met un terme à des activités ayant marqué son histoire. Pendant longtemps, elles ont aussi participé à la construction de sa marque. Mais anticiper la numérisation qui change profondément les besoins de la clientèle exige de Vontobel de se réinventer. Ce n'est pas la première fois au cours de son histoire de près de 100 ans, selon le président du conseil d'administration Herbert J. Scheidt. La banque d'affaires, notamment les entrées en Bourse ou le courtage de Vontobel, appartiendront au passé. Ils ne représenteraient plus que 1% des recettes de Vontobel. Les produits structurés, qui deviendront l'un des sept centres

d'excellence, ainsi que la plateforme derivateur permettant de concevoir des produits sur mesure, seront attachés à de nouvelles entités. L'héritage de Roger Studer, qui se retire de l'opérationnel, se retrouvera ainsi réparti sur deux endroits. Dès l'année prochaine, l'accent sera d'autant plus mis sur la gestion d'actifs. Vontobel y a développé des compétences d'investissement distinguées à de multiples reprises. La focalisation sur quelques classes d'actifs, avec un modèle de boutiques, a fait ses preuves. L'établissement se veut très réactif et innovant face aux évolutions engendrées par la technologie qui peuvent se révéler disruptives. Il suit et analyse de près les besoins de ses clients, en permanence. PAGE 4



9 771421 943000 20 05 0



# FiveCo prend son envol en lançant sa marque

Le bureau d'ingénieurs vaudois annonce sa nouvelle signature, baptisée «Around Five». Sa première création est une horloge de table qui mêle innovation et design.

MATTEO IANNI

Le bureau d'ingénieurs en recherche et développement FiveCo s'émancipe. Dans une optique de croissance, l'entreprise vaudoise annonce le lancement de sa nouvelle marque baptisée «Around Five», née d'un partenariat avec Pilotdesign et son fondateur Philippe Vallat.

## Campagne sur Kickstarter

FiveCo, qui conçoit de manière générale des objets mêlant esthétique, design et innovation à des groupes industriels, décide de lancer cette fois-ci ses créations. Et l'aventure commence avec un premier objet, une horloge de table pas comme les autres. Baptisée «A5-01», cette horloge unique propose une lecture du temps différente, basée sur la course du soleil et son tracé en courbes qui apparaissent et disparaissent derrière l'horizon.

Pour cette entrée en matière, Antoine Lorotte, CEO et cofondateur de FiveCo et Philippe Vallat se sont fixés comme consigne de

proposer un prix le plus accessible possible pour un objet haut-de-gamme. «Le but était de mettre au point un produit Swiss made que les personnes peuvent s'offrir,

FIVECO A CRÉÉ  
UNE CAMPAGNE  
DE CROWDFUNDING  
POUR OBTENIR LES FONDS  
NÉCESSAIRES  
À LA PRODUCTION  
DE LA PREMIÈRE SÉRIE.

commente Antoine Lorotte. Nous sommes arrivés à un budget d'environ mille francs (ndlr: 1210 francs)», confie l'ingénieur. «Par le passé, nous avions déjà créé deux marques (ndlr: Art of Secret et Mémoire du vin). Avec AroundFive, c'est bien plus qu'un simple exercice de style. Il s'agit au travers de cette marque originale et 100% Swiss made de rejeter tous les compromis et d'aller jusqu'au bout de l'expression d'une créativité.»

Le prototype de l'horloge présentée, FiveCo entre aujourd'hui



A5-01. Cette horloge de table propose une lecture du temps différente, basée sur la course du soleil. Son prix est de 1210 francs.

dans la délicate phase de production. Pour cela, l'entreprise vaudoise a créé une campagne de financement participatif sur la plateforme Kickstarter, dont l'objectif est d'obtenir les fonds nécessaires à la production de la première série. La société s'est fixée comme but de récolter

près de 90.000 dollars. L'idée étant d'avoir au minimum une centaine de commande. En-deçà, la production sera impossible. Le bilan après une semaine de campagne semble positif, puisque FiveCo en est pour l'instant à 40% du montant visé.

Depuis sa création en 2002, FiveCo a développé une centaine de projets, dont près d'un tiers est aujourd'hui sur le marché. Certains de ses clients se nomment Nestlé, Alstom ou Maillefer. «Mais le nom de «FiveCo» n'apparaît jamais», précise Antoine Lorotte.

## Palmarès de FiveCo

Le CEO reste discret sur les projets réalisés qui se trouvent désormais sur le marché. Cela dit, dans les merveilles que le bureau a conçues, on trouve par exemple le coffre à cigare pour Imperiali Industries. Cet objet renferme une somme de savoir-faire, d'innovation et de technologie tout à fait hors norme. Dans le palmarès de FiveCo, on peut aussi citer l'application X-Smart IQ pour l'endodontie, développée pour Dentsply Maillefer. Ou encore le gestionnaire de batterie pour Hyten qui a pu faire les 24h du Mans en équipant un véhicule hybride de la marque Nissan.

A l'origine de FiveCo, on trouve un groupe d'ingénieurs issus de la formation microtechnique de

l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. Leur premier projet en commun fut le système d'interaction du robot guide RoboX pour l'Exposition nationale suisse de 2002. C'est à la suite de cette première collaboration remarquable, qu'Antoine Lorotte, Xavier Greppin, Gilles Proidevaux, Antoine Gardiol et Mathieu Meisser se sont lancés dans l'aventure entrepreneuriale.

