

# LA REVUE DE **L'ÉCONOMIE** VALAISANNE



# VALAIS

VALEUR AJOUTÉE



## L'ENTRETIEN

**PIERRE-ALAIN GRICHTING  
UN HOMME POUR UN  
VALAIS MODERNE**

## DÉCRYPTAGE

**BANQUE DU TOURISME  
EN SUISSE  
RELÉGUÉE AUX OUBLIETTES ?**

## ÉCLAIRAGE

**PÔLE BIOTECH ET MEDTECH  
À TRÈS HAUTE  
VALEUR AJOUTÉE**

## REPÈRES

**REDELEC TECHNOLOGIE  
LA CLEANTECH QUI PEUT  
CROQUER LE MONDE**

# Il n'est jamais trop tôt pour commencer à prévoir. *Conseil en prévoyance UBS.*



Plus vous commencez tôt avec votre prévoyance, plus vous pouvez envisager l'avenir sereinement. Nos conseillers font volontiers un état des lieux de votre situation de prévoyance afin de définir si et comment vous pouvez combler une éventuelle lacune en prévoyance. Ainsi, vos prestations à venir seront considérablement optimisées.

Profitez vous aussi de notre expérience de longue date en demandant dès aujourd'hui un entretien personnalisé : nous nous réjouissons de vous rencontrer.

UBS SA  
Avenue de la Gare 36  
1950 Sion  
Tél. 027-329 31 11



[www.ubs.com/prevoyance](http://www.ubs.com/prevoyance)

**IMPRESSUM**

**VALAIS VALEUR AJOUTÉE**  
La revue Pour et Sur le Valais économique

**Juillet-août-septembre 2014 — Trimestriel**  
**Tirage :** 10'000 exemplaires  
**Site web :** www.valaisvaleurajoutee.ch

**Directeur de la publication & Rédacteur en chef :**  
Didier PLANCHE, Tél. +41 79 622 74 06  
redaction@valaisvaleurajoutee.ch  
didier.planche@bluewin.ch

**Rédaction :** Claude LUY, Line PILLET, Bernard ATTINGER, Géo BETRISEY, Xavier BIANCO, Edgar BLOCH, Joël CERUTTI, Yves DARBELLAY, François DAYER, Stéphane JEAN, Laurent GILLIOZ, Cédric LUISIER, Jacques METRAILLER, Christophe ROULET, Romano SCHALEKAMP, Luzius THELER

**Ont collaboré à ce numéro :** Mélanie ANTILLE/Doctorante à l'IRO, Frédéric BAGNOUD/Secrétaire général de la Fondation The Ark, Dr Sara CARNAZZI WEBER/Economic Research au Crédit Suisse, Lionel EMERY/Assistant de recherche à l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais-Wallis, Frank GUEMARA/Associé de Triportail SA, Giuseppe MELLIO/Journaliste économique, Cyril MEURY, Responsable clientèle privée à UBS Valais, Antoine PERRUCHOUD/Professeur et responsable de l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais-Wallis, Olivier RAEMY, Président de l'USPI Valais, Professeur Daniel SCHORDERET, Directeur de l'IRO, Jean-Marc TAVERNEY/Associé de Triportail SA

**Webmaster :**  
Alain Praz, Alpsoft SA, alain.praz@alpsoft.ch

**Photographie :**  
Aline Fournier, info@lafouinographe.com

**Couverture :** @sdecoret - Fotolia.com

**Editeur :** VALINNOV ECO (en création)

**Production, impression :** Imprimerie Gessler SA, Sion

**Direction commerciale :** Didier PLANCHE  
Tél. +41 79 622 74 06  
redaction@valaisvaleurajoutee.ch  
didier.planche@bluewin.ch

**Prix de vente au numéro :** 6,50 CHF

**Adresse :** VALINNOV ECO, p/a Imprimerie Gessler SA, Route des Ronquoz 86, 1950 Sion

**Comité éditorial**

Géo BETRISEY, Eric BIANCO, Yves DARBELLAY, Jean-Paul GESSLER, Grégoire ITEN, Bernard MICHELOUD, Henri PLOMB, Jean-Noël REY, Vincent RIESEN, Romano SCHALEKAMP, François SEPPEY, Didier PLANCHE (Président)

## L'ÉDITORIAL



Didier Planche

## Un soutien indéfectible à l'économie valaisanne !

Un nouveau titre enrichit désormais le paysage médiatique valaisan, avec la parution du trimestriel « Valais Valeur Ajoutée », la revue Pour et Sur le Valais économique (10'000 exemplaires dédiés aux acteurs économiques et institutionnels du canton). Comme son nom l'indique, cette publication, éditée à Sion et réalisée uniquement avec des partenaires locaux, ambitionne de devenir la vitrine médiatique d'une économie valaisanne imaginative et au fort potentiel de développement. En marge des aléas de l'évolution conjoncturelle et des difficultés sectorielles, « Valais Valeur Ajoutée » se fait l'écho des initiatives entrepreneuriales, des innovations technologiques et des recherches scientifiques qui façonnent l'avenir du canton. Résolument constructive dans sa démarche et ses éclairages, cette publication a choisi de mettre l'accent sur un Valais économique dynamique et diversifié, vecteur de fierté et d'enthousiasme, qui crée de la valeur ajoutée jour après jour.

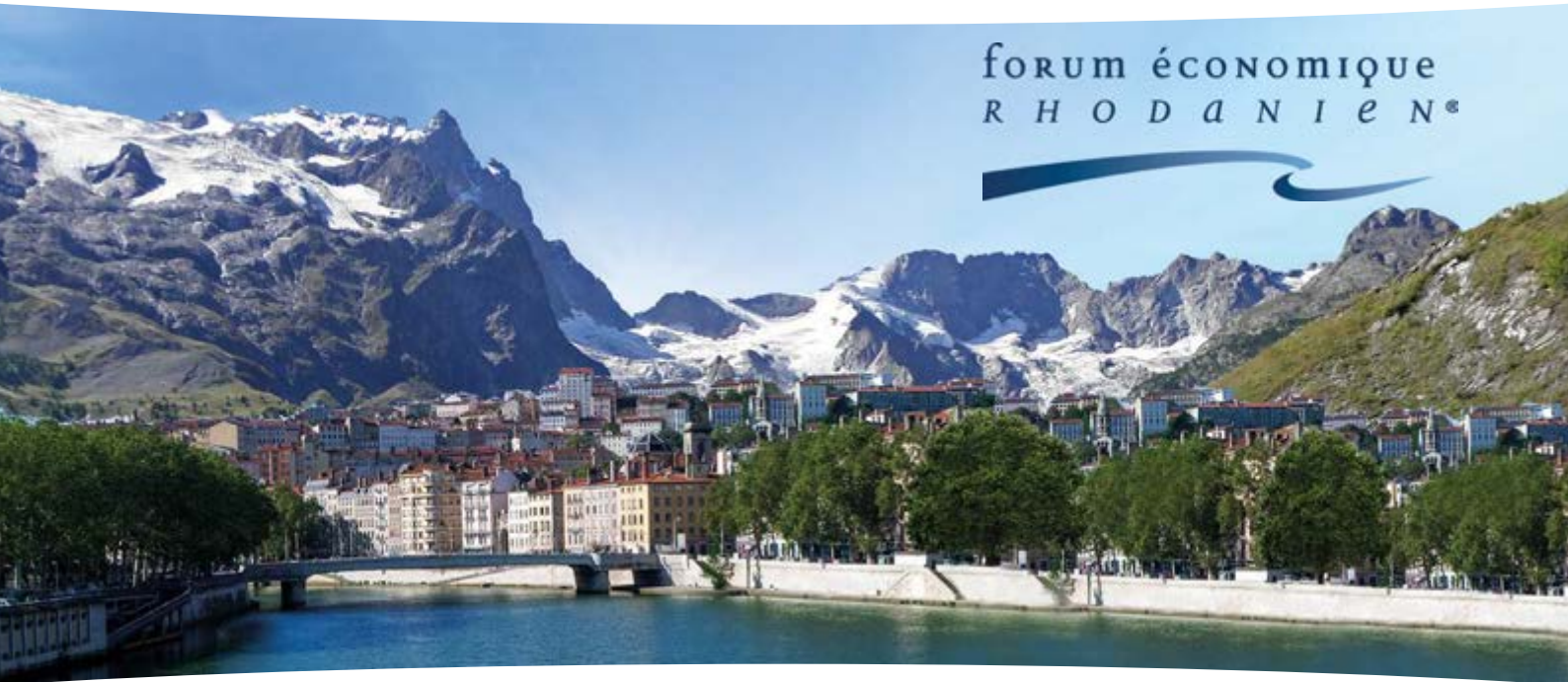
Les objectifs de « Valais Valeur Ajoutée » corroborent ceux du président du Conseil d'Etat et chef du Département de l'économie, Jean-Michel Cina, et de la présidente de Valais/Wallis Promotion, Karin Perraudin, qui cherchent tous deux à promouvoir un Valais moderne, innovant, ouvert sur la Suisse et le reste du monde, ainsi qu'à démontrer ses véritables atouts au microcosme économique suisse. Toute l'équipe de « Valais Valeur Ajoutée » espère que cette première édition vous convaincra du bien-fondé de ce projet éditorial qui, au fil des parutions, s'enrichira davantage sur les plans rédactionnel et graphique. Bien à vous.

*Didier Planche,  
directeur de la publication*

# La 14<sup>e</sup> édition du Forum Economique Rhodanien aura lieu à Lyon, le vendredi 26 septembre 2014,

dans le cadre exceptionnel de la Manufacture des Tabacs,  
Campus de l'Université Jean Moulin Lyon 3

forum économique  
R H O D A N I E N<sup>®</sup>



Depuis 2001, le Forum Economique Rhodanien est devenu le rendez-vous annuel des forces économiques, politiques, associatives, de l'enseignement et de la recherche, d'une région stratégique en Europe forte de 15 millions d'habitants, dans le but de développer les échanges d'idées et de réalisations entre acteurs de l'économie de France et de Suisse.

Cette année nous nous entretiendrons sur le thème :

## **Partenariat Public Privé : un outil efficace ?**

Nous aborderons, sous cette enseigne, diverses problématiques et cas concrets qui touchent les communautés territoriales, les centres de recherche et de formation ainsi que les entreprises.

Des chefs d'entreprises et des spécialistes français et suisses viendront témoigner de leur expérience sur ce thème d'actualité, vecteur de développement.

Les Valaisannes et Valaisans seront particulièrement intéressés par les tables rondes organisées sur les thématiques des remontées mécaniques et de l'économie du vin développées cette année.

Le programme en préparation paraîtra prochainement sur notre site [www.forum-rhodanien.org](http://www.forum-rhodanien.org).

Le Forum est un événement privilégiant la rencontre et les échanges de vue entre les populations bordant le Rhône, trait d'union symptomatique de notre manifestation. Il est soutenu depuis sa fondation par l'Etat du Valais.

Réservez dès aujourd'hui la date du 26 septembre prochain dans vos agendas et venez nombreux enrichir nos réflexions !



# SOMMAIRE

Page 3 **Editorial**

## ACTUALITÉ

Page 6 **L'Entretien**: Pierre-Alain Grichting, un homme pour un Valais moderne

## DÉCRYPTAGE

Page 9 **C'est dans l'air**: Banque du tourisme en Suisse: reléguée aux oubliettes?

Page 11 **Entre quatre yeux**: Les « idées-Fendant »...

Page 12 **Baromètre**: Choisir ses priorités!

Page 15 **Marché immobilier**: Les volants anticycliques l'ont assaini

Page 16 **Focus sur le Haut-Valais**: Jean qui rit et Jean qui pleure

## ÉCLAIRAGE

Page 19 **Pôle Biotech et Medtech en Valais**: Un secteur quaternaire à très haute valeur ajoutée

Page 20 **Massimo Nobile**: Une main-d'œuvre excellente et un environnement qualitatif

Page 24 **IRO**: A la pointe de la connaissance des maladies ophtalmiques pour mieux les traiter

Page 26 **Cédric Sager**: La volonté de se diversifier en Valais

Page 28 **Debiopharm Diagnostics**: Un diagnostic rapide pour sauver des milliers de vies

## REPÈRES

Page 30 **Innovation**: Innover ensemble en Valais, c'est possible!

Page 33 **Galaxie Start-up**: RedElec Technologie: la cleantech qui peut croquer le monde

Page 35 **Univers PME**: Management buy-out d'IWM: un exemple à suivre!

## SAVOIR-FAIRE

Page 38 **Création d'entreprise**: De l'idée au marché, quelle voie suivre?

Page 39 **Financement d'entreprise & start-up**: Des possibilités adaptées à chaque situation

Page 40 **Transmission & cession d'entreprise**: L'évolution des mentalités

Page 41 **Fiscalité des entreprises**: Comment réduire son bénéfice imposable?

Page 43 **Retraite & prévoyance en entreprise**: Mieux prendre en main son patrimoine

Page 45 **Management**: Lever la tête du guidon!

Page 46 **Prévoyance privée**: Garantir son revenu après son départ à la retraite

## ANNONCEURS

- AGENCE IMMOBILIÈRE GASTON BARRAS
- ALPSOFT
- BANQUE CANTONALE DU VALAIS
- CSD INGÉNIEURS
- COOP
- FIDAG

- FONDATION THE ARK
- FORUM ÉCONOMIQUE RHODANIEN
- GROUPE DESCARTES
- PROVINS
- SEIC-TELEDIS
- UBS VALAIS

# UN HOMME POUR UN VALAIS MODERNE

PIERRE-ALAIN GRICHTING, ADMINISTRATEUR-DÉLÉGUÉ DE ZWISSIG SA ET PRÉSIDENT DE PROVINS

L'ancien banquier Pierre-Alain Grichting, aujourd'hui chef d'entreprise, fait montre d'une détermination à toute épreuve. Le quadragénaire sait ce qu'il veut et où il va.

**Pierre-Alain Grichting, vous avez été directeur régional d'UBS Valais pendant sept ans et avez aussi présidé l'Association valaisanne des banques. Pourquoi avez-vous mis un terme à votre carrière bancaire, à la fin avril 2013, alors que son avenir semblait tout tracé ?**

**Pierre-Alain Grichting :** Après cinq années passées à la tête d'UBS Valais, j'avais informé mes supérieurs de mon souhait d'intégrer en 2014 l'entreprise familiale Zwissig à Sierre, car mon cousin Victor, alors CEO, souhaitait se retirer de l'opérationnel. Cette décision corroborait ma volonté de devenir mon propre patron et comme l'opportunité s'est présentée, je l'ai saisie. Avant de quitter la banque, j'ai cependant assuré ma succession, puisque mon adjoint Iwan Willisch, un banquier plein de ressources, a pris les rênes de l'établissement en Valais.

**Avec un certain recul, quel bilan tirez-vous de votre précédente activité de banquier ?**

**P.-A.G. :** Elle fut une expérience passionnante, surtout que j'ai vécu de l'intérieur la crise financière de 2007-2008, que nous avons dû gérer avec doigté. Elle m'a aussi apporté de nombreux enseignements professionnels, tant en matière de stratégie financière que de management. Après avoir dirigé UBS dans le Haut-Valais, sa direction

générale m'a confié la responsabilité de tout le canton. A cette époque, elle avait donné une véritable autonomie aux régions, en termes de compétences. J'ai donc bénéficié d'une grande indépendance dans mes décisions et actions, ce qui m'a permis, avec toute mon équipe particu-



Pierre-Alain Grichting

lièrement motivée et compétente, d'accroître la notoriété et surtout les parts de marché d'UBS en Valais. Proche de sa clientèle d'entreprises et de particuliers, l'établissement s'est solidement positionné dans le canton, comme l'ont montré ses résultats année après année. D'ailleurs pour UBS, cette région totalement indépendante s'avère très importante grâce à sa diversité entre la gestion de fortune, les clients privés et commerciaux. Cette activité m'a encore permis de mesurer la réalité économique du Valais et de mieux appréhender ses opportunités et défis à relever.