Aujourd'hui, le bureau compte une dizaine d'ingénieurs. Un nombre restreint voulu par le directeur Antoine Lorotte pour pouvoir être au plus près des demandes de ses clients. «Personnellement, j'ai beaucoup de mal à travailler à distance. J'estime que nous avons besoin de voir le client, de lui expliquer les problèmes et toutes les questions administratives et logistiques. En tant que cabinet d'ingénieurs, nous avons ce rôle éducatif qui est d'expliquer les contraintes industrielles ou les contraintes technologiques. Et quand votre client est à l'autre bout de la planète, cela n'est pas évident.» ■

# **PME Magazine**

# **11-2019**

CONTRIBUTION 11 novembre 2019

## Entrepreneurs : prenez tout votre temps

Un cliché montre l'entrepreneur en homme pressé. Et si, au contraire, c'était un porteur de valeurs qui s'épanouissent sur la durée ?



### La lenteur comme facteur de réussite ?

Selon une étude [de Swiss Start Up Radar](#), 300 entreprises voient le jour en Suisse chaque année et fait constaté : « Les start-up suisses créent moins d'emplois durant leurs dix premières années d'existence que leurs homologues d'Europe occidentale. En moyenne, une jeune pousse compte 16 employés au bout de dix ans. Et c'est seulement à partir de la deuxième décennie que les événements s'accélèrent. Elles se développent alors deux fois plus vite qu'au cours des dix premières années. » Une lenteur qui s'expliquerait par le fait qu'elles « développent des produits complexes ou opèrent sur des marchés où le cycle de vie des produits est long. » Fait à souligner : elles se transforment quasiment toutes en PME. Le temps de maturation, on le voit, semble être une condition du succès de ces entreprises : une raison suffisante pour que les entrepreneurs prêtent davantage d'attention au temps.

## **Pas qu'une histoire d'argent**

Les entreprises de service qui facturent des heures, les investisseurs qui se rémunèrent sur leurs placements, ou les industriels qui essayent de battre des records de productivités, tous nous ramènent spontanément à l'association classique « le temps c'est de l'argent ». Mais on aurait tort de réduire la valeur ajoutée du temps au cœur de l'entreprise à cette seule dimension numéraire. D'autant plus que le « temps d'un entrepreneur » dépasse tous les montants qu'on peut imaginer. Pour s'en convaincre, il suffit d'écouter Bill Gates dans le reportage qui lui est consacré sur Netflix, si le bien le plus précieux pour lui est le temps, c'est, nous dit-il « *parce que c'est le seul qu'il ne peut pas s'acheter.* » Une question se pose alors : le « *toujours plus vite* » est-il forcément synonyme de réussite entrepreneuriale ?

## **L'illusion de l'instantané**

Dans la société digitale, le « temps court » des algorithmes impose de plus en plus sa tyrannie : on exige son repas chaud livré à domicile en moins de vingt minutes, on télécharge toute l'information et la culture depuis son fauteuil sans se déplacer, on transfère des montants astronomiques à l'autre bout du monde en un seul clic... Le consommateur est un homme pressé qui presse l'entrepreneur. Mais on aurait tort d'associer cette exigence d'« instantanéité » qui est au cœur de notre société contemporaine avec une preuve de succès de nos entreprises. D'ailleurs l'entrepreneur prospère ne doit pas rester dans l'opérationnel. Il doit prendre le temps de réfléchir aux développements stratégiques de son entreprise. C'est en s'offrant ce luxe qu'il peut apporter les éléments nécessaires à la maturation de son entreprise. Car c'est là le cœur du sujet : la durée plutôt que l'instant.

## **Devenir la plus vieille entreprise du monde**

1 300 ans, c'est l'âge d'Hoshi Ryokan. Considérée comme la plus vieille entreprise du monde, cette auberge qui a vu le jour en 717 est aujourd'hui un hôtel de luxe situé au Japon. En tout, plus de 46 générations de la même famille se sont succédées à la tête de l'établissement. En Suisse Romande la société Jacquet S.A. fêtera prochainement son [350<sup>e</sup> anniversaire](#). On est admiratif devant ces « héros de l'entrepreneuriat » qui ont su braver les aléas historiques et dont le business model a su s'adapter à toutes les évolutions du marché. D'autant plus lorsqu'on sait le temps considérable qu'il faut pour créer des valeurs d'entreprise et qu'un seul moment d'inattention suffit pour tout détruire. Ces exemples incarnent une force et un volontarisme qui inspirent un profond respect.

Chaque nouvelle entreprise qui se crée ne devrait-elle pas avoir pour objectif de durer le plus longtemps possible en investissant dès le début sur le long terme avec un message intemporel que l'on pourra transmettre aux générations qui suivent ? Ce truisme est une valeur à insuffler dans l'esprit des jeunes entrepreneurs à une époque où il est commun que certains créent leurs « start-up innovante » avec pour seul objectif de la revendre le plus rapidement possible et d'empocher une plus-value. Du coup, la démarche de l'entrepreneuriat patrimonial n'en n'a que plus de valeur. Et tout s'ensuit, car on accordera plus facilement sa confiance à un entrepreneur qui veut durer, qu'à celui qui veut faire un coup.

On découvre alors d'un seul coup d'œil toutes les vertus du temps : cet allié de poids en termes de communication qui donne aux entreprises leur légitimité et leur crédibilité.

Le Club des Hénokiens qui réunit les plus vieilles entreprises du monde défend ces valeurs : travail de qualité, croissance avec sagesse, culture d'entreprise patiemment construite... Une vérité éternelle se fait jour : l'entrepreneur qui prend son temps aura toujours raison face aux aléas du temps.