## DÉVELOPPER LA DIVERSIFICATION

**En mai 2013, vous avez donc réorienté votre parcours professionnel en prenant la direction de l'entreprise familiale Zwissig SA, basée à Sierre. Existe-t-il des similitudes entre la conduite d'une banque et d'une entreprise ?**

**P.-A.G. :** Absolument. J'ai conduit UBS Valais comme un entrepreneur, en poursuivant des objectifs précis en termes de croissance et de résultats, justement grâce à la large marge de manœuvre opérationnelle dont je bénéficiais. La principale différence entre la banque et l'entreprise réside dans le fait que j'ai investi mes propres deniers dans le capital de Zwissig. La deuxième grande différence, c'est évidemment la

structure et la taille d'une PME qui n'ont aucune commune mesure avec celles de l'une des plus grandes banques du monde. Chez Zwissig, je dois tout connaître et c'est vraiment passionnant.

**L'entreprise Zwissig, âgée de 102 ans, est active notamment dans les transports spéciaux, le commerce d'huiles de chauffage et de carburant diesel, l'élimination des déchets, les travaux de terrassement, etc. Quel est son potentiel de croissance et à quelles principales difficultés est-elle confrontée ?**

**P.-A.G. :** Zwissig est une entreprise saine. Outre une qualité toujours plus affinée des prestations offertes et un volume de clientèle sans cesse augmenté, sa croissance s'appuie sur la diversification des activités, la manière la plus fiable de gagner des parts de marché. Ses difficultés trouvent leur origine, bien sûr, dans un contexte concurrentiel exacerbé. Cependant, la succession avec mon cousin Victor s'est formidablement bien déroulée, dans la confiance totale, et a donc représenté un atout réel. J'ai ainsi pu commencer mes activités sur la base d'une gestion saine et prudente. Pour l'avenir, nous réfléchissons à des stratégies répondant aux différents tournants énergétiques, car les huiles de chauffage, les carburants traditionnels, etc., seront amenés à être progressivement remplacés au profit des énergies renouvelables.

**Quel challenge vous êtes-vous fixé en prenant sa direction générale et sur la base de quelle stratégie entrepreneuriale ?**

**P.-A.G. :** Mon rôle principal consiste à faire évoluer les missions de Zwissig et à mettre en place les stratégies et les objectifs pour y parvenir, afin de construire son futur et de la pérenniser. Un autre challenge consiste à assurer la transition générationnel au sein de la direction. Je veux donc former les jeunes pour les rendre aussi motivés et responsables que ceux encore en place. En outre, l'entreprise doit continuer à être une PME de pointe dans ses secteurs d'activité, tout en gardant sa dimension à taille humaine, laquelle me permet d'avoir des relations personnalisées avec chacun de la quarantaine de collaborateurs. Quant à ma stratégie entrepreneuriale, elle se résume en trois mots : qualité, innovation et proximité.

**Estimez-vous que les conditions-cadres en Valais sont qualitativement suffisantes pour permettre à une PME de se développer, d'innover et de gagner des parts de marché ?**

**P.-A.G. :** Elles sont satisfaisantes dans leur ensemble, mais l'Etat et les institutions politiques doivent sérieusement veiller à ne pas alourdir davantage les procédures administratives, déjà très contraignantes. Soyons simples avant d'être compliqués devrait être notre slogan, dans l'optique de soutenir le tissu des PME valaisannes qui créent la véritable richesse du canton, à commencer par l'emploi.



## AMÉLIORER LES CONDITIONS DE RÉMUNÉRATION

**En juin 2013, vous avez été nommé président de la coopérative Provins. Comment se sont passés vos premiers pas ?**

**P.-A.G. :** Cela fait maintenant une année que je suis président de Provins. J'ai accepté cette mission avec beaucoup d'enthousiasme. Et je dois ajouter que j'ai eu beaucoup de chance dès mon arrivée, car la transition avec Jacques Evéquoz, le président du conseil ad interim, s'est déroulée dans un esprit très professionnel et transparent. Dès le départ, je me suis beaucoup impliqué dans l'entreprise pour apprendre à la connaître et bien la comprendre, car pour être efficace, il est nécessaire de mettre la main dans les dossiers. Les points forts de Provins à ce moment-là étaient des produits de haute qualité, des collaborateurs motivés, des compétences techniques

et œnologiques très élevées, une tradition forte et une position de leader de la branche comme numéro 1 en Suisse. Les prix de Cave suisse de l'année, obtenus en 2008 et 2013, sont là pour le prouver.

**Là aussi, quels défis avez-vous relevé et sur la base de quelles décisions ?**

**P.-A.G. :** Nous nous sommes appuyés sur une analyse financière, qui nous a permis de prendre des mesures immédiates. La première mesure a porté sur la réorganisation du secteur ventes, et l'amélioration de notre présence sur le marché a rapidement porté ses fruits. Les ventes de fin 2013 avec la Cave de l'année se sont ainsi très bien comportées. La deuxième mesure a eu trait à l'amélioration du mode de paiement de la vendange. Nous voulions passer de cinq à au maximum deux versements, ce qui nous a permis de payer 80 % de la vendange 2013 déjà en décembre dernier. Cette mesure a tout de suite amélioré notre relation avec les sociétaires notamment. Provins se porte mieux et ses liquidités lui permettent de respirer de manière satisfaisante. La troisième mesure a concerné le renforcement de la gouvernance de l'entreprise avec l'engagement de Raphaël Garcia à la direction générale, le 10 mars dernier, et avec l'arrivée de trois nouveaux administrateurs qui viennent apporter leurs expériences et leurs réseaux. Ces personnes ont été enthousiastes et motivées, alors qu'il y a peu, personne ne se pressait au portillon pour prendre des responsabilités chez Provins !

### TIRER À LA MÊME CORDE

**D'origine politique familiale PDC, vous avez pourtant opté pour le PLR en siégeant au sein de son comité directeur. Quelles sont vos ambitions en politique et sont-elles compatibles avec vos deux casquettes chez Zwissig et Provins ?**

**P.-A.G. :** J'ai choisi le PLR, car je milite pour un Valais moderne qui offre des perspectives à notre jeunesse, et un Valais ouvert qui propose des solutions constructives. De plus, les valeurs de cette formation politique, comme la franchise, le respect et la loyauté, correspondent aux miennes. Au cas où j'accéderai à des responsabilités poli-

tiques, je saurai faire la distinction et la séparation entre mes activités professionnelles et mon action politique, afin de prévenir tout conflit d'intérêts.

**La réputation du Valais mérite d'être améliorée, vous le savez. Que faut-il changer dans son fonctionnement, notamment ?**

**P.-A.G. :** Comme le prône Valais/Wallis Promotion, les Valaisans doivent impérativement travailler ensemble, main dans la main, tirer à la même corde et se mobiliser pour des projets fédérateurs.

**Sur un plan strictement économique, quels secteurs et activités mettriez-vous en avant si vous dirigiez le département dédié ?**

**P.-A.G. :** Incontestablement l'industrie, les PME les start-up et toutes les entreprises qui vivent, ou qui vont vivre ces prochaines années des processus de succession. D'où la nécessité d'améliorer constamment leurs conditions-cadres. La formation continue pour tout le monde doit aussi être une priorité.

*Propos recueillis par Didier Planche*

#### Parcours professionnel de Pierre-Alain Grichting (1967)

**2000-2006 :** Directeur Retail Région Berne-Valais-Fribourg, Groupe COOP

**2006-2007 :** Directeur pour le Haut-Valais, UBS

**2007-2013 :** Directeur pour tout le canton du Valais, UBS

**Depuis mai 2013 :** Administrateur-délégué, Zwissig SA (Sierre), création de PAG Consulting

Pierre-Alain Grichting est aussi président du Conseil d'administration de PROVINS Valais et membre des Conseils d'administration de Mengis Druck und Verlag (Viège), FVS Event/Foire du Valais Group (Martigny) et de la SMC/Compagnie de Chemin de fer et d'Autobus Sierre-Montana-Crans (Sierre), ainsi que des SI Du Bourg et De Consommation (Sierre) ; il est encore membre du Comité de l'ASCV/Association suisse du Commerce des Vins (Berne) et du Parti Libéral-Radical du Valais (Martigny).



BANQUE DU TOURISME

# SA CRÉATION SÛREMENT RELÉGUÉE AUX OUBLIETTES

TROP D'OBSTACLES JURIDIQUES ET DE PROCÉDURES SUR LE PLAN POLITIQUE RISQUENT D'ENRAYER TOUTE VELLÉITÉ DE CRÉATION D'UNE BANQUE DU TOURISME EN SUISSE ET EN VALAIS. ■ Par Géo Bétrisey, geo.betrisey@netplus.ch



Photographe: Valais Tourisme



Photographe: Valais Tourisme

L'importance du tourisme en Suisse n'est plus à démontrer, notamment en régions de montagne, puisqu'il représente l'activité première dans tout l'arc alpin national. En Valais en particulier, on ne saurait concevoir ressource plus apte à maintenir emplois et population dans nos vallées latérales. Notre pays dispose avec la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) d'un instrument promotionnel qui a certes fait ses preuves, mais dont le cadre d'intervention et les moyens financiers

à disposition mériteraient d'être adaptés à l'évolution de la compétition internationale. L'idée de redonner plus de vigueur à cette branche économique refait actuellement surface avec le postulat du conseiller national Hansjörg Hassler sur la création d'une banque du tourisme en Suisse, ainsi qu'avec la motion du conseiller aux Etats valaisan Jean-René Fournier sur la nécessité d'élargir la mission de la SCH, afin de réduire les effets négatifs de la Lex Weber. Ces deux interventions parlementaires n'ont, pour le moment, pas trouvé grâce devant le Conseil fédéral.

## LE MODÈLE AUTRICHIEN PEUT-IL INSPIRER LA SUISSE ?

En tant que guichet unique, l'Österreichische Hotel – und Tourismusbank (ÖHT) coordonne l'ensemble des demandes d'aide, quelle que soit leur ampleur, sur la base de critères d'évaluation, en particulier de la pertinence touristique. Ces critères concernent principalement le soutien financier à l'investissement en faveur de PME existantes avec un large éventail de possibilités d'intervention, l'appui à de jeunes entrepreneurs en cas de création ou de reprise de PME, la promotion de coopérations durables aussi bien verticales qu'horizontales, ainsi que le soutien sur le plan conceptuel et financier en cas de restructuration d'entreprises touristiques en difficulté.

Si l'on devait, par exemple, adapter et élargir le mandat de la SCH sur le modèle autrichien, quelles en seraient les implications éventuelles ? Tout d'abord, les bases légales devraient être modifiées en profondeur, sans compter les différences historiques et nationales ayant prévalu à la mise sur pied des politiques respectives du tourisme. Les tâches de la SCH devraient être adaptées, eu égard au contenu de la promotion, car cette dernière dispose d'un champ d'action nettement plus restreint que celui de l'ÖHT. D'autres différences fondamentales existent aussi quant au type et à l'utilisation d'instruments de promotion pour, entre autres, des prêts et des taux plus avantageux, ainsi que des contributions à fonds perdus en Autriche. Alors que de son côté, la SCH doit se limiter à des hypothèques à taux préfé-

rentiels de deuxième rang, à un plafond de deux millions de francs en principe par cas et à 35 % du montant d'investissement, sans omettre que ses prêts sont subordonnés à une décision favorable d'une banque. Par ailleurs, ces outils ne permettent pas d'améliorer la structure du capital du requérant. En bref, une telle création de banque du tourisme en Suisse semble confrontée à beaucoup d'obstacles juridiques et de procédures sur le plan politique, ce qui pourrait signifier un temps considérable de mise en application.

### POSTULAT HASSLER ET MOTION FOURNIER

Selon le postulat Hassler, les difficultés considérables auxquelles le secteur touristique doit faire face ne datent pas de l'acceptation de la Lex Weber sur les résidences secondaires. De nombreux établissements sont dans un état vétuste et ne correspondent plus aux exigences de la clientèle comparativement aux conditions offertes dans d'autres pays concurrents. D'autre part, les banques sont encore plus réticentes qu'auparavant à financer des hôtels et la valeur des réserves foncières des remontées mécaniques a fondu pour une partie d'entre elles. Dans sa réponse, le Conseil fédéral rappelle qu'il appartient en premier lieu aux cantons d'accompagner, ou d'atténuer le changement structurel accéléré dans les régions concernées, la Confédération ne jouant qu'un rôle subsidiaire.

Pour Jean-René Fournier, cette situation préjudiciable au secteur déjà en difficulté de l'hôtellerie constitue en même temps une opportunité pour réorienter l'aide en faveur du logement touristique, en insistant, entre autres, sur un encouragement limité dans le temps pour transformer les lits froids en lits chauds, ainsi que sur un appui au financement de la partie hôtelière d'un complexe parahôtelier exploité sous la forme commerciale. Ce programme devrait être subordonné à des solutions de coopération interentreprises au sein des destinations, plutôt qu'à l'assistance financière à des entreprises isolées. Afin de concrétiser rapidement cette approche, la partie non encore utilisée des 100 millions de francs versés à la SCH

dans le cadre des mesures pour lutter contre la cherté du franc suisse pourrait être utilisée à cette fin, dans une première phase.

### UNE SOLUTION À LA VALAISANNE SERAIT-ELLE ENVISAGEABLE ?

Christophe Clivaz, professeur à l'institut universitaire Kurt Bösch à Sion, est favorable à une aide accrue en faveur du tourisme, étant donné qu'une telle activité a un effet induit indéniable pour l'ensemble de la communauté, notamment en termes d'emplois et de maintien d'une population résidente en zones de montagne, même si nombre d'entreprises touristiques sont en difficulté. La Banque Cantonale du Valais semble disposer actuellement d'une certaine marge de manœuvre pour une plus grande prise de risque, vu le dividende servi à l'Etat du Valais. Cette solution suppose une volonté politique plus affirmée du Grand Conseil et du Conseil d'Etat.

Jacques Métrailler, directeur du Centre de compétences financières à Sion, postule pour un fonds d'investissement cantonal de 25 à 30 millions de francs, ainsi que pour un fonds de subventions spécifiques de trois à cinq millions de francs sur cinq ans pour des entreprises touristiques en difficultés passagères, par analogie aux mesures déjà appliquées avec succès pour l'industrie et l'artisanat. Eric Bianco, chef de service du développement économique à l'Etat du Valais, est également favorable à une aide accrue en faveur du tourisme valaisan, mais insiste sur son caractère subsidiaire. Pour autant que des conditions soient clairement précisées pour la subordonner à des exigences de coopération indispensable à tous les niveaux et dans tous les domaines. Il souligne, en particulier, que les entreprises touristiques ont surtout des besoins en capital propre, les cautionnements étant assimilables à des fonds étrangers. Ces quelques pistes de réflexion pourraient permettre de (re) lancer un débat qui ne saurait laisser indifférents milieux touristiques concernés et monde politique. Pour autant que les finances cantonales... suivent, bien entendu !

# LES « IDÉES-FENDANT »...

■ Par Luzius Theler, luzius.theler@bluewin.ch



Luzius Theler

Le Valais connaît actuellement un penchant pour l'irrationalité. Surtout en politique. C'est peut-être parce qu'il se retrouve depuis quelque temps en état de campagne électorale permanente. Sur les plans cantonal et fédéral,

les élus ne cessent de nous surprendre par la multitude de leurs interventions tous azimuts. Comme elle est loin, l'époque des magistrats et autres conseillers qui gouvernaient et représentaient le Vieux Pays de manière discrète, mais efficace! Ils étaient des forces tranquilles sous la coupole fédérale, ils tiraient les ficelles derrière les coulisses et parvenaient assez souvent à faire accepter leurs arguments et les revendications du canton. De nos jours, toute politique s'apparente à un spectacle cacophonique; c'est uniquement l'effet d'annonce médiatique qui compte et de moins en moins la recherche du bien pour une région et un canton; seul prévaut l'aiguïsement du profil personnel et tout est subordonné à la devise simpliste «après les élections, c'est avant les élections»...