**L'Agefi**

**10-2019**

# FiveCo pénètre le secteur médical et s'apprête à lancer sa propre marque

**INGÉNIERIE.** Basé au Mont-sur-Lausanne, le bureau vaudois lancera en décembre sa propre ligne de produits, baptisée AroudFive.

MATTEO IANNI

Le bureau d'ingénieurs en recherche et développement FiveCo agrandit son champ d'action. Basé au Mont-sur-Lausanne, la société qui définit des concepts novateurs pour le compte d'horlogers, d'industriels ou encore pour l'industrie automobile s'attaque désormais au secteur médical. «Nous travaillons sur nouveau concept de machine» glisse Antoine Lorotte, directeur de FiveCo. Impossible dans savoir plus, comme le nom du client, pour des raisons contractuelles.

## Diversité de projets

Depuis sa création en 2002, la société a ainsi développé une centaine de projets, dont près d'un tiers est aujourd'hui sur le marché. Certains de ses clients se nomment Nestlé, Alstom ou Maillefer. «Mais le nom de FiveCo n'apparaît jamais», précise Antoine Lorotte. Le CEO reste discret sur les projets réalisés qui se trouvent désormais sur le marché. Cela dit, dans les merveilles que le bureau a conçues, on trouve par exemple le coffre à ci-



ANTOINE LOROTTE. Directeur général de FiveCo.

gare pour Imperiali Industries. Cet objet renferme une somme de savoir-faire, d'innovation et de technologie tout à fait hors norme. Le coffre est indépendant, il génère sa propre humidité et contrôle le climat dans lequel les cigares sont stockés. Dans le palmarès de FiveCo, on peut aussi citer l'application X-Smart IQ pour l'endodontie, développée pour Dentsply Maillefer. Ou en-

core le gestionnaire de batterie pour Hyten SA qui a pu faire les 24h du Mans en équipant un véhicule hybride de la marque Nissan. «C'est justement cette diversité de projets dont je suis le plus fier. Réussir à toucher plusieurs secteurs est un bel exploit»

## Lancement d'AroudFive

A l'origine de FiveCo, on trouve un groupe d'ingénieurs issus de

la formation microtechnique de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. Leur premier projet en commun fut le système d'interaction du robot guide RoboX pour l'Exposition nationale suisse de 2002. C'est à la suite de cette première collaboration remarquée, qu'Antoine Lorotte, Xavier Greppin, Gilles Froidevaux Antoine Gardiol et Mathieu Meisser se sont lancés dans l'aventure entrepreneuriale. On l'a dit, l'entreprise cultive son mystère, souvent en raison des accords confidentiels sur ses projets. Alors, pour sortir de l'anonymat, la société a décidé de lancer sa propre marque d'objets : AroudFive. «Par le passé, nous avions déjà créé deux marques (NDLR: Art of Secret et Mémoire du vin). Avec AroudFive, c'est bien plus qu'un simple exercice de style. Il s'agit au travers de cette marque originale et 100% Swiss Made de rejeter tous les compromis et d'aller jusqu'au bout de l'expression d'une créativité.» La nouvelle signature sera effective dès le mois de décembre, avec un premier produit mis sur

le marché. Il s'agit d'une horloge de table qui affiche l'heure de manière très artistique. Une campagne de financement participatif sur la plateforme Kickstarter suivra le lancement de ce nouveau produit. L'idée est de réussir à produire une centaine de pièces pour cet objet. Le prix de vente est fixé à 1000 francs.

## Des clients plutôt européens

Aujourd'hui, le bureau compte une dizaine d'ingénieurs. Un nombre restreint voulu par le directeur Antoine Lorotte pour pouvoir être au plus près des demandes de ses clients. «Personnellement, j'ai beaucoup de mal à travailler à distance. J'estime que nous avons besoin de voir le client, de lui expliquer les problèmes et toutes les questions administratives et logistiques. En tant que cabinet d'ingénieurs, nous avons ce rôle éducatif qui est d'expliquer les contraintes industrielles ou les contraintes technologiques. Et quand votre client est à l'autre bout de la planète, cela n'est pas évident.» ■

## SCRASA: la société genevoise passe en mains de ses salariés

La société de génie civil est passée entièrement en mains de ses salariés. Les anciens propriétaires – dont le CEO Philippe Sogno, le directeur administratif et financier Christophe Arnaud et des investisseurs – ont cédé leurs parts. Les détails financiers n'ont pas été divulgués. Les employés de Scrasa possèdent désormais l'intégralité du capital-actions.

Deux cadres de l'entreprise ont été promus à la direction. Sébastien Rivaux devient CEO et Erick Meynet assume la direction administrative et financière. Les deux responsables travaillent chez Scrasa depuis plus de dix ans. Il s'agit du deuxième management buy-out de l'histoire de l'entreprise. En 2007, des cadres, dont Philippe Sogno et Christophe Arnaud, rachetaient l'entreprise avec des investisseurs.