Vu de l'extérieur, les ténors politiques à Berne se livrent au ridicule. La «Sonntags Zeitung» a ainsi fait état d'un entretien entre Yannick Buttet, la «shooting-star» du PDC au Conseil national, et Oskar Freysinger qui se rend à Berne pour se reposer des luttes politiques et des harcèlements des Libéraux-Radicaux en Valais. Les deux personnages se reprochaient mutuellement et à haute voix les connaissances plutôt maigres des dossiers importants... Cela nous laisse bouche bée, puisque nous avons toujours pensé que le double conseil-

ler de l'UDC maîtrisait au moins les dossiers sur le plan national... La très sérieuse «Neue Zürcher Zeitung» (NZZ) a d'ailleurs qualifié sa revendication sur la soustraction fiscale des dépenses touristiques des clients confédérés dans notre pays comme «Fendant-Idee», une «idée-Fendant». En parallèle, le chroniqueur de la NZZ a mentionné une autre star, Christophe Darbellay, celle-ci déjà un peu usée et fatiguée de la Berne fédérale qui affiche le désir ardent de venir se reposer au gouvernement valaisan; le président du PDC suisse ne verrait plus que ses intérêts particuliers, grondait le chroniqueur Markus Häfliger.

## FANTASQUE SESSION «EXTRA-MUROS»

Mais le canton dans son ensemble a aussi reçu une claque de taille, lorsque le journaliste Ron Hochuli, toujours prêt à faire le saut au-delà du «Röstigraben», a rappelé le destin curieux de l'idée d'une session «extra-muros» des Chambres fédérales en Valais, lors du bicentenaire de 2015. En son temps, le conseiller national vert genevois Robert Cramer avait repris cette idée de son collègue valaisan Yannick Buttet initialement refusée par le Conseil national, mais lui, il avait réussi à convaincre. Désormais, le Valais ne veut plus de cette session sur ses terres. Trop de manifestations en perspective, manque de ressources et d'un site adapté, dit-on du côté valaisan. C'est ainsi que les Chambres fédérales n'auront pas de résidence secondaire en Valais, même pas pour trois petites semaines...

# ENJEUX ET PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE VALAISANNE

## CHOISIR SES PRIORITÉS !

Dans les années à venir, ce sont les branches du secteur industriel qui orienteront la vitalité de l'économie valaisanne. Quant à la création d'entreprises, elle dépasse déjà la moyenne suisse. Entretien avec le Dr Sara Carnazzi Weber, Economic Research au Crédit Suisse.

**Quels sont les secteurs de l'économie valaisanne qui génèrent de l'emploi et ceux, à haute valeur ajoutée, qui permettront d'inscrire durablement l'économie valaisanne dans la modernité ?**

**Dr Sara Carnazzi Weber:** Le bilan de l'emploi s'est avéré plutôt favorable en Valais, ces dernières années. Entre 2008 et 2011, sa croissance a même été supérieure à la moyenne suisse. L'emploi a été particulièrement dynamique dans le secteur des services, notamment administratifs et sociaux, mais aussi dans l'hôtellerie et la restauration, les transports et les services aux entreprises. L'industrie a également créé de nouveaux emplois, surtout dans les branches de l'industrie de pointe. Comme la part des services à forte création de valeur ajoutée demeure malgré tout limitée, ce sont essentiellement les branches du secteur industriel qui généreront des impulsions positives dans le futur pour la compétitivité de la structure sectorielle valaisanne. D'ailleurs, la poursuite du passage de l'industrie traditionnelle à l'industrie de pointe constitue un aspect déterminant. Le pôle EPFL Valais-Wallis développé conjointement par le canton du Valais et l'EPFL pourrait encore contribuer à ce développement.

**A l'inverse, quels sont les secteurs à la peine et quelles conditions sont requises pour améliorer leur trend ?**

**S. C. W.:** Le tourisme vit une période difficile avec un recul significatif des nuitées et une forte pression sur les prix, dans pratiquement tous les segments. Cette situation met surtout les destinations moins connues et sans un profil clair en difficulté. Pour le moment, le Valais n'est pas encore positionné de façon optimale sur les pays émergents, moteurs de la croissance future. Dans le contexte de la concurrence internationale croissante et des ressources limitées, il faudrait véritablement unir les forces, ainsi que promouvoir un marketing et une approche stratégique communs pour mieux se positionner. Celle-ci pourrait être cantonale avec la marque «Valais», ou prendre origine dans la renommée de certaines stations, avec lesquelles les moins connues pourraient faire cause commune. En outre, ce secteur souffre de l'incertitude relative à la Lex Weber sur les résidences secondaires et aux potentielles conséquences, en termes d'attractivité touristique, pour certaines destinations. Cette nouvelle législation représente une raison de souci encore plus importante pour le secteur de la construction. Dans les régions à forte orientation touristique, la branche sera effectivement confrontée à une baisse du volume d'affaires et à la nécessité de réduire les effectifs. En ce qui concerne l'agriculture, deux éléments semblent déterminants: d'un côté, le rôle que cette branche peut jouer pour la préservation du paysage, un atout touristique du canton, et, de l'autre, la nécessité de professionnaliser la gestion des exploitations pour survivre dans le cadre concurrentiel actuel. Aujourd'hui encore, plus de



Dr Sara Carnazzi Weber



50 % des exploitations agricoles valaisannes sont gérées à titre accessoire.

**Le Valais est-il suffisamment attractif pour favoriser l'implantation d'entreprises et d'industries étrangères ?**

**S. C. W. :** Oui, il l'est, si je me réfère notamment à la proximité et à la bonne liaison avec la zone métropolitaine de Genève-Lausanne, qui confèrent en particulier aux villes du Bas-Valais, comme Monthey, Saint-Maurice et Martigny, une bonne situation de départ pour profiter de la dynamique de cette zone à forte concentration urbaine. Cette région peut se positionner comme une localisation intéressante pour des entreprises souhaitant être proches de l'arc lémanique, où les surfaces sont désormais rares et chères. Cependant, il faut être conscient que ce sont les grands centres urbains qui attirent la majorité des entreprises, surtout dans le domaine des services à forte création de valeur ajoutée.

### L'HANDICAP DE LA TOPOGRAPHIE

**Selon vos indicateurs synthétiques, quelle région du Valais enregistre la meilleure compétitivité, entre le Bas-Valais, le Valais central et le Haut-Valais, et grâce à quels facteurs ?**

**S. C. W. :** Selon notre indicateur de la qualité de la localisation, la région du Bas-Valais enregistre la meilleure compétitivité, mais aussi celle du Valais central avec Sion et Sierre. Leurs avantages comparatifs se reflètent dans une dynamique de création d'entreprises supérieure à la moyenne suisse. Dans le Haut-Valais, seule la région de Brigue parvient à se positionner en ligne avec le Bas-Valais. Même si l'évaluation des différents facteurs de localisation demeure inférieure à la moyenne suisse, ces régions présentent des atouts relatifs en termes de disponibilité de personnel qualifié et d'accessibilité.

**Quels sont, selon votre analyse, les freins au développement économique du Valais, qui doivent impérativement être levés ?**

**S. C. W. :** Le Valais doit faire face à des facteurs de localisation pas toujours favorables sur lesquels il n'a aucune influence, tels que la topographie et l'emplacement géographique qui pénalisent surtout les régions du Haut-Valais. Au niveau de la fiscalité, la forte charge fiscale pour les hauts revenus s'avère être un frein à la croissance de la base de revenu, et donc du substrat fiscal. En effet, malgré le dynamisme démographique, la croissance des revenus des ménages reste inférieure à la moyenne nationale. L'hétérogénéité à l'intérieur du canton constitue un autre défi important, en termes de politique économique. L'opposition entre communes des vallées et des montagnes, et entre des situations bien desservies et des emplacements périphériques, se reflète dans la plupart des indicateurs démographiques et économiques, confirmant de fait le tableau d'un canton à deux vitesses. Comme gérer ces différences régionales n'est pas une tâche facile, le canton doit bien choisir ses priorités, en évitant de vouloir faire tout partout.

*Propos recueillis par Didier Planche*

Baromètre des exportations, en écarts-type



Source: Administration fédérale des douanes, Bloomberg, PMI Premium, Datastream, Credit Suisse



photo Estoril

## **Carnoustie**

*Luxe, calme et volupté.  
Situé sur le fameux  
parcours Jack Nicklaus!*

**Informations** 0041 (0)27 481 27 02 – [info@agencebarras.ch](mailto:info@agencebarras.ch)



**Agence  
Immobilière  
Barras**

Gaston and Christian Barras

La Résidence / Crans-sur-Sierre, CH-3963 CRANS-MONTANA

Tel. 0041 (0)27 481 27 02 | Fax 0041 (0)27 481 46 71

E-mail: [info@agencebarras.ch](mailto:info@agencebarras.ch) | [www.agencebarras.ch](http://www.agencebarras.ch)

# MARCHÉ IMMOBILIER

## LES VOLANTS ANTICYCLIQUES L'ONT ASSAINI

■ Par Olivier Raemy, président de l'USPI Valais, direction@immo-consultant.ch



Olivier Raemy

Ces dernières années, le Conseil fédéral et la FINMA ont pris à plusieurs reprises des dispositions pour contenir et même freiner le marché immobilier.

Par crainte de la formation d'une bulle immobilière, plus particulièrement sur la Gold Küste zurichoise et la côte lémanique, une stratégie de volants anticycliques a été mise en place; d'une part, elle oblige les banques à exiger un apport de fonds propres de 10 % hors du 2<sup>e</sup> pilier; d'autre part, le taux de couverture des crédits «à risque» que les banques détiennent a été relevé pour éviter qu'elles ne se retrouvent, à terme, avec des crédits «toxiques». Ces dispositions ont eu un impact fort sur le marché, spécifiquement dans les zones où les prix de l'immobilier s'étaient fortement envolés, à savoir la région de l'arc lémanique. Cet effet a été moindre sur des zones telles que le Valais, où les prix de l'immobilier sont restés somme toute raisonnables et correspondent toujours à des valeurs réalistes de marché.

Toutefois, l'impact cumulé des dispositions adoptées par le Conseil fédéral a ralenti le marché immobilier qui, aujourd'hui, se retrouve dans une situation beaucoup plus stable que ces dernières années. En fait, nous nous situons dans un marché

identique à celui des années 2005 à 2009, avant la baisse drastique des taux et l'accroissement substantiel de la demande.

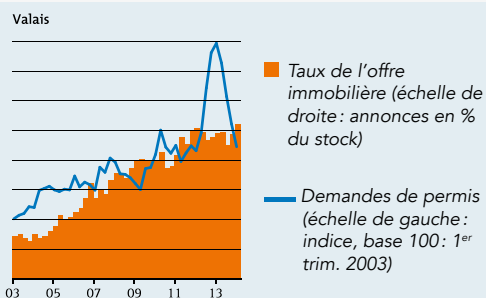
### OFFRE ET DEMANDE RELATIVEMENT ÉQUILIBRÉES

Aujourd'hui, le marché s'est stabilisé sans pour autant parler de baisse. Les prix ont tendance à stagner plutôt qu'à enregistrer une situation haussière, comme vécue ces dernières années. Il n'en demeure pas moins que le marché immobilier se porte bien et que la demande est toujours élevée de par l'accroissement moyen de la population dans notre canton, qui reste supérieure à la moyenne suisse. L'arrivée prochaine de l'EPFL et celles précédemment du Groupe Mutuel et de la SUVA, dans le Valais central, entraînent également un appel de nouveaux objets à mettre sur le marché, tant à la location qu'à la vente. En définitive, les volants anticycliques et les dispositions prises par la Confédération ont certes ralenti le marché, mais celui-ci reste parfaitement sain, plus encore que dans les années de forte demande.

A l'heure actuelle, l'offre et la demande sont relativement équilibrées et les prix restent tout à fait cohérents par rapport aux valeurs effectives de marché. Nous observons donc un marché sain et relativement équilibré, permettant de regarder l'avenir avec sérénité.

**Nota bene:** la Banque Cantonale du Valais et la Chambre immobilière du Valais viennent de publier une étude particulièrement étoffée sur le marché immobilier valaisan, réalisée par le Cabinet de conseils Wüest & Partner; «Valais Valeur Ajoutée» la présentera dans sa deuxième édition du mois de septembre.

**Graphique:** Banque Cantonale du Valais, Chambre immobilière du Valais, Wüest & Partner.



Taux de l'offre immobilière et activités de construction

# INDUSTRIE ET TOURISME

# JEAN QUI RIT ET

# JEAN QUI PLEURE

■ Par Luzius Theler, luzius.theler@bluewin.ch

En apparence, l'économie du Haut-Valais ne connaît guère de secrets. Il s'agit d'un monde un peu à part, mais simple en même temps. L'industrie y fait la pluie et le beau temps, mais aussi le tourisme, une branche clé.

La plus que centenaire Lonza est devenue synonyme de milliers d'emplois stables et bien payés, dans la région alémanique. Chaque onzième place de travail dépend directement de cette entreprise, tandis que les PME partenaires des groupes pharmaceutiques représentent indirectement chaque septième place. Depuis des décennies, leur nombre oscille entre 2'500 et 3'000 selon les fluctuations de l'évolution des secteurs chimique, pharmaceutique et biotechnologique. Les crises et restructurations font partie intégrante de l'existence de la Lonza, qui a le grand mérite d'avoir sorti le Valais, depuis plus de 70 ans, de sa condition agraire pour l'élever au rang de deuxième site de la chimie de pointe de Suisse.

Des crises, comme celle des années 60, ont souvent risqué de provoquer la fermeture du site de Viège, entre autres à cause de l'introduction d'une ancienne technologie basée sur la houille, laquelle, à l'époque, dépassait largement les connaissances techniques et les capacités financières de la firme. 40 ans plus tard, les promesses quelque peu trop optimistes d'un management poussé par les attentes exagérées des représen-

tants des actionnaires ont fait perdre, d'un jour à l'autre, un quart de la valeur du titre. Dès lors, le groupe Lonza a dû se séparer de plusieurs centaines de collaborateurs. Depuis cette crise, la pression de la concurrence surtout de Chine, mais aussi de l'Inde, a principalement causé la compression des marges. Mais grâce au strict contrôle des coûts et à des investissements de plus d'un milliard de francs sur dix ans, la colonne vertébrale de l'économie haut-valaisanne, et valaisanne, est parvenue à se frayer son chemin. C'est ainsi que la Lonza verse chaque année 300 millions de francs uniquement en salaires et mandats des PME sous-traitantes pour quelque 450 millions.

Dans le secteur secondaire, l'étonnante filiale du groupe Bosch à St-Niklaus fait aussi figure de proue, en occupant à elle seule 500 collaborateurs



La fabrication de lames de scies, un atout du Haut-Valais



spécialisés dans la production d'outils de découpage pour le marché mondial. Ses techniciens et praticiens sont tellement innovants et efficaces que Bosch est devenu le plus important producteur de scies spécialisées, qu'il livre même à des concurrents chevronnés comme Black & Decker. Malgré sa performance impressionnante, cette entreprise subit les crises de la construction. Cette dépendance du secteur a toutefois du bon, car si les commandes des pays développés diminuent, elles augmentent en particulier dans les pays en voie de développement.

### SECTEUR TOURISTIQUE EN BERNE

Comme dans la partie francophone, le tourisme constitue l'une des branches économiques importantes du Haut-Valais, mais elle souffre des deux côtés de la Raspille, cette petite rivière séparant les deux parties linguistiques du canton. Chaque hôtel est confronté à des concurrents redoutables d'Asie et d'Europe, mais aussi du coin de la rue. Comme l'industrie, le tourisme se débat avec des conditions-cadres défavorables, puisque les coûts avoisinent et dépassent même ceux, très élevés, de l'Union européenne. A cela s'ajoute le franc fort, que l'opinion publique et même les spécialistes de Suisse alémanique attribuent toujours à l'industrie et non au tourisme. Mais à cause de sa cherté, le tourisme suisse et valaisan a connu une augmentation considérable des prix, environ 25 %, sans que les entreprises concernées n'aient touché un seul centime en plus.