Fondé en 1961, Scrasa est entré en 1986 dans le giron de Bouygues, qui a racheté la maison-mère de la société genevoise, Screg. En 1990, Bouygues a intégré Scrasa dans le groupe de construction bernois Losinger, fusionné depuis avec Marazzi. Le management buy-out de 2007 a rendu son indépendance à Scrasa. La société de génie civil emploie 280 personnes. A Genève, elle a décroché plusieurs chantiers clés, comme l'aménagement des gares Ceva, la rénovation de la plaine de Plainpalais ou la nouvelle plage des Eaux-Vives. – (awp)

**Le Temps**

**10-2019**





# L'indépendance importe davantage que le capital financier

## OPINION

**Plus de 34 tours de financement de plus de 10 millions de francs ont eu lieu dans le canton de Vaud depuis cinq ans. Mais les valeurs financières ne suffisent pas, estime Antoine Lorotte, fondateur de FiveCo**



Dans un dépliant intitulé [vaudinnove.ch](http://vaudinnove.ch) on apprend que plus de 34 tours de financement de plus de 10 millions de francs ont eu lieu dans le canton de Vaud depuis 5 ans, soit 1,2 milliard de francs injectés sur cette période. Une légende annonce « L'accès aux capitaux figure parmi les paramètres indispensables à la viabilité de tout écosystème centré sur l'innovation ». Un lecteur pressé pourrait en déduire qu'il n'y a pas d'innovation sans financement, et que la première découle systématiquement de la seconde, voire, qu'un accroissement de volume de celle-ci permettra un envol de celle-là. Hélas, la réalité du monde de l'entreprise est beaucoup plus complexe. Aussi, aucune baguette magique de financier ne sera jamais capable de faire jaillir l'innovation. Il y a une raison fondamentale selon moi qui est que : dans la hiérarchie des valeurs d'une entreprise, l'indépendance est une condition bien plus essentielle que le financement. Voici pourquoi.

### **L'indépendance, condition première**

En biologie on dit toujours que la sélection naturelle darwinienne a joué un rôle fondamental dans l'évolution des espèces. On peut facilement transposer cette logique au monde de l'entreprise et surtout aux start-ups. Imaginons un monde irréel où les financements seraient facilement accessibles à n'importe quelle jeune pousse. Si cette opportunité faciliterait la vie des entrepreneurs débutants, rien ne nous dit que leur capacité d'innovation en serait décuplée. D'abord, il n'y aurait aucun moyen d'opérer une sélection par le marché des vraies innovations, celles qui apportent une valeur ajoutée, puisque certaines entreprises pourraient continuer d'exister par le biais de leurs financements sans qu'elles n'aient jamais fait véritablement leurs preuves. Ensuite, cela pourrait même avoir un effet contreproductif, puisque les bénéficiaires seraient moins incités à se dépasser pour innover : pourquoi vouloir repousser les limites quand on est dans une zone de confort... A contrario, une jeune entreprise qui n'aurait pas encore trouvé suffisamment de love money, de business angels, de



généreux investisseurs, voire de subsides publics est tout simplement condamnée à innover. Elle se trouve plongée directement dans la réalité. Cette situation inconfortable poussera alors ses fondateurs à se dépasser pour prendre des risques afin de mettre sur le marché des solutions vraiment disruptives et jamais vues. Ayant conservé leur indépendance, ils chercheront davantage à contenter le marché plutôt que les investisseurs. Enfin, en restant indépendante, la jeune pousse conserve deux éléments essentiels à la genèse de l'entreprise : une dynamique salubre et une liberté source de créativité.

### **L'importance de conserver une croissance organique**

Le processus décrit est celui qu'on observe généralement au moment de la création de l'entreprise. Ce stade passé, celle-ci peut alors légitimement se poser la question du financement en vue d'un relai de croissance. Si le deuxième tour de table semble plus évident, la question de l'indépendance n'en reste pas moins pertinente. Par exemple, une levée de fond peut être parfois utile pour industrialiser un prototype. La précaution doit rester de mise et ce genre d'opération ne doit se faire que de manière graduelle et progressive. On peut imaginer, par exemple, que des investisseurs soient choisis uniquement de manière ciblée pour développer certains projets, plutôt que de leur ouvrir le capital de l'entreprise. Les fondateurs doivent tout faire pour conserver la maîtrise de leur l'entreprise. Certes, il y a des secteurs où cela est beaucoup plus compliqué : on pense notamment au secteur MedTech, où les investissements sont colossaux. Mais une entreprise doit s'efforcer de grossir de manière organique. C'est la configuration la plus saine car elle permet au dirigeant de conserver une souplesse de manœuvre dans un marché toujours plus compétitif : à savoir la réactivité et la prise de risques assumées. En effet, au quotidien les décideurs doivent prendre des décisions stratégiques qui peuvent avoir des conséquences cruciales pour l'entreprise. Or dans de telles circonstances, devoir rendre des comptes à des investisseurs peut ralentir, complexifier, voire même fausser le processus de décision. En s'adjoignant des investisseurs, l'entrepreneur n'est plus le seul maître à bord....

### **Renouer avec une vision plus éthique de l'entreprise**

La jeune génération qui arrive sur le marché du travail semble plus que jamais avide de valeurs autres que purement numériques. Gageons que le modèle de l'entreprise indépendante peut répondre plus facilement à ces attentes : tout d'abord parce qu'il répond à une forme de sagesse en laissant l'entreprise se développer à son rythme. Ensuite, parce qu'il privilégie le développement à long terme plutôt que le court terme. L'objectif étant également pour les fondateurs de l'entreprise de continuer d'exercer leurs métiers le plus longtemps possible plutôt que de se transformer en gestionnaires ou comptables. Aussi, de ce fait, ils peuvent chercher à créer une entreprise de type patrimoniale, véritable modèle de durabilité et s'inscrire dans les traces d'entrepreneurs tels que Stefan Kudelski ou Walter Fischer qui ont fait la dynamique du tissu industriel suisse. Cette dernière dimension est fondamentale : pouvoir conserver une dimension locale à son entreprise en créant des emplois de proximité. Comme on le voit, il existe tellement d'autres valeurs que le seul capital financier pour enrichir une entreprise, que l'entrepreneur aurait vraiment tort de s'en priver.