Le tourisme constitue une «industrie» d'exportation, mais il n'a pas la possibilité de se délocaliser sous d'autres cieux pour bénéficier de meilleures conditions-cadres. Aussi, la branche souffre sévèrement. Les sociétés touristiques rencontrent de graves difficultés et bon nombre de remontées mécaniques luttent pour leur survie, même dans des stations de moyenne, ou grande renommée, comme Saas-Fee. Plusieurs douzaines d'entre elles sont donc vouées à disparaître sans alternative aucune. La restructuration sera brutale et va ébranler tout un secteur de poids pour l'économie du canton. Dès lors, comment peuvent évoluer des hôtels et des compagnies de transport



*Le tourisme en Valais fait la grimace*

qui n'arrivent presque plus à boucler la boucle, rien qu'en matière d'exploitation? Et dans de telles conditions, comment trouver les capitaux indispensables au renouvellement des installations, alors qu'à l'horizon se profilent les concurrents de demain, mais déjà d'aujourd'hui? Sothi a été construit d'un seul trait grâce à des dizaines de milliards du secteur public et de nouveaux et magnifiques Resorts vont bientôt voir le jour en dehors des Alpes. Quant aux stations valaisannes, elles font cavalier seul et celles générant les fameux «lits chauds» passent à la caisse avec des taxations prohibitives, afin de financer des infrastructures coûteuses et inefficaces.

### C'ÉTAIT LE BON TEMPS

Si dans le Valais central et dans la plaine entre Sion et Martigny, l'agriculture joue encore un rôle d'une certaine importance, économiquement parlant, il n'en est rien dans le Haut-Valais, à part la viticulture à Salgesch, Varen et peut-être aussi à Loèche. Pour leur part, les autres branches du secteur primaire servent à l'entretien du paysage ou, autrement dit, au bien-être des touristes. Et dire que nos ancêtres vivaient de leurs petits champs en symbiose avec leurs vaches de montagne, il y a à peine une septantaine d'années. Les temps ont bien changé...

# BLOG **B**<sup>®</sup> THE ARK

TOUTE L'INFORMATION  
SUR L'INNOVATION  
VALAISANNE



À CONSOMMER 3-4  
FOIS PAR SEMAINE



INFORMATIONS  
NATURELLES

100%

V A L A I S A N



RENDEZ-VOUS SUR  
[blog.theark.ch](http://blog.theark.ch)

the **ark**

La Fondation  
pour l'innovation en Valais



# PÔLE BIOTECH ET MEDTECH EN VALAIS

UN SECTEUR QUATERNAIRE À TRÈS HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Le Valais parie sur l'avenir en développant durablement son pôle Biotech et Medtech autour de grands groupes comme Lonza et Debiopharm, de PME spécialisées et d'une constellation de start-up qui émergent dans le sillon du BioArk et du PhytoArk.



Le secteur Pharma (avec celui de la chimie notamment), d'où émergent les Biotech et Medtech, représente (déjà) plus de 12 % du PIB cantonal. Compte tenu de son fort développement sur les terres valaisannes, de Monthey à Viège, ce pourcentage s'accroîtra encore dans les années à venir. Ce sont bien sûr les grandes entreprises chimiques comme la Lonza qui ont permis, dès les années 70, l'éclosion des premières enseignes actives dans les produits pharmaceutiques, car elles bénéficiaient de leurs substances de base. Puis la phytothérapie a pris son envol, surtout que la connaissance et la culture des plantes médicinales alpines remontent à nos aïeux. Actuellement, cette activité est même devenue l'un des fers de lance du canton, notamment grâce au PhytoArk de Sion-Conthey. Pour leur part, la biotechnologie et les technologies médicales ont connu un essor remarquable dès la fondation du BioArk à Monthey, spécialisé dans les sciences de la vie.

## « UNE MAIN-D'ŒUVRE EXCELLENTE ET UN ENVIRONNEMENT QUALITATIF LAISSENT AUGURER DES SUCCÈS »

MASSIMO NOBILE, RESPONSABLE DE PROJETS POUR LES SCIENCES DE LA VIE CHEZ CIMARK

■ Propos recueillis par Edgar Bloch, edgarbloch1@gmail.com

Massimo Nobile consacre ses efforts à la gestion du BioArk et du PhytoArk, ainsi qu'à l'aide aux start-up et PME, pour leur faciliter l'accès à la fois aux produits et aux marchés nouveaux. Tour d'horizon.

Quelle est l'importance des start-up, en Valais, actives dans la biotechnologie, le diagnostic, ou la phytothérapie ?

**Massimo Nobile:** La volonté de diversification du tissu économique encourage leur naissance et essor. Il s'agit de valoriser l'impact des jeunes pousses porteuses d'innovations technologiques dans les sciences de la vie, considérées comme

autant de nouvelles opportunités pour le canton, lequel a déjà pris ses marques; Debiopharm, par exemple, y mène ses activités depuis la fin des années 70. Si nous entendons poursuivre cette évolution, nous devons soutenir le développement des start-up à la pointe de l'innovation.



Massimo Nobile

Par le biais du PhytoArk, des start-up exploitent des plantes médicinales alpines qu'elles transforment en produits finis. S'agit-il réellement d'une niche de développement économique pour le canton ?

**M. N.:** Les plantes médicinales alpines constituent une matière abondante en Valais. Environ 80 % de leur production sont transformés en produits à valeur ajoutée moyenne, comme les bonbons et les tisanes. L'objectif premier de PhytoArk vise



donc à soutenir le développement des ingrédients naturels, notamment de plantes alpines, vers des marchés à plus haute valeur ajoutée comme la cosmétique, ou la phytopharmacie. PhytoArk veut aussi mettre en évidence toute la chaîne de valeur en ingrédients naturels déjà existante dans le canton, de la plante aux produits finis; PharmAlp, ou Cosmotec, en sont des illustrations. Notre site présente ainsi l'avantage d'accueillir l'ensemble des start-up actives dans ces domaines et la possibilité de développer des ingrédients naturels innovants grâce à sa plate-forme technologique, et à tous les partenaires académiques et privés de son réseau.

### EMPLOIS HAUTEMENT QUALIFIÉS

**Avec de telles compétences, le Valais s'ouvre de magnifiques possibilités de commercialisation dans le monde ?**

**M. N.:** Pour les sciences de la vie, au sens large, le marché est par définition mondial. Dans ce contexte, le « Swiss made » reste synonyme d'une très haute qualité recherchée, autant dans la cosmétique que dans la chimie fine. Des entreprises comme BASF Pharma à Evionnaz, en biotechnologie avec Lonza à Viège, ou ExcellGene à Monthey, ont un business modèle surtout tourné vers l'international. Au-delà du développement technologique, le potentiel, essentiellement humain, relève de la création d'emplois hautement qualifiés. D'ailleurs, le Valais offre aussi bien des top

managers que du personnel de maintenance très qualifié pour la gestion complexe de sites, à travers toutes ses entreprises réparties sur son territoire. Nos avantages compétitifs vont encore progresser avec le campus Valais-Wallis, qui regroupera la HES-SO et l'EPFL. Notre excellente main-d'œuvre et l'environnement favorable aux sciences de la vie, qui a vu un Valais précurseur en Romandie avec la Fondation The Ark née en 2004, laissent augurer des succès. En outre, nous jouissons d'un excellent soutien politique cantonal, mais également de celui des villes comme Monthey, Viège et Sion-Contthey qui offrent aux sciences de la vie un environnement idéal pour poursuivre leur développement.

**Les conditions-cadres sont donc remplies pour l'essor de telles start-up ?**

**M. N.:** Les points positifs l'emportent largement sur d'autres considérations. Les coûts immobiliers et d'exploitation sont modérés par rapport au reste de l'arc lémanique, et la fiscalité reste plutôt favorable. Cependant, l'aspect négatif porte sur le financement; la Suisse dispose d'une densité forte d'investisseurs, mais peu d'entre eux acceptent de prendre des risques. Des outils institutionnels existent, comme le Centre de Compétences Financières en Valais. Toutefois, lorsqu'il s'agit de lever plusieurs millions de francs, les limites sont vite atteintes. L'entrepreneur se voit donc contraint de se diriger vers les capital-risqueurs.



Des emplois hautement qualifiés



Biotech et Medtech recourent à des technologies sophistiquées

# Développement d'applications pour Smartphones et Tablets

Notre équipe d'ingénieurs et de designers à votre disposition pour la conception, le développement et l'intégration d'applications visuelles et tactiles



compétitivité      sécurité      on-line  
 solutions  
 iPhone  
 B2C  
 Android      B2B      relation client  
 collaboration      off-line      Windows  
 performance      synchronisation  
 Blackberry

Au niveau fédéral, la Commission pour la Technologie et l'Innovation finance des projets tournés vers l'innovation, avec au minimum un partenaire académique et un privé. Son financement prend en charge 50 % des coûts et donne un excellent coup de pouce aux jeunes sociétés. Mais là encore, c'est insuffisant si l'on tient compte des coûts de développement d'un médicament, ou d'un kit de diagnostic.

### DES NICHES POUR L'AVENIR

**Quelles sont les perspectives de croissance du secteur des sciences de la vie ?**

**M. N. :** Importantes. Toutefois, les temps de développement sont extrêmement longs et coûteux dans cette activité. Aussi, une diversification des produits s'impose. Les ingrédients naturels, ou le diagnostic, représentent, entre autres, un débouché intéressant avec autant de niches pour l'avenir. De plus, leurs processus de développement sont plus courts.

**Qu'en est-il de l'évolution des start-up en sociétés matures ?**

**M. N. :** L'alignement d'un grand nombre de projets se révèle déterminant dans notre action. Certaines start-up naissent, puis sont rachetées. Mais ces développements et ce dynamisme accélèrent les chances de transformation des opportunités en projets fiables, même si, dans l'idéal, nous souhaiterions tous les cinq ans l'émergence de sociétés confirmées comme Debiopharm. Sans doute serait-il judicieux d'implanter en Valais des entreprises déjà matures, car nous avons également besoin d'un environnement diversifié entre les start-up, les PME et les grandes entreprises, ainsi que d'une collaboration avec les académies pour la recherche fondamentale et appliquée.

**Quels sont les défis essentiels pour l'essor des sciences de la vie ?**

**M. N. :** Nous assurons le soutien à l'économie cantonale, en favorisant la création d'emplois à forte valeur ajoutée. A travers le BioArk, qui s'étend à Monthey et va voir le jour à Viège, ainsi que le PhytoArk à Sion-Contthey, nous développons des

sites technologiques contribuant à répondre à cet objectif. Enfin, le futur campus Valais-Wallis, dédié à la recherche et la formation, constitue la troisième pierre de cet édifice. Nous aurons à répondre sur la valorisation de la recherche et à l'offre d'emploi aux jeunes formés.

## HEALTH VALLEY VALAIS-WALLIS

En Valais, se profile désormais un véritable pôle de santé au sens large du terme, une sorte de «Health Valley Valais-Wallis». Cette constellation répartie sur l'ensemble du Valais se compose, sans exhaustivité, de groupes prépondérants à l'instar de Debiopharm Research & Manufacturing, BASF Pharma et Lonza BioPharma qui vient d'investir quatorze millions dans la production d'anticorps destinés aux traitements du cancer, ainsi que d'un florilège d'enseignes de pointe, PME ou start-up toutes activités confondues dans le Biotech, le Medtech et le diagnostic, comme ASSCO Engineering, Augurix Diagnostics, Bachem, BioKaizen Lab, CordSavings, Cortex IT, Cosmotec, DiagnoSwiss, DSM Nutritional Products, ExcellGene, Genetic BioMarkers, Gevaltec, Gomina, HemaCore, Homeolab, Inflamalps, Lugaia, Mane, Medirio, MedPlast, Pharma Futura, Pixon Engineering, Ridepharm Consulting, SDM Swiss Dental Material, Simplicity Bio, Skin Cell Technologies, Suisse Med Technologies, Swissastral Biotech, Swissfillon, Swortec, Synthes Productions, TRB Chemedica, ValMed, Valpharmex, Valsynthèse, etc., sans oublier les instituts de recherche (Institut de recherche en Ophtalmologie/IRO et en Réadaptation/IRR, Institut Technologie du Vivant/ITV HES-SO, etc.), la Fondation suisse pour les Cyberthèses, etc.

# INSTITUT DE RECHERCHE EN OPHTALMOLOGIE

## A LA POINTE DE LA CONNAISSANCE DES MALADIES OPHTALMIQUES POUR MIEUX LES TRAITER

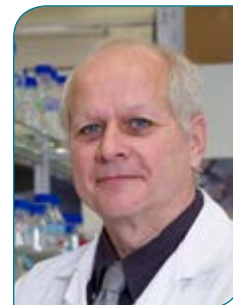
- Par le Professeur et directeur de l'IRO Daniel Schorderet, [daniel.schorderet@irovision.ch](mailto:daniel.schorderet@irovision.ch), en collaboration avec la doctorante Mélanie Antille, [melanie.antille@irovision.ch](mailto:melanie.antille@irovision.ch)

L'Institut de recherche en ophtalmologie – IRO – (Sion) a pour mission de mieux comprendre le développement de l'œil, l'installation du système visuel et le maintien de la vision, tout au long de la vie. D'où la nécessité d'identifier et de comprendre les mécanismes génétiques et moléculaires qui les font fonctionner.

L'activité de l'IRO s'est construite autour de quatre axes. L'identification primordiale des gènes responsables de pathologies cliniques, comme par exemple l'anophtalmie, la dystrophie de la cornée, la rétinite pigmentaire, ou les dégénérescences maculaires, constitue le premier axe. Durant les dix dernières années, les techniques disponibles pour identifier un gène ont drastiquement évolué. Aujourd'hui, il est donc possible, dans certaines conditions, de le caractériser à partir de un ou deux malades dans une famille; cela permet de détecter des maladies plus rares que les maladies orphelines puisque, pour certaines d'entre elles, il n'existe qu'une seule famille atteinte dans le monde.

Après l'identification d'un gène vient la deuxième étape, qui consiste à comprendre son fonctionnement. Il est essentiel de déterminer les cellules qui vont exprimer le gène muté, de contrôler si la protéine codée par celui-ci induit la maladie par sa forme mutée, ou bien parce qu'elle n'est

plus synthétisée. Cela peut paraître académique au premier abord, mais c'est d'une grande importance pour les traitements futurs. S'il y a absence de protéines, il faudra orienter le traitement vers une substitution, soit de façon externe par un médicament, soit de façon interne en introduisant un gène synthétique dans le génome des cellules appropriées; c'est la thérapie génique. Si en revanche, la maladie est due à une surabondance de protéines anormales, il faut soit réduire la protéine anormale, soit la rendre inoffensive; c'est là que la thérapie moléculaire peut avoir son utilité. Il arrive aussi qu'une cellule développe des caractéristiques tumorales et entraîne la formation d'un cancer, comme c'est le cas dans le rétinoblastome, ou le mélanome. Normalement, les cellules ne se divisent que lorsqu'elles reçoivent des signaux inducteurs, un feu vert en quelque sorte. Une fois la rétine mise en place, toutes les cellules ont le feu rouge. Les cellules cancéreuses se développent parce qu'elles ne comprennent plus les signaux, ou ne les voient plus. Ici aussi, la thérapie



Le Professeur Daniel Schorderet dirige l'IRO



Les larves de zebrafish permettent d'évaluer le rôle des gènes découverts à l'IRO



envisagée est différente. Il faut soit réapprendre aux cellules tumorales ce qu'est un feu rouge, soit éliminer celles qui ne veulent pas comprendre.

### TESTER DES DIZAINES DE MILLIERS DE MÉDICAMENTS

En plus de ces maladies, les chercheurs de l'IRO étudient également deux autres situations particulières, à savoir les effets que peuvent provoquer un manque de sucre (hypoglycémie), ou un manque d'oxygène (hypoxie), sur la survie des cellules de la rétine. Ces situations, susceptibles de survenir en cas de diabète ou d'accident vasculaire, ont des effets dévastateurs sur les photorécepteurs.

Un des membres fondateurs de l'IRO étant la Société suisse d'ophtalmologie, nous avons à cœur de collaborer avec tous les centres d'ophtalmologie helvétiques, en particulier avec l'Hôpital Ophtalmique de Lausanne. Nos partenariats ne s'arrêtent pas à la Suisse, mais s'étendent au monde entier. Toutefois, malgré ces nombreuses collaborations et les nombreux patients nous étant adressés, il existe des recherches qui ne peuvent se faire initialement que sur des cellules, ou des animaux. A l'IRO, l'utilisation du zebrafish, un petit poisson d'eau douce de 3-4 cm, a été privilégiée dès mon arrivée. Aujourd'hui, les nombreux aquariums renferment plusieurs espèces reproduisant des maladies humaines. Par exemple, les chercheurs de l'IRO ont montré qu'un gène particulier, normalement inactif dans la rétine mature de souris, était ré-enclenché tout au début du développement d'un rétinoblastome. Le transfert de ce gène continuellement actif chez le zebrafish est toxique pour son développement. En utilisant ce système, les chercheurs de l'IRO ont eu l'idée de traiter des embryons de zebrafish avec différents médicaments déjà présents sur le marché. Comme ce poisson produit plus de 100 œufs par jour, il a été possible de tester très rapidement des dizaines de milliers de médicaments. Ce faisant, l'équipe en a trouvé quatre, qui permettaient à l'embryon de survivre, car ils contrecarraient l'effet du gène. Ces médicaments ont déjà démontré un effet sur les cellules tumorales. A quand un nouveau médicament contre le rétinoblastome ?

### EN QUÊTE DE FINANCEMENTS

L'IRO, qui vient de fêter ses 25 ans d'existence, devait obligatoirement figurer dans ce dossier consacré notamment aux Biotech et Medtech en Valais. De par la qualité et l'importance de ses résultats en recherche fondamentale, il est devenu une composante incontournable de cette haute valeur ajoutée qui émerge dans le canton et dessine son avenir. Preuve en est, d'ailleurs, qu'une douzième chaire de l'EPFL lui sera entièrement dédiée sur le futur campus Valais-Wallis, qui en comptera onze autres.

Fondation à but non lucratif, l'IRO, qui a été créé à Sion en 1989, contribue à une meilleure connaissance des maladies héréditaires oculaires, laquelle permettra un diagnostic plus précoce et une thérapie plus efficace. Employant 35 collaborateurs (quatre équipes de chercheurs), l'IRO fonctionne avec un budget annuel de l'ordre de quatre millions de francs, réparti entre l'aide institutionnelle du canton du Valais et de la ville de Sion (590'000 francs, 16 %), les fonds de recherche (2,24 millions, 61 %) à commencer par celui de la Confédération, la Loterie Romande (700'000 francs, 19 %) et les dons privés en hausse constante (170'500 francs, 5 %). Les coûts administratifs de l'IRO représentent moins de 5 % du budget, le solde étant intrinsèquement consacré à la recherche.

Afin de progresser dans ses études couvrant l'ensemble des maladies ophtalmiques et d'atteindre ses objectifs scientifiques, l'IRO nécessite des financements supplémentaires qui serviront, entre autres, à engager des chercheurs et des doctorants. L'une des pistes qu'explore le Professeur Schorderet concerne la valorisation des découvertes des chercheurs à travers la création de start-up actives dans la biotechnologie, qui seront ensuite amenées à les breveter.

*D. Planche*

# DEBIOPHARM RESEARCH & MANUFACTURING

## LA VOLONTÉ DE SE DIVERSIFIER EN VALAIS

« Notre challenge, c'est de produire en Suisse des médicaments et des formulations dites complexes à des prix compétitifs », soutient Cédric Sager, CEO de Debiopharm Research & Manufacturing SA, à Martigny.

**Quels objectifs industriels poursuivez-vous en cherchant à acquérir, en Valais, des activités ou des entreprises à forte valeur ajoutée, dans les domaines Pharma, Biotech et Medtech, en particulier ?**

**Cédric Sager:** Notre projet Futura vise à assurer le futur de Debiopharm, à Martigny, en diversifiant ses sources de revenus pour garantir sa viabilité économique à long terme. Actuellement, nous travaillons sur une seule gamme de produits, à savoir une forme à libération prolongée de la triptoréline qui traite essentiellement le cancer de la prostate, mais aussi la puberté précoce et certaines maladies gynécologiques. Depuis six mois, nous prospectons dans le monde entier pour acquérir une activité de niche, complexe et difficile à réaliser, dans les domaines Pharma, Medtech, ou encore Diagnostic. Notre but n'est pas uniquement de la rapatrier à Martigny. En effet, nous souhaitons pouvoir lui apporter une valeur ajoutée supplémentaire grâce à nos compétences, à nos ressources et à notre capacité industrielle en Valais.

**Qu'apporte Debiopharm Research & Manufacturing à l'économie valaisanne ?**

**C. S.:** Notre challenge quotidien consiste à produire en Suisse des médicaments et des formulations dites complexes à des prix compétitifs. Dans notre région, nous évoluons dans un vivier

permettant d'accéder rapidement à tous les services et fournisseurs, dont nous avons besoin, et à des sous-traitants de très haute qualité. Nous collaborons avec la HES à Sion, mais aussi avec le réseau de 750 entreprises et instituts actifs dans les sciences de la vie du bassin lémanique, de Genève à Viège. En Valais, notre laboratoire de développement de médicaments emploie 45 chercheurs, pour la plupart des profils universitaires, souvent dotés d'un doctorat. Nous sommes au bon endroit pour recruter des collaborateurs qualifiés et trouver des experts, ou des sociétés de fabrication d'équipements à forte complication. Sur une région aussi petite, nous disposons de toutes les compétences pour exploiter une usine pharmaceutique avec un standard de qualité élevé.

**Vous soutenez l'importance de partenariats publics-privés pour le développement industriel. Quels types de partenariats avez-vous noués avec les instituts de recherche valaisans tels l'IDIAP de Martigny, ou la HES à Sion ?**

**C. S.:** Debiopharm Investment, la branche d'investissement du groupe, soutient KeyLemon, une start-up issue de l'IDIAP, à Martigny. Nous avons aussi fait don à la HES à Sion d'équipements d'une valeur d'un million de francs pour un laboratoire de fabrication chimique de peptides, à savoir des petites protéines. La CTI, la Commission technique et industrielle, a validé plusieurs projets de recherche menés en collaboration avec la HES. En ingénierie, la Haute école valaisanne nous épaula pour concevoir des équipements et optimiser les outils de production. En outre, nous mandatons souvent les services analytiques de l'école. De notre côté, nous avons recruté une douzaine d'in-



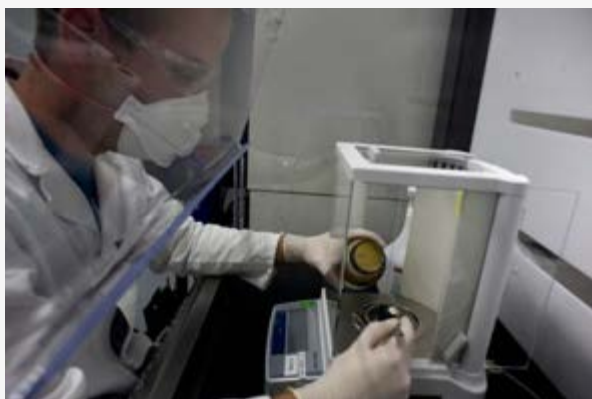
Cédric Sager, CEO de Debiopharm Research & Manufacturing SA

Photo: Hélène Tobler

généralistes diplômés de la HES. C'est un partenariat où chacun y gagne. Il permet aux grandes écoles de comprendre les besoins des industriels et de transférer les découvertes technologiques dans les entreprises. Il assure aussi un financement des instituts de recherche, qui conservent leur autonomie. Les partenariats peuvent donc générer des revenus pour l'institution et favoriser la création d'emplois dans le privé.

### UNE CARTE À JOUER

Photo : Jean-Yves Glassey



Debiopharm emploie 45 chercheurs en Valais

**L'activité pharmaceutique et biotechnologique se développe avec une certaine intensité en Valais; comment dynamiser son essor et assurer sa pérennité ?**

**C. S. :** Le Valais a une carte à jouer dans la Pharma et le Biotech. Il met en place des conditions-cadres favorables, notamment une structure d'accompagnement d'entreprises extrêmement dynamique à travers la Fondation The Ark, et ses différents pôles, notamment dans le domaine des sciences de la vie avec le BioArk à Monthey et le PhytoArk à Sion-Conthey. Cette dynamisation de l'économie est nécessaire pour développer ce secteur. Historiquement, la Pharma s'est implantée en Valais pour des raisons de coûts. Elle y trouvait de l'eau, ou de l'électricité bon marché pour une exploitation industrielle. Ces critères ne suffisent plus pour s'établir en Valais, mais l'infrastructure est en place. Le site de Monthey et le site de Viège constituent des pôles importants pour l'industrie chimique et pharmaceutique. Lonza, un des plus gros acteurs en biotechnologie, emploie près de

3'000 collaborateurs à Viège. Il faut faire vivre ces pôles et les soutenir. Tous les acteurs doivent affronter la concurrence de pays à bas coûts. En Suisse, la Pharma reste concurrentielle sur des marches de niches nécessitant un fort savoir-faire. En Chine ou en Inde, les sociétés éprouvent des difficultés à maintenir un savoir-faire au sein de l'entreprise à cause d'un turn-over du personnel trop important. En Valais, nous disposons de collaborateurs très bien formés à tous les niveaux, du technicien avec CFC au chercheur diplômé de l'EPFL, ou d'une HES, qui restent fidèles à l'entreprise dans la durée. C'est un atout.

*Propos recueillis par Giuseppe Melillo,  
melillo@gmail.com*

### DE CINQ À SEPT MILLIONS DE FRANCS INVESTIS PAR AN EN VALAIS

Fondée en 1981 à Martigny, Debiopharm Research & Manufacturing SA (130 collaborateurs) développe des molécules compliquées à mettre en forme pharmaceutique, afin de les transformer en médicaments. Depuis 1986, elle fabrique son produit-phare sous la forme de suspensions injectables à effet retard pour le traitement du cancer avancé de la prostate et de certaines maladies hormono dépendantes. Depuis 2007, l'entreprise a investi de cinq à sept millions par an, dont sept millions uniquement pour un système d'optimisation énergétique de son site (programme Debiopharm Smart Factory en collaboration avec l'Institut d'informatique de gestion de la HES-SO Sierre). Debiopharm Research & Manufacturing appartient à Debiopharm Group (350 collaborateurs), créé en 1979 à Lausanne, qui est spécialisé dans l'acquisition de licences de nouvelles molécules dotées de propriétés thérapeutiques potentiellement élevées, afin de les développer en médicaments innovants pour les domaines de l'oncologie, des maladies infectieuses, métaboliques, immunitaires et neurodégénératives. Le groupe est aussi actif dans le diagnostic et l'investissement. DP

# UN DIAGNOSTIC RAPIDE POUR SAUVER DES MILLIERS DE VIES

■ Par Giuseppe Melillo, melillo@gmail.com

A la différence d'un investisseur traditionnel, Debiopharm Diagnostics ne poursuit pas un objectif strictement financier à court terme. En fait, la société guide et accompagne la start-up jusqu'à la commercialisation du produit.

Le groupe Debiopharm compte parmi les ténors romands du Private Equity. C'est ainsi que Debiopharm Investment soutient sept start-up hors Pharma, dont KeyLemon, issue de l'IDIAP, à Martigny. Debiopharm Diagnostics a investi dans sept sociétés de diagnostic lors de tours de financement, qui leur ont permis de lever au total plus de 450 millions de francs. Aux côtés de jeunes pousses comme Spinomix, figurent Biocartis, une société de diagnostic moléculaire comptant plus de 200 collaborateurs, et en oncologie, l'Américain Agendia, la première société à créer un test pour le cancer du sein approuvé par la célèbre Food and Drug Administration (FDA) américaine. «*Nous anticipons la signature prochaine de deux autres contrats d'investissement en Amérique du Nord et en Europe*», confie David Deperthes, CEO de Debiopharm Diagnostics et vice-président Business & Development de Debiopharm International. Malgré ces multiples investissements, le groupe pharmaceutique vaudois ne poursuit pas un objectif purement financier. A la différence d'un investisseur classique, il accompagne en effet la start-up jusqu'à la mise sur le marché du produit. «*Pour une jeune pousse, un investisseur industriel s'avère crucial, car il connaît la complexité du développement des produits*», signale le CEO.

Il y a huit ans, le groupe Debiopharm a décidé d'investir dans des sociétés de diagnostic, afin de mieux comprendre ce nouveau domaine. Pour ses projets d'antibiotiques ciblés qui représentent l'un

de ses nouveaux axes stratégiques, l'entreprise développe désormais à l'interne des tests identifiant la bactérie pathogène responsable d'une infection. En oncologie, elle recherche des marqueurs génétiques dans les cellules cancéreuses. L'an dernier, Chugai, la filiale japonaise de Roche, l'a d'ailleurs choisie pour développer l'une de ses molécules en raison de ses compétences dans le développement d'outils de médecine personnalisée, qui permettent de sélectionner par diagnostic les patients les mieux à même de réagir favorablement à une médication donnée. «*Le diagnostic deviendra le compagnon indispensable des thérapies efficaces*», précise David Deperthes. Le groupe Roche, qui partage cet avis, investit aussi dans le diagnostic. Qiagen, le fabricant allemand de tests pour les laboratoires de recherche, a aussi entamé un tel virage, prouvant à l'envie l'énorme demande. Un diagnostic fiable et rapide assurera ainsi de prendre les bonnes décisions pour une réponse thérapeutique optimum. A l'instar du test de l'Australien Immunexpress, soutenu par Debiopharm, qui permettra en moins d'une heure de déterminer l'implication d'une infection bactérienne dans une réponse inflammatoire systémique, pouvant entraîner la mort très rapidement.

## FAIRE LA DIFFÉRENCE

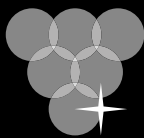
A l'EPFL, Spinomix, lui, peaufine une méthode qui, à partir de sang, isole rapidement la bactérie responsable de l'infection. «*Ces deux tests permettront de sauver des milliers de vies*», relève David Deperthes, affirmant que «*nous continuerons d'investir dans des entreprises innovantes. Le Valais, comme tout autre canton suisse, peut avoir accès à nos investissements, s'il propose des technologies qui peuvent faire la différence dans le domaine du diagnostic.*»



Photo: Sandro Camparolo

David Deperthes, CEO de Debiopharm Diagnostics et vice-président Business & Développement de Debiopharm International





Vigneron de l'année  
Winzer des Jahres

GRAND PRIX DU VIN SUISSE  
2008 | 2013



*U*n excellent choix.

Pour la seconde fois après 2008, Provins Valais se hisse sur la plus haute marche du podium au Grand Prix du Vin Suisse. Découvrez la richesse de l'assortiment du Vigneron Suisse de l'année sur [www.provins.ch](http://www.provins.ch)

PROVINS  VALAIS

# INNOVER ENSEMBLE EN VALAIS: C'EST POSSIBLE !

■ Par Frédéric Bagnoud, Secrétaire général de la Fondation The Ark, frederic.bagnoud@cimark.ch

Et même vivement recommandé pour les entreprises souhaitant se développer et croître. Divers organismes, comme la Fondation The Ark, soutiennent cette innovation qui ne se résume pas à de la technologie. Elle peut prendre différentes formes et se cache parfois là où l'on ne l'attendait pas, par exemple dans l'approche clientèle, ou le business modèle choisi.

Dans la société actuelle, où la peur du changement fait de plus en plus front avec l'intérêt pour la nouveauté, l'innovation est un terme particulièrement usité. Mais pourquoi faudrait-il constamment innover, notamment en Valais, ce canton qui peine à se défaire de son image rurale ? En fait, les innovations, peu importe leur nature, apportent des solutions pour améliorer le quotidien de demain. Elles permettent également, et surtout au niveau du Valais, de diversifier son économie et de ne pas compter uniquement sur la construction, les produits agricoles, ou le tourisme. C'est en tous cas à cela que s'attelle The Ark, la Fondation pour l'innovation en Valais, depuis 2004.