**Bilan**

**09-2019**

## L'éthique de l'ingénieur, condition d'une innovation durable

**PAR ANTOINE LOROTTE** Face à l'obsolescence programmée, Antoine Lorotte, CEO de FiveCo, lance un appel aux ingénieurs et à leurs valeurs pour qu'ils adoptent une démarche durable et responsable en concevant des produits solides mais aussi réparables.



Pour lutter contre l'obsolescence programmée qui aboutit à des montagnes de déchets, l'ingénieur doit penser à des produits durables et réparables.

Fin août le tribunal fédéral a déclaré irrecevable le recours de l'association « Non à l'obsolescence programmée en Suisse (NoOPS.ch) ». Ces derniers souhaitent engager une action contre Apple, après avoir découvert en mars 2017 qu'un logiciel aboutissait à « **une dégradation des performances des batteries de certaines générations d'iPhone** ». Si l'obsolescence

programmée est souvent abordée du point de vue du consommateur, elle l'est plus rarement de celui du producteur. Voici donc ce qu'en pense l'ingénieur.

### Fruit d'un biais industriel ?

Cela fait quelques années désormais que l'obsolescence programmée fait la Une de l'actualité. On fait remonter son origine au livre

que l'américain Bernard London a écrit en **1932**, dans lequel il proposait de relancer la consommation grâce à ce subterfuge qui consiste à produire des objets à la durée de vie limitée et ne se réparant pas facilement. Cela a fini par provoquer une absence de confiance entre l'industriel et le consommateur, comme en témoignent les nombreuses théories du complot que l'on peut trouver sur le Net.

Or on ne peut comprendre ce phénomène sans analyser la conception industrielle et plus particulièrement, cette croyance qu'un produit peut à la fois être de qualité, développé dans un délai court et produit avec un coût réduit. Ce principe, établi il y a plus d'une trentaine d'années chez certains, a sans aucun doute contribué à accroître le phénomène de la diminution de la durée de vie d'un produit.

### **Concevoir l'existence d'un produit dans sa durée**

Dans le parcours qui mène de l'idée à l'industrialisation d'un produit, les concepteurs n'ont pas forcément été éduqués à réfléchir à son entretien et sa réparabilité et par conséquent à sa durabilité. Si on prend l'exemple de la course à la transition énergétique dans le domaine automobile, les industriels se sont beaucoup investis dans le moteur électrique afin d'optimiser son rendement.

Ce faisant, un problème fondamental a été un peu négligé : celui du recyclage potentiel de la batterie (dont la durée de vie, elle, est finie). Certes, le moteur électrique est beaucoup moins exigeant en termes d'entretien, mais il n'en reste pas moins que sa batterie représente un talon d'Achille. Son processus de recyclage

est connu mais il est gourmand en énergie, imparfait et aujourd'hui encore trop coûteux.

Comment revendiquer l'appellation « écologique » d'une technologie qui continuerait de faire l'impasse sur le recyclage d'un élément aussi important ? Plus aucun ingénieur ne peut se permettre de négliger ces enjeux.

### **Et si on revenait à la « réparabilité »**

On a tous fait cette expérience avec les appareils ménagers. On se demande pourquoi certains sont plus chers que d'autres à fonctionnalités égales. Mais on comprend mieux la différence quand des pannes surviennent. Alors que certaines marques vous laissent réparer vos objets, d'autres vous poussent directement à l'échange standard. Cela n'est pas le fruit du hasard, mais celui d'une balance entre l'optimisation du coût de production et l'optimisation des procédures liées à l'entretien. Les ustensiles qui coûtent moins cher se réparent souvent moins bien... Ils n'ont pas été conçus avec les mêmes objectifs. Ce que vous ne payez pas à l'achat, vous le payez plus tard, au moment de la panne. Or de plus en plus, les consommateurs souhaitent entretenir leurs objets et recherchent des alternatives durables.

Ainsi, le site [faitpourdurer.fr](http://faitpourdurer.fr) permet de recenser les objets en fonction de critères tels que : une durée de vie plus longue, la réparabilité, la durée de garantie... Dans bon nombre de pays de l'UE, des initiatives politiques commencent à voir le jour. Ainsi, en France, à partir de 2020, certains produits devront indiquer leur indice de réparabilité. En Suisse, rien de tel à ce jour même si certains ont commencé à se mobiliser comme le réclame

la **FRC** (Fédération Romande des Consommateurs).

### **Il en va de l'éthique des ingénieurs**

Aujourd'hui, un produit pour lequel les concepteurs auront fait l'économie d'une véritable réflexion sur la durabilité et la réparabilité, risque de mal terminer sa carrière, avec des conséquences indésirables pour ses utilisateurs et l'image de marque du produit.

Or en tant que fervent défenseur de l'innovation, l'ingénieur a un devoir éthique d'apporter une plus grande considération aux valeurs d'entretien. D'ailleurs ces deux valeurs doivent être conciliables et un projet sera d'autant plus apprécié qu'il réussira cette synthèse idéale. Il est important d'avoir cet impératif bien en tête et de se poser les questions essentielles dès la genèse du produit. Il est temps d'adopter de bonnes pratiques...Ajoutons toutefois que l'ingénieur doit travailler sous l'impulsion d'une entreprise soucieuse de mettre en place une stratégie de développement durable.

Il ne tiendra alors qu'à l'éthique des ingénieurs d'innover plus durablement.

**Le Temps**

**05-2019**



# Il ne suffit pas de respecter les règles pour innover...

## OPINION

**Rien n'est plus faux que de croire qu'il existe une recette pour innover, de la même manière qu'il en existe une pour cuisiner, indique Antoine Lorotte, fondateur de FiveCo**



Le 47<sup>e</sup> édition du Salon International des Inventions s'est tenu en avril dernier. On voit au travers de cet événement – l'une des plus grandes manifestations réunissant des inventeurs du monde entier – toute l'importance de l'innovation pour un pays comme le nôtre. Intérêt confirmé lorsqu'on regarde les classements internationaux : depuis 2011, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) nous classe en tête de ses rapports et nous considère comme l'un des pays les plus innovants au monde. Il en va de même pour le Global Competitiveness Report 2018 du WEF qui nous positionne troisième, derrière l'Allemagne et les États-Unis... Au regard de tous ces éléments, on est en droit de se dire que nous vivons sur la terre bénie de l'innovation et que nous avons la recette de celle-ci, de la même manière que nous avons la recette du chocolat...

## Pas de cuisine

Or rien n'est plus faux que de croire qu'il existe une recette pour innover, de la même manière qu'il en existe une pour cuisiner. Non il n'y a pas de formalisme de l'innovation. Il ne suffit pas de suivre pas à pas des règles établies, ou encore de prendre en mains un petit manuel du parfait innovateur. D'ailleurs, précisons que l'innovateur se distingue de l'artisan par sa capacité à remettre en cause les règles. À l'opposé de sa démarche, on trouve les Maîtres horlogers ici en Suisse et les Compagnons du Devoir qui se transmettent les règles depuis des générations et entretiennent leurs secrets de fabrication. Comme l'incendie tragique de Notre-Dame vient de le rappeler, si la piste de la reconstruction à l'identique est choisie, il faudra que la confrérie reproduise la célèbre Forêt, autrement appelée charpente à chevron formant ferme et cela sans aucune fioriture.





## Ni de Géo Trouvetou

Pour autant, l'innovation n'est pas non plus l'intuition à l'état pur. Il existe de nombreux guides pratiques d'innovateurs qui ont tenté d'exposer leur « cheminement ». Et quand on se rend sur les sites des bureaux d'ingénierie dont le métier est d'innover, on trouve des « parcours d'innovation ». On peut même aller encore plus loin : désormais, certaines écoles et formations se sont spécialisées dans l'innovation au travers de cette matière qu'est le design thinking. Et la question qui se pose est alors de savoir si on peut transmettre le savoir de l'innovation.

Chaque innovateur qui se respecte sait à quel point il doit faire face à une somme incalculable de contraintes. Dans une interview donnée à RTS, David Taji, président du jury du Salon international des inventions depuis une quinzaine d'années affirme : « *Nous avons très peu de 'Géo Trouvetou', d'inventions fantaisistes. Aujourd'hui, tout le monde a réalisé que l'innovation constitue la clé de l'économie, la clé de l'embauche. Donc la grande majorité des inventions exposées à Palexpo vont déboucher sur des produits industriels qui seront mis sur le marché.* » Contrairement au cliché qu'on en a, l'innovateur suit des règles, s'impose des principes, il vit sous la contrainte permanente, il se pose sans arrêt des questions. Ce n'est pas rien de devoir résoudre des problèmes. Le marché attend de lui qu'il délivre des solutions et il faut qu'il trouve celles-ci dans un délai de temps et selon un coût de production appropriés... Le marché est sans pitié : il a rejeté les tablettes de Bill Gates, trop en avance, il a accepté celles de Steve Jobs, juste à temps, avant de les snober... Peu utiles et trop chères. L'inventeur n'a d'autre choix que de se plier aux lois du marché, mais il ne dispose *a priori* d'aucune règle pour savoir ce que ce dernier attend de sa part.

## Séduire une maîtresse cruelle

Partant de ces contraintes qu'il ne maîtrise nullement, l'innovateur doit faire preuve d'une rigueur hors du commun et planifier l'ensemble de son activité, de la caractérisation technique du problème à l'industrialisation de la solution en passant par toutes les étapes intermédiaires. Parmi ces dernières, le brainstorming est le plus souvent la clé du processus. Car c'est lors de ce melting pot que se confronteront les compétences interdisciplinaires qui permettront de faire jaillir l'étincelle. Cette séance où chacun donnera libre cours à sa créativité sera le terreau de l'innovation. On y recueillera les impressions et les réflexions personnelles de chacun, on y partagera les réflexions et on y recherchera les critères de pondération. Viendra ensuite l'épreuve des démonstrateurs et celle de la propriété intellectuelle. Sans respecter toutes ces règles, on pourrait très bien s'apercevoir que l'innovation géniale que l'on vient de générer a un concurrent qui fait mieux qu'elle sur les plans financiers et techniques... La compétitivité au final aura le dernier mot.

L'innovation est donc une maîtresse cruelle : sans respecter ses règles, elle ne nous donnera jamais ce que l'on attend d'elle, mais aucune innovation ne jaillira jamais du simple respect de ces règles. Car on le voit, les paramètres sont si nombreux, divers et indéterminés, qu'il n'y a absolument jamais aucune règle pour dire si une innovation va sortir du lot ou pas. Sans talent ni créativité, impossible d'arriver à ses fins.

# **PME Magazine**

# **02-2019**

## Innovation technologique : une même histoire, deux méthodes

Le 7 février dernier avait lieu Forward, le forum de référence suisse sur la thématique de l'innovation pour les PME. Une occasion inédite pour comparer l'innovation des hautes écoles et celle des entreprises d'outsourcing.