Innover, ce n'est pas seulement avoir une bonne idée. Il faut aussi pouvoir bénéficier de temps devant soi pour la développer au mieux et disposer obligatoirement du savoir-faire et des compétences nécessaires. Enfin et surtout, l'innovation

doit répondre à un réel besoin du côté des clients, ou utilisateurs.

## LES DIFFÉRENTS TYPES D'INNOVATION

L'innovation fait souvent référence aux domaines technologiques. L'innovation technologique sert à créer quelque chose de nouveau et d'utile ; elle se rapporte au produit, ou aux procédés de fabrication. Dans les deux cas, l'idée vise à fournir des services nouveaux, ou améliorés, aux consommateurs. Toutefois, il est également possible d'innover dans des domaines non technologiques ; les défis de l'organisation et de la commercialisation figurent ainsi au premier rang des innovations possibles.

L'innovation ne doit pas nécessairement être une nouveauté mondiale ; on peut également parler d'innovation, si l'entreprise n'est pas à l'origine de l'invention. Il s'agit alors d'utiliser le savoir existant de façon nouvelle, plutôt que de créer un nouveau savoir.

## L'INNOVATION D'AFFAIRES

L'innovation d'affaires représente l'autre grand volet ; ce concept trouve son origine dans les écrits de Josef Schumpeter, qui a placé la capacité d'innovation au centre de la dynamique économique. Il distingue l'invention de l'innovation ; l'invention n'englobe que le processus à partir d'une nouvelle idée jusqu'au développement d'un prototype, ou d'un concept de faisabilité. Selon Schumpeter, on parle d'innovation uniquement si une invention aboutit à une application et à une commercialisation.



Frédéric Bagnoud



*L'innovation en Valais, symbolisée par la PME Studer Innotec et ses onduleurs solaires*

Pour les PME, le concept d'innovation d'affaires correspond à leur façon d'innover; celle-ci n'est pas conditionnée par la recherche, mais souligne une orientation marché et commerciale. L'innovation d'affaires est définie par la création de valeurs ajoutées importantes pour les clients et l'entreprise. Les projets d'innovation d'affaires peuvent être réalisés en changeant un, ou plusieurs vecteurs présents dans l'entreprise, comme son offre, ses processus de fabrication (produit), ses modes de distribution, ou encore son approche clientèle. L'innovation est possible dans toutes les étapes de la vie de l'entreprise (création, réalisation de projet, industrialisation, expansion, etc.).

### **DE LA RECHERCHE... AU CŒUR DE L'ENTREPRISE**

La recherche, via les Hautes écoles ou les Universités, peut être un précieux vecteur d'innovation. Régulièrement, des technologies, ou idées issues de la HES-SO Valais, des instituts de recherche comme l'IDIAP (Martigny), l'IRO (Sion), ou ICARE (Sierre), sont à l'origine du lancement de nouvelles start-up, ou de projets innovants dans les entreprises. Le Valais est bien loti dans le domaine de la recherche et le sera encore davantage, dès 2015, avec l'installation du nouveau campus Valais-Wallis et l'arrivée des chaires de l'EPFL.

Même si elle est importante, la recherche académique, ou dans les entreprises, n'est pourtant pas une condition sine qua non pour innover. Souvent, l'innovation germe aussi directement au sein même des entreprises. Les résultats de la recherche scien-

tifique ne sont ainsi pas forcément repris par les entreprises d'une manière linéaire et transformés en innovations, car le processus d'innovation des PME est déclenché par des opportunités d'affaires.

### **LE SOUTIEN À L'INNOVATION EN SUISSE ET EN VALAIS**

Reste que toutes les entreprises doivent innover pour survivre. La Suisse et le Valais en particulier disposent de structures de soutien à l'innovation, laquelle a été soulignée à maintes reprises dans des récents classements et sondages. De plus, le Valais, bien que canton non universitaire, figure dans le peloton de tête du nombre de start-up créées chaque année.

Au niveau fédéral, l'organisme en charge de l'innovation est la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI), qui permet, notamment, de financer des projets de recherche au bénéfice des PME souhaitant innover. Les cantons romands (et Berne) disposent également d'un réseau d'innovation, baptisé Platinn, qui finance l'accompagnement de projets innovants, que ce soit dans l'innovation d'affaires, l'organisation, ou les finances (CimArk en est l'antenne pour le Valais).

### **L'INNOVATION, UN ÉTERNEL RECOMMENCEMENT**

Au niveau valaisan, la Fondation The Ark soutient les start-up en création et aide les PME existantes à développer leurs innovations, grâce à des outils concrets. Pour les domaines non technologiques (artisanat, tourisme, etc.), des soutiens peuvent être obtenus auprès de Business Valais, qui regroupe les acteurs de la promotion économique cantonale. Les formes de soutien sont donc nombreuses et variées. Mais encore faut-il avoir l'idée de l'innovation et la volonté d'aller de l'avant. Dans un livre paru en 2005 qui recense quelques innovations romandes, Armand Lombard souligne que «l'innovation est d'une exigence insatiable, puisque sa quête constante de renouveau amène son autodestruction». L'innovation est donc un éternel recommencement; cela peut être décourageant, mais également source de motivations. Innovons ensemble, c'est le pari que le Valais doit relever pour avancer et se diversifier!

# FIDAG SA

## F I D U C I A I R E



### UNE APPROCHE DIFFÉRENTE

Fiduciaire FIDAG SA, fondée en 1959, est un acteur majeur en Suisse romande avec ses six bureaux et ses 80 collaborateurs. Active dans tous les domaines de la fiduciaire, elle offre un service global de haute qualité avec des honoraires attractifs.

### NOTRE PHILOSOPHIE

- > Une organisation simple et efficace
- > Des services personnalisés et de qualité
- > Du personnel hautement qualifié



COMPTABILITÉ



AUDIT

FISCALITÉ



CONSEIL EN  
ENTREPRISE



ADMINISTRATION  
DE SOCIÉTÉS

[www.fidag-sa.ch](http://www.fidag-sa.ch)

MARTIGNY  
martigny@fidag-sa.ch  
T 027 721 71 21

SION  
sion@fidag-sa.ch  
T 027 327 22 27

CRANS-MONTANA  
crans-montana@fidag-sa.ch  
T 027 485 99 66

SIERRE  
sierre@fidag-sa.ch  
T 027 455 82 77

MONTHEY  
monthey@fidag-sa.ch  
T 027 471 19 67

GENEVE  
geneve@fidag-sa.ch  
T 022 566 50 25



# REDELEC TECHNOLOGIE

## LA CLEANTECH QUI PEUT CROQUER LE MONDE

■ Par Christophe Roulet, c.roulet@juleco.ch

Schématiquement, tout a commencé avec une paire de jeans pour en arriver, aujourd'hui, à un procédé innovant de stockage de l'énergie. RedElec Technologie SA, à Riddes, redonne ses lettres de noblesse à l'électrochimie grâce à des applications « universelles ».

Lorsqu'il a terminé son cursus universitaire à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), le Valaisan David Crettenand était le seul et unique étudiant en électrochimie auprès d'un professeur en partance pour la retraite... Son doctorat, il l'a donc réalisé sous la direction d'un éminent spécialiste totalement néophyte en la matière avec, fort heureusement, des relais du côté de l'EPFL. Comme le relève le doctorant, « *malgré cette baisse de régime de la discipline, l'électrochimie est pourtant à la base des belles heures du Valais industriel au sein d'entreprises comme Ciba-Geigy, Alusuisse, Lonza, ou Giovanola.* » Une tradition perdue? Rien n'est moins sûr car RedElec, la start-up qu'il a fondée en 2007 à Riddes, est assurément à même de prendre le relais dans des domaines de compétences faisant de cette « cleantech » un acteur de niche certes, mais au potentiel « universel ». Explications.

### UNE CONVICTION CONTAGIEUSE

Les travaux de David Crettenand, pendant son doctorat, portaient sur l'art et la manière de rendre des colorants solubles par électrochimie,



D' David Crettenand, fondateur de RedElec

sans adjuvants de produits chimiques. Comme application potentielle, figurait la teinture du denim, tissu servant à la confection des jeans. Autant dire un marché planétaire. « Les résultats obtenus durant ces premières années de développement étaient suffisamment encourageants pour aller de l'avant », raconte le jeune dirigeant. « De plus, comme l'EPFZ n'entendait pas développer de compétences particulières dans ce domaine, le transfert de technologie et du brevet déposé au sein d'une start-up était tout à fait envisageable. D'autant que nous avons un client italien prêt à nous suivre. J'ai donc fondé RedElec grâce à des capitaux de proximité émanant d'une dizaine d'amis », commente-t-il.

Las, la mayonnaise peine à prendre. Le client italien fait faillite. Si bien que RedElec se retrouve seul dans l'aventure. Qu'à cela ne tienne. Le jeune entrepreneur réussit à lever un million de francs en deux tours de table organisés auprès de ses proches. Car eux aussi croient dur comme fer en l'avenir de la jeune pousse valaisanne. « L'objectif

était de poursuivre le développement pour arriver au stade d'un prototype industriel», poursuit le jeune entrepreneur. Après deux ans d'efforts, c'est chose faite. Dès 2011, RedElec, forte d'une technologie performante, se met alors en quête de nouveaux partenaires sur le marché. Nouvelle désillusion, car malgré les nombreuses visites à Riddes, sur le site de RedElec, aucun d'entre eux n'est prêt à investir les deux millions nécessaires à l'étape ultime du processus permettant de passer du prototype à la machine commercialisable. Comme le précise David Crettenand, «nous étions à bout touchant. Nous avons pu produire plus de vingt-cinq tonnes de colorant et les tests étaient des plus concluants, laissant espérer un retour sur investissement en moins de quatre ans. Si bien que les refus que nous avons essuyés nous ont surpris. Les industriels contactés voulaient soit s'approprier notre brevet, soit nous obliger à financer l'installation sur leur site, en nous garantissant une entente uniquement après deux ans de fonctionnement à satisfaction. De notre côté, nous cherchions simplement un contrat de licence, avec une clause d'exclusivité si besoin, pour nous permettre de développer notre technologie vers d'autres applications. Mais nous ne désespérons pas. Si la "machine" est pour l'instant en veilleuse, les discussions se poursuivent.»

### UNE FUSÉE À TROIS ÉTAGES

RedElec n'a toutefois pas attendu pour se lancer dans les projets qui lui tenaient à cœur. Car si la teinture pour denim représente certes un débouché fort enviable, le traitement des eaux en est un deuxième d'une toute autre ampleur. La technologie de la start-up, via un premier processus mettant en œuvre une électrode tridimensionnelle innovante, permet en effet d'éliminer les métaux et, par un second processus d'oxydation avancée, les composés organiques réfractaires (ou micropolluants) des effluents industriels. «Cela fait deux ans maintenant que nous avons orienté la recherche et le développement de RedElec dans ce domaine», annonce David Crettenand. «Nous sommes ainsi engagés par les industriels eux-mêmes pour effectuer des batteries de tests sur des installations pilotes, en sachant qu'une telle technologie s'avère la plus efficace à la sortie

d'usine, en amont des stations d'épuration. Pour l'instant, c'est encore l'incinération des effluents polluants qui est de mise. En termes écologiques, inutile de dire que l'on peut faire nettement mieux», reconnaît-il. Les projets de RedElec ne s'arrêtent toutefois pas là. «Le troisième étage de la fusée, si je puis dire, concerne le stockage de l'énergie dans nos cellules électrochimiques», précise le jeune entrepreneur. «Pour l'instant, le sujet n'a suscité qu'un intérêt académique, mais là également, le marché tend à se profiler. Du côté des producteurs comme des distributeurs d'électricité, la question va immanquablement se poser dans un très proche avenir. Et nous sommes certains de pouvoir y apporter une solution adéquate», se réjouit-il.

Cette certitude, les actionnaires de RedElec la partagent entièrement. Raison pour laquelle la start-up n'est pas en train de sillonner la planète des capital-risqueurs. Pas question de vendre son âme aux financiers. RedElec tire sa substantifique moelle d'une approche écologique des marchés, peut-être bien un peu idéaliste, comme l'avoue sans ambages David Crettenand, néanmoins basée sur de solides fondamentaux technologiques, d'ailleurs récompensés par de nombreuses distinctions. «Plus le prix des matières premières, et notamment du pétrole, va augmenter, ce qui semble inéluctable, plus les principes d'électrochimie que nous appliquons se justifient, non seulement au niveau de la rentabilité, mais également en termes écologiques», conclut David Crettenand. «Je prends l'unique exemple de l'indigo traditionnel utilisé pour la coloration des jeans, qui demande dix fois plus d'énergie que le produit issu de notre technologie, un produit soluble sans produits chimiques», argumente-t-il. Pour RedElec, à n'en pas douter, un principe d'avenir.



Plate-forme pour les transformations électrochimiques

# MANAGEMENT BUY-OUT D'IWM

UN EXEMPLE À SUIVRE ! ■ Par Claude Luy, [cluy@lconseil.ch](mailto:cluy@lconseil.ch)

Refusant la fermeture de leur PME montheysanne dans l'optique de conserver l'emploi, les collaborateurs d'IWM AG à Monthey ont réalisé leur propre opération de management buy-out, en 2013. A la clé, la pérennité retrouvée.

Fondée en 1974, à l'heure où le groupe Oerlikon se défait de ses activités de contrôle non-destructif, la PME IWM, un institut pour la sécurité technique reconnu du secteur industriel, se spécialise dans l'essai de matériaux et l'inspection de pièces détachées, en particulier pour le secteur des remontées mécaniques. Ce pari gagnant convainc la firme alémanique d'ouvrir en 1992 une succursale à Monthey, au pied des montagnes valaisannes. Grâce au développement rapide de son activité de niche, la PME est alors rachetée en 2003 par le groupe zurichois ASIT. Mais à peine dix ans plus tard, à la fin 2012, il opte pour la fermeture du site montheysan, jugé inadéquat avec sa stratégie et insuffisamment rentable à court terme. Cette mauvaise nouvelle mobilise les collaborateurs d'IWM, bien déterminés à racheter la PME pour sauvegarder l'emploi.

Il a ensuite suffi de quelques heures pour que les cinq collaborateurs acceptent la proposition de son rachat, comme suggérée par ASIT. Une convergence totale qui dénote la solidité de l'équipe, mais ne facilite pas pour autant les négociations avec les propriétaires zurichois. Outre les conflits d'intérêts inévitables, les futurs dirigeants doivent affronter des rapports de force inégaux, ajoutés à un état d'esprit discordant générant parfois quelques frictions. L'intervention d'un



IWM, un savoir-faire reconnu

conseiller d'entreprise extérieur leur permettra, cependant, de mettre un terme aux quatre mois de discussions incessantes pour trouver, enfin, un accord fructueux.

## PRÉSERVER LEUR INDÉPENDANCE

« Certes, cette période fut mouvementée », souligne Théo Wenger, directeur et actionnaire de la PME valaisanne, mais si c'était à refaire, il ne changerait rien. Malgré une négociation ardue et un quotidien incertain durant plusieurs mois, les repreneurs ont su tirer profit de cette expérience somme toute enrichissante. Leur force d'implication leur a d'ailleurs valu d'asseoir leur réputation et de nouer des contacts privilégiés avec leurs clients, qui n'ont pas hésité une seconde à les soutenir en les sollicitant davantage. Ce départ encourageant leur a aussi assuré une transition financière stable et leur a permis de rester concentrés sur les points essentiels de l'opération de management buy-out. Outre une analyse approfondie sur la faisabilité du projet et une estimation réaliste de la valeur d'IWM, le recours à un avocat expérimenté en droit des affaires s'est avéré capital pour fixer les termes de la transaction. Cette précieuse collaboration leur a permis d'élaborer une planification financière adaptée et d'arrêter un prix d'achat optimal. En revanche, les acquéreurs motivés n'ont

# CSD INGÉNIEURS SA

UN PLANIFICATEUR GÉNÉRAL DOUBLÉ D'UN SPÉCIALISTE EXIGEANT

Appartenant aux leaders suisses du conseil en ingénierie et pionnier des métiers de l'environnement dès les années 1970, le groupe CSD est à même de gérer la totalité d'un projet et d'offrir des prestations spécialisées dans le domaine du développement durable. Précisions avec Vincent Rebstein, directeur de la succursale de Sion et membre du conseil d'administration.