### Un forum pour confronter les expériences

Organisé par l'EPFL, PME Magazine et Le Temps, sur la thématique « Virage numérique : je m'organise pour innover », le salon Forward a réuni entreprises et grandes écoles, deux univers différents. Dans les verbatim laissés sur le site (<https://forward-sme.epfl.ch>), on lit « Excellent événement, bravo ! Bon mix entre réalité des entreprises, lien avec l'EPFL et expertise des spécialistes. » Cette « confrontation » révèle l'existence de deux univers parallèles et complémentaires de l'innovation qu'il convient de passer en revue.

### Coûts, réactivité et brevets

Quand une entreprise confie son innovation à un tiers, elle doit identifier ces compétences, ces références, ces coûts, ces délais ou encore sa capacité à gérer la confidentialité. Dans cette analyse, nous mettons de côté les compétences et les références qui sont évidemment primordiales et que l'on trouve chez différents acteurs. Le coût apparaît alors souvent comme un

premier facteur de choix. Dans les deux cas de figure, qu'il s'agisse d'un bureau d'ingénierie ou d'une haute école, le requérant doit savoir qu'il a la possibilité d'obtenir des subventions pour le développement de son innovation (SPEI, Innosuisse...). Un a priori règne sur les coûts plus élevés du « bureau » par rapport ceux de l'Institut. Mais les tarifications à l'heure ou au forfait qui y sont possibles, peuvent être plus justes et permettre une grande souplesse, surtout en tenant compte de la garantie du résultat.

Un second facteur est l'impératif du « time-to-market » : certaines entreprises se retrouvent confrontées à des délais très courts et de ce fait, la capacité de réponse de leur partenaire sera une valeur ajoutée à prioriser. Alors que les bureaux d'ingénieurs sont familiarisés à cette réactivité, l'académie, elle, est liée à la recherche et à la production de littérature scientifique ; de ce fait, elle est encline à fonctionner sur des processus de temps longs.

Enfin dernier point : la confidentialité qui est la condition de chaque projet innovant ne peut se résumer à une simple feuille de papier. Elle nécessite donc une vraie hygiène de travail. Pour gérer toutes les problématiques liées aux brevets, il faut mettre en place de nombreux dispositifs et pouvoir mobiliser des experts en propriété intellectuelle.

Il faut avoir conscience de ces différences pour bien choisir son partenaire d'innovation. Ne pas y prêter garde reviendrait à s'engager à l'aveugle.

## **Culture industrielle et potentiel scientifique**

Chaque innovation étant particulière, il convient de cerner avec précision ses ambitions pour mieux cibler son partenaire.

Une haute école sera forcément mieux placée pour répondre à un projet innovant dont l'objectif serait de proposer un état de l'art qui nécessiterait un travail de longue haleine en recherche. En effet, elle est la mieux à même de mobiliser des ressources à fort potentiel scientifique pour répondre à un défi innovant impliquant des connaissances de pointe. L'académie a plus facilement accès aux dernières études et est de ce fait bien placée pour réaliser une veille technologique.

Par contre, le bureau d'ingénierie se positionnera plus naturellement sur tout ce qui relève des problématiques liées à la culture industrielle. Parce que son quotidien est parsemé de ce genre d'expériences, il sera mieux à même de gérer les tâches en fin de chaîne du parcours d'innovation : certification, dossier de production, industrialisation...

Ajoutons enfin, que c'est cette même culture industrielle qui donne aux bureaux une plus grande souplesse et la capacité de croiser savoir-faire et multidisciplinarité. Un avantage indéniable qu'on ne retrouve pas toujours sur les bancs de l'université.

## **Saine concurrence et complémentarité**

Comme nous venons de le faire, on peut attribuer des généralités sur l'aptitude à innover respective des bureaux et des universités. Il n'en reste pas moins qu'une attitude telle que le « regard neuf » - présumé de toute démarche innovante - dépendra de chaque individu. De ce fait, cette qualité peut être partagée également chez les universitaires et les ingénieurs. N'oublions

pas que dans certains projets les deux structures peuvent être amenées à collaborer, notamment dans le cas où le bureau d'ingénieurs va développer et industrialiser une technologie née d'une recherche effectuée dans un laboratoire. Loin de nous donc l'intention d'opposer ces deux entités qui font la force et la spécificité de notre pays, reconnu mondialement sur le secteur de l'innovation. En effet, il existe une vraie et belle complémentarité qui constitue un environnement propice à la quête de la technologie innovante. Notons d'ailleurs qu'il existe en Suisse environ 20 fois plus de bureaux d'ingénieurs que de hautes écoles, qui rappelons-le, sont là pour enseigner et former les futurs collaborateurs de ces bureaux.

Tous les points énumérés ont parfois quelque chose de trivial tant ils paraissent évidents. Mais il nous semblait nécessaire de les rappeler. Car dans la plupart des cas, il convient de savoir où on veut mener son projet avant de s'engager.

Parce que chaque innovation ne nécessite pas forcément les compétences d'un « shoot to the moon », ne pas choisir le bon partenaire pour innover, c'est risquer d'être au-dessus ou en deçà des objectifs que l'on veut se fixer.

# **PME Magazine**

# **01-2019**

## De l'art de choisir son conseiller

Il suffit de surfer un peu sur LinkedIn pour s'en persuader : les « Conseillers » poussent désormais comme des champignons. Aussi la question que je me suis posé en voyant cette offre exubérante c'est : « Comment se fait-il que tant de monde puisse se présenter comme conseiller ? » Quels critères retenir ? Voici quelques réflexions que je vous sou mets.



Si exercer son métier en tant que « conseiller en entreprise » relève d'un véritable art, il en va de même pour le « client en besoin » de dénicher ce fameux bon « conseiller ». Le marché étant saturé, il devient de plus en plus compliqué de s'orienter parmi une offre pléthorique. Comment alors séparer le bon grain de l'ivraie ? Le bouche à oreille est un allié de poids dans la sélection. Mais plus on exerce sur une niche ou dans un secteur de pointe, plus la tâche devient compliquée. Comment trouver la perle rare ? En aucun cas, il ne faut lésiner sur les moyens à ce sujet, car comme dit le proverbe, « celui qui pense qu'un professionnel coûte cher n'a aucune idée de ce que peut lui coûter un amateur ». Il est donc impératif de trouver la bonne personne, car les conséquences d'un conseiller incompétent peuvent se révéler catastrophiques pour l'entreprise.

## **La maturité, un passage obligé**

Bon nombre deviennent « conseiller » par dépit, de manière opportune ou après avoir été licenciés de leur poste. Ils s'installent à leur compte et proposent leurs services. Or si certains, plus âgés, disposent d'un bagage colossal après de nombreuses années passées à exercer leur métier, d'autres n'ont que peu d'expérience et choisissent de s'installer alors qu'il leur reste tout à apprendre de leur propre activité. Contrairement au métier de coach en développement personnel qui insuffle à « son élève » une logique et une confiance en soi, le métier de conseiller en entreprise exige du « consultant » qu'il s'engage personnellement et apporte des solutions concrètes, détaillées et planifiées. Dans un cas, l'expérience accumulée peut être secondaire, dans l'autre, elle est fondamentale. Qui peut endosser le métier de « conseiller » à moins de justifier d'un grand nombre d'années passées dans le secteur d'activité ? Dans une matière très pointue comme celle de la propriété intellectuelle, par exemple, il faut choisir un avocat qui a roulé sa bosse et qui est susceptible d'apporter une vraie valeur ajoutée sur les aspects légaux et financiers, mais aussi stratégiques. Précisons pour autant que, de temps en temps, travailler avec des personnes complètement étrangères (et non expérimentées) à la problématique permet d'avoir un regard neuf et inspirant, ce qui a un grand intérêt surtout lorsqu'il s'agit d'innovation... Leur avis pèse, même s'ils ne sont pas du métier, l'essentiel étant qu'ils aient de la maturité.

## **Un homme de « valeurs »**

Si les bons conseillers pratiquent parfois des tarifs exorbitants ce n'est pas dans ce sens que nous devons rechercher un « homme de valeurs », mais bien évidemment, dans sa capacité à concentrer sur lui des qualités précieuses, telles que, pour en lister quelques-unes : la crédibilité, la compétence, la franchise, le courage, la sagesse, le respect de l'humain... Chaque lecteur pourra facilement compléter. Ce serait une erreur de ne choisir un expert qu'en fonction des compétences liées à son expérience dans un secteur d'activité. Il faut exiger de lui qu'il soit le vecteur de toutes les valeurs humaines prisées et recherchées. Et c'est là que la tâche du recrutement se complexifie, car tout cela n'apparaît pas toujours sur un CV... En conséquence à part connaître personnellement le conseiller, il est difficile de savoir s'il coche ces bonnes cases et il faut alors l'expérimenter.

## **Une relation à éprouver**

C'est sans doute la partie la plus complexe : tout « conseiller » plongé dans une entreprise aura besoin de passer par une phase d'adaptation. Si celle-ci est réussie, alors la relation peut s'établir dans la durée. Il faut « donner du temps au temps » et c'est à ce prix que naîtra une véritable relation de confiance. C'est sans doute le seul mode de fonctionnement entre les deux entités. Car cela ne peut être une relation de type « professeur-élève » ou « sachant-apprenant ». C'est davantage une relation d'« expérimenté » à « non expérimenté ». Cette relation doit sans arrêt être mise à l'épreuve au travers de partage d'expérience, et cela peut durer plusieurs années avant de tirer les véritables fruits de cette relation initiée.



## **Du « Je ne sais pas » au « J'assume les conséquences »**

Comme déjà évoqué, la sagesse est une des valeurs cardinales du « conseiller ». De ce fait, c'est une ressource qu'il doit faire valoir dans les situations limites de son client, telles que par exemple, « savoir lui dire : je ne sais pas » ou, « reconnaître de ne pas avoir la science infuse sur un sujet donné » ou encore « être conscient des conséquences des conseils proposés et être capable de les assumer ». Une qualité qu'on ne trouve pas toujours au sein des grands cabinets de conseils qui ne sont pas toujours garants des stratégies proposées. Attention cependant à ne pas tomber dans l'extrême inverse, car souvent une demi-décision équivaut à une accumulation des problèmes : un bon conseiller doit savoir répondre aux défis de son client. L'apprentissage vient alors du partage et c'est de là que naît la confiance.

Au final un conseiller s'éprouve un peu comme un pilote de Formule 1. Avant de l'envoyer sur le circuit, il faut qu'il obtienne son permis... Cette image est beaucoup plus rassurante et positive que celle qui dit « qu'on ne confie pas son corps à un chirurgien auquel on ne fait pas confiance », même si celle-ci nous fait bien comprendre l'importance du « choix », et de la nécessité qu'il faut impérativement cultiver l'art de choisir son bon conseiller.