Fort de quelque 550 collaborateurs et implanté dans toutes les régions du pays avec une très forte présence en Suisse romande (Sion, Genève, Lausanne, Yverdon-les-Bains, Fribourg et Porrentruy), CSD s'est positionné en spécialiste scientifique de l'environnement dès ses débuts à Berne et Fribourg, un domaine d'activité représentant plus du tiers de son chiffre d'affaires annuel. Dans les années 90, il a élargi sa palette d'activités, avec un virage dans le développement des infrastructures ferroviaires et routières, où les enjeux environnementaux sont omniprésents. Puis dans les années 2000, CSD est devenu un bureau de planificateur général, à savoir une société capable de prendre en main la totalité d'un projet, intégrant aussi bien les aspects généraux que le recours aux spécialistes les plus pointus.

**Votre stratégie se focalise-t-elle sur des prestations globales dans un contexte de proximité ?**

**Vincent Rebstein:** En Suisse, l'ancrage dans les régions est en effet une nécessité. Les lois fédérales sont certes identiques, mais la connaissance des problématiques locales s'avère importante, ainsi que celle des dispositifs législatifs et réglementaires cantonaux. Coordonner le travail de nos collaborateurs, tous très bien formés et venus d'horizons très différents, concilier les approches

d'un biologiste et d'un ingénieur civil, par exemple, est un défi que nous relevons sans cesse dans le cadre d'une prestation globale. Comme CSD appartient à ses cadres, c'est en plus un gage d'indépendance.



Vincent Rebstein

**Dans quels grands projets CSD est-il actuellement engagé ?**

**V. R.:** Sans être exhaustif, le groupe pilote au niveau suisse les études de faisabilité du projet Cargo souterrain, consistant à créer un système de transport marchandise en tunnel. Parmi les projets-phares auxquels CSD participe, figurent l'avant-projet de la nouvelle gare de Lausanne, certaines mesures de protection anticipées sur le Rhône, le projet général de protection contre les crues de la Sionne à Sion, le pilotage des études et de la réalisation de l'agrandissement du tunnel CFF de la Raspille, l'un des derniers verrous à l'accès des trains double étage sur la ligne du Simplon, le suivi général des travaux de réfection de l'autoroute A9 dans les environs de Sion, le pilotage des études environnementales des trois projets importants pour la Ville de Sion, soit l'EPFL, l'Hôpital du Valais et la Cour de Gare, ainsi que de très nombreux projets de déconstruction de bâtiments liés à la gestion des matériaux dangereux comme l'amiante, le PCB et les métaux lourds. Mandaté par la Confédération, CSD dirige aussi le projet de nouvelle norme de construction durable suisse SNBS ; elle sera la première certification nationale intégrant des thèmes comme l'énergie, la protection du climat, le développement territorial et la mobilité, tout en tenant compte de critères comme la cohésion sociale et la qualité de vie. (Rédaction)

**CSD INGENIEURS SA**

**Rue de l'Industrie 54, 1950 Sion**

**Tél. 027 324 80 00, email v.rebstein@csd.ch,**

**site [www.csd.ch](http://www.csd.ch)**



pas pu compter sur le soutien des banques, frieuses à l'idée de financer une PME dirigée par ses anciens collaborateurs, alors que le montant de la transaction accordé laissait entrevoir des perspectives favorables et viables à court terme.

Convaincus par la solidité de leur projet et désireux de préserver leur indépendance, les futurs dirigeants n'ont pas souhaité faire appel à d'éventuels investisseurs potentiels. La planification d'un financement avec les fonds propres des cinq collaborateurs s'est ainsi naturellement dessinée. « *Même si chaque nouvel actionnaire ne pouvait pas apporter le même montant, tous ont été considérés sur le même pied d'égalité* », explique David Robin, technicien et actionnaire de la PME valaisanne. Cette vision collaborative, pour le moins motivante, a conduit IWM vers une ascension prometteuse.

### UN ENVOL RÉUSSI

Depuis janvier dernier, la nouvelle IWM évolue bien. Outre un chiffre d'affaires stable de 1,3 million de francs, elle a pu conserver l'entier de son personnel et a enregistré une légère hausse de sa clientèle. Ce début encourageant maintient l'institut de contrôle privé au premier rang des leaders du secteur des remontées mécaniques sur le marché suisse et lui offre des perspectives plutôt réjouissantes. Confortés par l'efficacité confirmée de ces premiers mois d'autonomie, les nouveaux dirigeants misent, aujourd'hui, sur le développement de leur savoir-faire et l'acquisition de nouvelles compétences. Outre le maintien de prestations de référence dans le contrôle des installations alpines, ils souhaitent étendre davantage leur offre à d'autres domaines sur le long terme. Actuellement, environ 20 % des activités de la PME concernent des secteurs complémentaires comme les chemins de fer, les centrales hydroélectriques et le génie civil. Ce positionnement stratégique leur a déjà ouvert le marché français, notamment avec le contrôle des voies étroites de la SNCF.

Au-delà d'une expansion des affaires, les objectifs d'IWM s'orientent avant tout vers la préservation et l'optimisation de la qualité des prestations délivrées. L'évolution constante des matériaux

contrôlés et les nombreuses contraintes liées aux exigences des normes en vigueur nécessitent une infrastructure toujours plus flexible et performante. Pour y répondre efficacement, la PME monthésanne n'hésite pas à se donner les moyens de disposer d'équipements et de ressources adaptés. Elle s'appuie notamment sur l'expertise d'une équipe de mandataires pour l'inspection du renouvellement des concessions, composée d'un docteur en mécanique, d'un ingénieur électrique et d'un ingénieur en génie civil. Par ailleurs, la récente ouverture d'un pôle de compétences dans les Grisons, par l'intermédiaire d'un consultant titulaire d'un brevet fédéral de spécialiste en transport de câbles, témoigne de leurs capacités à façonner leur avenir de manière proactive. Bâtie sur les compétences de ses collaborateurs, la pérennité d'IWM semble avoir été dynamisée par son opération de management buy-out. Ce transfert propice au maintien des connaissances techniques, acquises par chaque collaborateur, valorise de surcroît l'expertise managériale de la PME. Légataires de ce précieux héritage, les nouveaux dirigeants sont ainsi capables d'identifier de manière précise les sources florissantes de productivité et d'en assurer leur développement. De plus, la prise de responsabilités liées à l'investissement dans l'actionariat d'IWM désigne un vecteur de motivation indéniable pour ses collaborateurs, qui participent désormais activement à la pérennité de Leur PME.



IWM, leader dans la sécurité technique

### UN PARTENAIRE DE PRÉCISION

Davantage flexible et proactive que ses concurrents grâce à l'implication personnelle de ses nouveaux dirigeants, la PME offre des prestations sur mesure, tant pour l'accomplissement des contrôles de matériaux que pour la planification de solutions techniques. Une force de diversification qui inscrit IWM comme un acteur incontournable de la sécurité technique. CL

# DE L'IDÉE AU MARCHÉ, QUELLE VOIE SUIVRE ?

■ Par le Professeur Antoine Perruchoud, Responsable de l'Institut Entrepreneurship & Management (IEM à Sierre) de la HES -SO Valais/Wallis, antoine.perruchoud@hevs.ch, et Lionel Emery, assistant de recherche à l'IEM, lionel.emery@hevs.ch



Antoine Perruchoud

Vous avez une idée géniale et vous vous demandez comment la concrétiser. Voici des stratégies souvent utilisées par les entreprises pour concrétiser une idée en un produit commercialisable.

La première approche consiste à développer le produit en effectuant de la recherche en interne, sans solliciter l'aide, ou l'avis des clients. Dès sa pénétration du marché, l'entreprise pourra alors constater sa perception et son acceptation par la clientèle. En effet, développer un produit en vase clos lui permet d'instaurer une barrière pour ses concurrents, mais rend difficile un retour documenté des futurs consommateurs. Au final, le produit pourrait ne pas correspondre aux attentes des clients et devenir un échec, comme ce fut le cas avec le Newton, l'ancêtre de l'iPad lancé déjà dans les années 90. Nestlé a adopté cette stratégie avec Nespresso; durant onze ans (1974 à 1985), la multinationale a cherché à développer la fameuse capsule Nespresso, avant de fonder la société du même nom qui, dix ans plus tard (1995) est devenue rentable. Grâce à une protection maximale (plus de 70 brevets protègent le concept), Nespresso a su créer un marché «lock in», où les consommateurs s'approvisionnent régulièrement en capsules uniquement utilisables sur des machines sélectionnées. Très rapidement, le client s'attache et est même «attaché» à la marque; dès lors, tout est mis en œuvre pour consolider ce sentiment d'appartenance, via notamment des publicités très glamour («what else»).

La seconde voie pour rentrer sur un marché consiste à impliquer les clients actuels, ou futurs, dans le développement du produit, ou service; on

parle alors de co-crédation de valeur. De nombreuses entreprises utilisent ce modèle, comme Aproz qui a récemment utilisé iBrain, une plate-forme de «open innovation» développée par la HES-SO Valais, pour inventer une nouvelle boisson «jeune, originale et trendy»; concrètement, tous les étudiants ont pu poster leurs idées via iBrain, ou commenter celles des autres.

Au final, seules quelques-unes ont été sélectionnées sous les angles de leur popularité (nombre de «likes» obtenus) et de la faisabilité, via une évaluation multicritères par un jury d'experts. Une boisson est actuellement en phase de prototypage, en coopération avec des chercheurs et étudiants de la HES. Dans l'idéal, un tel processus se termine par un lancement commercial et un succès auprès de la clientèle jeune visée.

La dernière théorie de création de valeur partagée permet aussi l'émergence de nouveaux modes de mise en marché. A l'instar de GetYourGuide, une plate-forme sur laquelle des utilisateurs s'inscrivent pour devenir guide d'une région, ou d'une ville; les touristes ont ainsi la possibilité de la découvrir en réservant un guide local sur GetYourGuide. Ce n'est pas l'entreprise qui crée directement de la valeur, mais bien les utilisateurs actifs sur cette plate-forme qui s'auto-organisent pour offrir un service de visites. Dans une économie «collaborative» ou «partagée», les utilisateurs (les guides) créent eux-mêmes de la valeur pour d'autres utilisateurs (les touristes). La limite entre le client et le consommateur ayant tendance à s'atténuer, les plate-formes comme GetYourGuide deviennent les nouvelles interfaces de business modèles, basés sur un processus de co-crédation de valeur.



Lionel Emery

# SOUTIEN FINANCIER AUX ENTREPRISES

## DES POSSIBILITÉS ADAPTÉES À CHAQUE SITUATION

- Par Jacques Métrailler, directeur du Centre de Compétences Financières, [jacques.metrailler@ccf-valais.ch](mailto:jacques.metrailler@ccf-valais.ch)



Jacques Métrailler

Le Centre de Compétences Financières SA (CCF SA) à Sion, partenaire de Business Valais, soutient activement la création et la croissance des entreprises en Valais. Dans ce cadre, il constitue une source privilégiée de financement, qui se met à leur service.

Pour bénéficier d'une prestation financière, au moins l'un des trois critères suivants doit être rempli: innovation, réalisation d'un chiffre d'affaires de manière prépondérante à l'extérieur du canton et impact sur l'emploi; la rentabilité et la viabilité à terme du projet, ainsi que son impact sur le tissu économique régional sont également pris en compte.

Le CCF intervient à tous les stades de vie d'une entreprise, de sa naissance à sa phase de maturité, en apportant des soutiens en fonds propres (subventions, prises de participation) et étrangers; il s'agit du cautionnement traditionnel délivré par tout organisme de promotion économique cantonal. En matière de subventions (un million de francs redistribué par année), le CCF a développé un catalogue complet d'aides, sous la forme de cofinancements spécifiques; elles visent à encourager les entreprises valaisannes à effectuer des études préalables à l'investissement, à travailler avec des prestataires spécialisés pour obtenir des conseils dans le cadre de l'optimisation d'un processus de production ou d'industrialisation, ou encore à entreprendre les démarches pour trouver de nouveaux marchés à l'extérieur du canton (participation à des foires, certifications spécifiques, démarches commerciales).

Le CCF gère quatre fonds d'investissement dotés de plus de dix millions de francs, qui permettent d'intervenir sous la forme de prêts directs, ou de prises de participation et ce, quel que soit le stade de développement de l'entreprise. Il se positionne donc comme partenaire investisseur à hauteur de 50'000 à 300'000 francs en mesure d'apporter une contribution à la réalisation d'un projet, qu'il s'agisse de le lancer, de l'accélérer ou de le réorienter, dans le cadre d'une levée de fonds avec l'entrepreneur, ou d'autres investisseurs. En 2013, près de 2,6 millions de francs de propositions d'investissement ont ainsi été adressées aux entreprises valaisannes.

### START-UP ET PME

Si le CCF soutient les start-up, comme par exemple Pharmalp qui développe des produits de santé 100 % naturels depuis le PhytoArk de Sion-Conthey, ou encore bolay.co qui, depuis l'Espace Création de Sion, conçoit des systèmes électroniques de gestion des températures et de gestions d'accès, elle soutient aussi des PME plus traditionnelles ou plus avancées, à l'instar de Sametec à Sion, d'Almec-Ateliers mécaniques à Collombey, de Sico Bauelemente à Gamsen (fabrication et développement de ses propres éléments de façades, fenêtres et/ou d'isolation en aluminium), ou encore d'Eversys à Ardon qui commercialise des machines à café professionnelles.

Le catalogue de prestations de CCF, qui se veut évolutif, fait l'objet d'adaptations régulières, afin de répondre au mieux aux nouveaux besoins de la clientèle, voire même de les anticiper.

# L'ÉVOLUTION DES MENTALITÉS

Experts du domaine, Frank Guemara et Jean-Marc Taverney, associés chez Triportail SA, répondent aux questions de Yves Darbellay, directeur général-associé de Fidag SA.

## Le comportement des entrepreneurs a-t-il changé, ces dernières années, en matière de transmission d'entreprise ?

Au début de ma carrière, un patron vendait son entreprise par obligation, car aucun de ses enfants ne voulaient la reprendre. Aujourd'hui, quand nous l'interrogeons à leur sujet, il répond souvent qu'il a trop souffert pour leur imposer la même vie, ou précise « qu'ils ont fait d'autres choix professionnels et c'est tant mieux ! ». Les mentalités ont changé, les patrons sont dorénavant fiers de vendre leur entreprise.

## Quel est le plus grand obstacle auquel vous êtes confronté ?

Tout simplement la décision de vendre ! Nos interlocuteurs ont pris cette décision, mais repoussent le passage à l'acte. En fait, le moment n'est jamais le bon. Si les affaires vont bien, ils disent vouloir attendre encore deux ans, car « les affaires iront encore mieux et je vendrai plus cher », mais si elles vont mal, ils disent la même chose en pensant que les affaires iront mieux, dans deux ans ! Au début des années 2000, au sommet d'un cycle économique où l'horlogerie suisse connaissait une période faste, l'un de nos clients repoussait continuellement la vente de sa société, alors que nous avions collecté des offres très intéressantes. A cette époque, les prix payés pour une entreprise horlogère étaient insensés. Puis survint l'éclatement de la bulle internet avec un effondrement des ventes et des valorisations. Déjà âgé et atteint dans sa santé, notre client dut vendre rapidement sur la base d'un prix atteignant le quart de nos propositions à peine un an plus tôt ! Au-delà des cycles économiques, il convient de rester attentif à

d'autres facteurs comme l'âge, ou l'état de santé de l'entrepreneur, la dépendance d'une entreprise sur son propriétaire. On pense souvent que demain tout ira mieux, mais tout dépend de l'horizon temps et de l'aversion aux risques de l'entrepreneur. Il est bon de rappeler que celui-ci porte une responsabilité sociale importante à l'égard de ses employés, fournisseurs, clients et autres partenaires sociaux.

## EXPÉRIENCE SANS PRIX

### Vous évoquez la peur de l'inconnu, mais quelle est la solution ?

Comme le processus de vente est assez long, il faut se donner le temps de préparer la documentation nécessaire à la vente, l'identification des acheteurs potentiels et la négociation avec ceux-ci, qui est un processus s'étalant sur neuf à dix-huit mois. En outre, le patron est souvent appelé à accompagner le repreneur quelques temps pour assurer une parfaite transition. Ensuite, pour ceux de nos clients réfractaires à une paisible retraite, nous les encourageons à prendre une petite participation et un siège au conseil d'administration d'une société en démarrage, afin de leur permettre de partager leur expérience. A ce propos, beaucoup de nos clients sous-estiment leur valeur ajoutée en la matière. Mais l'expérience et le bon sens accumulés durant leur carrière est sans prix pour de jeunes entrepreneurs. A dire vrai, pour certains cela ne suffit pas et les voilà repartis pour une nouvelle aventure entrepreneuriale.



Yves Darbellay, directeur général-associé, Fiduciaire FIDAG SA, yves.darbellay@fidag-sa.ch



Jean-Marc Taverney, associé, Triportail SA, jmtaverney@triportail.ch



Frank Guemara, associé, Triportail SA, frank.guemara@triportail.ch



# COMMENT RÉDUIRE SON BÉNÉFICE IMPOSABLE ?

- Par Laurent Gillioz, expert fiscal diplômé, responsable du Département fiscal, Fiduciaire FIDAG SA  
laurent.gillioz@fidag-sa.ch

En Suisse, l'imposition fiscale des personnes morales est extrêmement variable. A titre de comparaison, l'impôt sur les sociétés en Valais s'élève à 12,5 % pour la première tranche de 150'000 francs de bénéfice et à 21,57 % au-delà, contre une moyenne suisse de 18,1 %. Ces taux sont actuellement plus attractifs que ceux appliqués par le canton de Vaud (23,53 %), ou de Genève (24,17 %).

Il faut également tenir compte des autres moyens offerts par le canton du Valais pour réduire le bénéfice net imposable. Bien conseillée, une entreprise peut considérablement réduire sa facture d'impôts par des mesures simples et tout à fait légales. En voici quelques-unes :

## AMORTISSEMENTS IMMÉDIATS

En Valais, il est possible d'amortir à 100 % tous les nouveaux investissements, à l'exception des immeubles. Ces derniers peuvent être amortis au double du taux ordinaire l'année de leur acquisition.

## PROVISIONS

La constitution de provisions est un moyen simple et efficace de réduire son bénéfice imposable. Les principales admises sont les suivantes :

- **Provision pour apprentis**  
Pour chaque apprenti, une provision de 10'000 francs peut être constituée.
- **Provision pour grosses réparations sur immeubles**  
Il est possible de provisionner les dépenses futures liées à de grosses réparations sur immeubles. Celle-ci peut s'élever au maximum à 10 % de la valeur vénale du bien ; la contribution annuelle à cette provision ne pouvant pas dépasser 0,5 %, ou 2,5 % en cas de rattrapage.

## ■ Provision pour emploi

Cette provision permet de reporter les réserves latentes réalisées sur la vente d'un bien sur celui acquis en remplacement. Pour pouvoir bénéficier de cette provision, il faut que le bien vendu et acquis en remplacement soit un bien immobilisé, nécessaire à l'exploitation et situé en Suisse.

De plus, il faudra effectuer l'achat du nouvel actif dans un délai raisonnable de quatre ans.



Laurent Gillioz

## LES RÉSERVES POUR COTISATIONS LPP

Une réserve pour cotisations LPP employeur peut être constituée et s'élever au maximum à cinq fois les cotisations annuelles de l'employeur. Le versement doit être effectué dans les sept mois suivant la date de clôture des comptes. Le paiement est irrévocable, mais cette réserve peut être utilisée pour régler les cotisations futures. L'impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise représente l'inconvénient de cette mesure.

La concurrence fiscale existe entre les cantons. A titre d'exemple, le canton de Genève envisage d'alléger l'imposition des sociétés à 13 % (canton, commune et IFD). Les autres cantons romands devraient, pour ne pas perdre leur attrait, réduire leur taux d'imposition. Toutefois, pour le Valais, une diminution des taux cantonaux et communaux au niveau du projet genevois devrait générer des pertes de recettes fiscales difficilement supportables pour les collectivités publiques. Nos autorités devront trouver des solutions, afin que le Valais reste un des cantons romands les plus compétitifs en matière fiscale.



coop

**LA PROXIMITÉ**  
NOTRE VALEUR AJOUTÉE

LEYSIN LES DIABLERETS VILLARS-SUR-OLLON CHAMPÉRY VERBIER OVRONNAZ NENDAZ EVOLÈNE ANZÈRE CRANS MONTANA GRIMENTZ

**POUR VOS COURSES  
EN STATION**

coop

Pour moi et pour toi.

# MIEUX PRENDRE EN MAIN SON PATRIMOINE !

- Par Stéphane Jean, directeur, responsable Département institutionnel & Conseil patrimonial, Banque Cantonale du Valais, stephane.jean@bcvs.ch

Fortune, revenus, immeubles, LPP de base ou complémentaire, 3<sup>e</sup> pilier a ou b, la liste des éléments constitutifs du patrimoine peut être longue. Ce large spectre renforce la complexité de la gestion du patrimoine et son optimisation. De fait, le conseil patrimonial repose sur cinq thèmes essentiels: prévoyance, fiscalité, placements, immobilier et successions. La couverture de tous ces éléments conduit à une vision exhaustive non seulement de l'état actuel du patrimoine, mais aussi à son évolution dans le temps et, in fine, à sa transmission. De fait, ces différentes composantes sont inextricablement liées et font partie d'un tout parfois difficile à synthétiser.

## OBJECTIFS DE VIE

La principale difficulté de ces analyses (appelées aussi planifications financières) et leur attrait également, réside dans la différenciation de chaque situation. Parfois simples, parfois complexes, les cas nécessitent un état des lieux, un instantané permettant en un seul coup d'œil de connaître précisément sa propre situation patrimoniale. Cette photographie ébauche déjà différents scénarios. Cette dynamique s'inscrit dans les différents objectifs de vie comme la retraite anticipée, la prise du capital LPP, le financement d'un objet immobilier, ou un départ à l'étranger, par exemple. L'idée qui sous-tend cette démarche est simple: la connaissance des divers éléments est un outil essentiel d'optimisation. Celle-ci se réalise dans la mise en œuvre de mesures concrètes, comme le rachat d'années de service dans la caisse de pension, ou la simple ouverture d'un compte de 3<sup>e</sup> pilier lié.

## DU PARTICULIER ET DE L'ENTREPRISE

Qu'il s'agisse du salarié ou de l'indépendant, tous sont confrontés un jour ou l'autre aux questions liées à la retraite. Que seront mes futurs revenus? Une vision transversale des 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers, ainsi que les autres composantes du patrimoine donnent une première réponse. Evidemment, il convient de ne pas attendre la veille de la retraite pour se poser ce genre de question. Une analyse personnalisée dès 45 ans donne une marge de manoeuvre suffisante pour anticiper les événements.

## NOMBREUSES SOLUTIONS D'OPTIMISATION

Si ces lignes directrices s'appliquent aux individus, il en est de même pour l'entreprise. En effet, la prévoyance professionnelle constitue, selon les dernières statistiques de la BNS, environ 25 % du patrimoine global des ménages suisses. C'est une raison supplémentaire pour mener une analyse de fond sur le système de prévoyance retenu et son organisation. Les solutions sont nombreuses et il convient de contrôler périodiquement si le mode retenu est toujours le plus efficient. De même, la loi donne une certaine latitude en termes de prestations à assurer. Ici aussi, les solutions d'optimisation sont nombreuses. Si la retraite est un moment inéluctable, pour autant qu'on ait la chance d'y arriver, elle peut aussi se transformer en cauchemar lorsque les conditions matérielles manquent! Y penser à l'avance est un premier pas vers des solutions adaptées!



Stéphane Jean





Votre fournisseur  
d'électricité et de  
multimédia



027 763 14 11 - [www.seic-teledis.ch](http://www.seic-teledis.ch)



# LEVER LA TÊTE DU GUIDON!

■ Par Romano Schalekamp, rs@devas-consulting.com



Romano Schalekamp,  
Certified Management  
Consultant, DEVAS  
Consulting SA, Sion

Les affaires du quotidien demandent souvent toute l'attention des managers. Il est cependant essentiel de prendre régulièrement du recul pour se poser des questions stratégiques d'importance, dans le seul but de bien piloter l'entreprise. Mais de nombreux patrons et dirigeants de PME sont souvent plus préoccupés par la bonne application des décisions, plutôt que par leur justesse. Même si cette préoccupation se justifie, il est indispen-

sable de s'arrêter au moins une fois par année pour faire le bilan et définir les axes stratégiques futurs, en intégrant les réflexions sur les investissements, les acquisitions, la succession, etc. Les méthodes stratégiques, dites classiques, proposent une démarche en trois étapes.

Les décisions stratégiques se baseront sur une synthèse SWOT (voir encadré), résumant les conclusions des analyses sur les facteurs de l'environnement (PESTLE), les exigences des clients actuels et potentiels, les activités de la concurrence, les moteurs concurrentiels, l'identification des facteurs clés du succès sur le marché, la situation actuelle et les indicateurs de l'entreprise en question, ainsi que sur l'identification des ressources disponibles et des compétences clés. Il convient également d'évaluer les parties prenantes ayant un intérêt dans l'entreprise, ou étant concernées par ses activités. Enfin, les défis potentiels majeurs sont identifiés et les questions stratégiques posées.

## DE LA VISION À LA STRATÉGIE

Sur cette base, il est conseillé de formuler une vision cohérente, compréhensible et ambitieuse. Cet objectif suprême à long terme peut être formulé dans une charte intégrant également la mis-

sion et les principales valeurs de l'entreprise; celle-ci représente les principes de fonctionnement et servira de cadre pour les décisions au quotidien. Pour concentrer ses forces, au maximum trois positions stratégiques de succès sont choisies, qui permettront de s'assurer que toutes les activités de l'entreprise y sont totalement orientées. Ensuite, il s'agit de clarifier si l'entreprise souhaite développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, ou les deux, et de définir la stratégie générique impliquant de devenir meneur au niveau des coûts, de se différencier par la qualité, ou de pratiquer un mélange des deux.

## ET POUR ASSURER LE SUCCÈS

Une nouvelle stratégie exige souvent un changement d'organisation et le lancement de projets novateurs, comme le développement de produits, la recherche d'une relève, etc. Un plan d'actions permet de piloter la réalisation de l'ensemble des activités, tandis que le développement d'indicateurs assure le suivi des objectifs stratégiques. La stratégie ne doit pas seulement être claire dans les têtes des membres de la direction. Au contraire, les cadres et les collaborateurs, qui influencent fortement le succès d'une entreprise, doivent aussi être informés, voire même impliqués dans le processus, afin d'assurer un engagement individuel et collectif.

**SWOT** (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats): acronyme largement utilisé signifiant forces, faiblesses, opportunités et menaces.

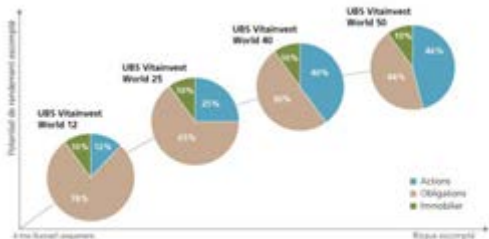
**PESTLE**: acronyme signifiant les facteurs environnementaux à analyser, soit politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux, écologiques.

# GARANTIR SON REVENU APRÈS LA RETRAITE

■ Cyril Meury, Responsable Clientèle privée, UBS Valais, [cyril.meury@ubs.com](mailto:cyril.meury@ubs.com)

Souvent, la rente AVS et celle de la caisse de pension ne suffisent pas à conserver le style de vie habituel après la retraite. Plus on s'intéresse tôt à sa prévoyance, plus il est facile de combler ces éventuelles lacunes de revenu.

Aujourd'hui, il est rare d'être totalement démuné à la retraite. Mais pour préserver intégralement son niveau de vie, il est généralement incontournable de disposer d'un patrimoine privé. Pour déterminer le revenu nécessaire à la retraite, il faut impérativement évaluer les dépenses prévues le moment venu, sans oublier les impôts souvent plus élevés qu'imaginés. Si les revenus baissent dans la plupart des cas, il en va de même pour nombre de déductions telles que les frais forfaitaires professionnels, ou les frais de déplacement pour se rendre au travail, qui contribuaient jusqu'alors à réduire la charge fiscale.



Quatre profils stratégiques risque-rendement qui peuvent être choisis si l'on investit son 3e pilier dans un fonds

entre 80 et 100 % à ce qu'elles étaient durant l'activité lucrative. Dans cette liste, il est essentiel de ne pas oublier non plus l'inflation. Si l'on table sur des dépenses mensuelles de l'ordre de 8'000 francs, il faudra, pour couvrir les mêmes besoins financiers, disposer de 9'300 francs au bout de dix ans, avec un taux d'inflation annuel de 1,5 %, pourtant assez modeste.

Dans l'autre colonne de son bilan financier, il convient d'estimer les revenus futurs, soit les rentes AVS et de la caisse de pension, ainsi que les éventuels revenus du patrimoine. S'il ne manque aucune année d'assurance, on peut logiquement escompter une rente AVS maximale (les couples reçoivent 1,5 fois la rente individuelle).



Cyril Meury

## COMBLER LA LACUNE DE REVENU

Parfois, la rente AVS et celle de la caisse de pension, ajoutées aux revenus des loyers, ainsi qu'aux produits des intérêts et des dividendes, ne suffisent pas à couvrir les dépenses prévues. Se pose alors la question de savoir comment combler cette lacune de revenu?

Pour celui qui souhaite prendre une retraite anticipée, les fonds de prévoyance épargnés dans le pilier 3a peuvent constituer une solution, car l'argent sur les comptes 3a peut être retiré dès 59 ans révolus pour les femmes et 60 ans révolus pour les hommes. Il en va de même pour les avoirs éventuellement disponibles sur un compte de libre passage, sur lequel auraient été déposés les fonds de la prévoyance liée du 2<sup>e</sup> pilier ne pouvant être transférés dans une caisse de pension.

Le reste de la lacune peut être comblé par la consommation progressive du patrimoine. Pour ce faire, il est important qu'au moins une partie de la fortune soit disponible sous forme de liquidités, par exemple sur un compte d'épargne. La règle pour déterminer approximativement le besoin en capital consiste à disposer d'environ 20 fois la lacune de revenu restante pour couvrir à long terme la consommation de patrimoine requise. Concrètement, si la lacune est de 10'000 francs par an, la fortune librement disponible devrait être d'environ 200'000 francs.

▲ DÉCOUVREZ LE NOUVEAU

PANORAMIC  
ALPINE ★ SPA



graphic design www.lambassade.ch

2 SAUNAS  
2 BAINS VAPEUR  
1 HAMMAM  
GRAND JACUZZI  
15 PERSONNES  
SALLE DE REPOS  
SALLE DE RELAXATION  
LUMIÈRE DE WOOD  
NOUVEAU FITNESS

[www.thermalp.ch](http://www.thermalp.ch)

THERMALP  
LES BAINS  
D'OVRONNAZ  
wellness spa alpin

# BAINS & CUISINES

EXPO 400m<sup>2</sup>

ZUG  
ARRITAL  
LEICHT  
ELECTROLUX  
SIEMENS  
GAGGENAU  
FRANKE

MEUBLES DESCARTES, c'est aussi un département d'AGENCEMENTS de cuisines et de salles de bains où vous trouverez l'assistance de professionnels pour réaliser vos projets.

meubles  
**descartes**  
saxon

[www.descartes.ch](http://www.descartes.ch)  
027 743 43 43





# Crédit d'exploitation BCVs, contribuer au développement de votre entreprise



**Banque Cantonale  
du Valais**

[www.bcvs.ch](http://www.bcvs.ch)

La confiance rapproche