

A black and white photograph of Bernard Rüeger, a middle-aged man with short, light-colored hair, standing in a long, narrow hallway. He is wearing a vertically striped, long-sleeved button-down shirt and light-colored trousers. He has his arms crossed and is looking towards the camera with a slight smile. The hallway features a dark carpet, a light-colored wall with a grid of rectangular panels, and a single recessed light fixture on the ceiling. The perspective is from the end of the hallway, looking down its length.

Un homme occupé

BERNARD RÜEGER rejoint la PME fondée par son père (200 collaborateurs, active dans les instruments de mesure de température et pression) en 1985. Directeur général depuis 1992, il est aussi président de la CVCI, administrateur de Coop et d'une dizaine d'associations et de PME en Suisse romande. En outre, il a investi dans des start-up.

Bernard Rüeger, comment faites-vous pour rester efficace?

Le patron du groupe Rüeger s'occupe de sa PME, en Suisse et dans le monde. Il cumule les mandats d'administrateur. Et il investit dans des start-up. Comment fait-il?

VANDA JANKA

Pourquoi s'obstine-t-on à questionner les chefs de PME quant à leur gestion du temps plutôt que de sonder les grands capitaines d'industrie qui dirigent des structures hautement plus chronophages et complexes? interroge Bernard Rüeger. Oui, je gère la manufacture familiale d'instruments de mesure de Crissier tout comme ses quatre filiales, une start-up et une poignée de mandats d'administration. Non, je ne suis ni un surhomme ni un workaholic. Je me suis entraîné à la lecture rapide sans succès et, comme tout mortel, j'ai besoin de mon quota de sommeil. En revanche, j'ai appris à déléguer, je vais à l'essentiel et je structure rigoureusement mon emploi du temps.»

Gageons que le directeur général de Rüeger serait le premier à se jeter sur la publication de l'agenda d'un dirigeant de haut vol tant il est intrigué par l'activité de ses pairs. Parions aussi que nombre d'entre eux se montreraient moins prolifiques que lui lorsqu'il s'agit de dévoiler un peu de leur intimité. Car pour Bernard Rüeger, il n'y a pas véritablement de frontière entre vie professionnelle et sphère privée. Seulement un imbroglio de passion qu'il cultive avec bonheur.

Qu'il évoque ses intérêts personnels, sa gestion d'entreprise

ou les soubresauts de l'économie mondiale, l'homme se montre aussi loquace qu'engagé. Evidemment, le président de la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) et membre du comité de direction d'économisuisse, ne rate jamais l'occasion de glisser quelques propos bien orientés. Engagé auprès d'un fonds de capital-risque, il défend aussi ardemment les jeunes pousses et fustige la frilosité des politiques de soutien à l'innovation. Le coup de gueule n'est jamais loin. Et pour aussi impertinent qu'il soit, le discours de Bernard Rüeger n'est ni arrogant ni méprisant.

PRÉVOYANT. «J'ai pour mission de servir de courroie de transmission entre des partenaires politiques et économiques qui ont tout intérêt à collaborer, souligne-t-il. Toutefois, et à la différence des élus, je ne dois rien à mon électorat et je ne suis pas soumis à la langue de bois.»

Bernard Rüeger revendique son indépendance autant que son franc-parler et se dépeint volontiers comme un homme de terrain. Sa définition de l'entrepreneuriat lui va comme un gant. «Il faut être curieux de tout et ne pas craindre de prendre des risques», affirme-t-il sans hésitation. Lui conjugue le tout avec une pointe d'instinct et un sens certain de l'anticipation. Au printemps

2011, alors que le franc suisse flambe et qu'il voit fondre ses commandes, le patron vaudois abaisse de 25% le prix de vente de ses instruments de mesure de température et de pression. «C'était un pari d'autant plus risqué que la Banque nationale suisse n'avait pas encore fixé le taux plancher de la devise nationale. Cette mesure nous a permis de maintenir notre chiffre d'affaires l'an dernier. 2012 sera toutefois l'année de tous les dangers. La crise est plus profonde que toutes celles que j'ai pu connaître au cours de mes vingt-cinq ans de carrière. Elle dénote un changement de leadership international et impose de sérieuses réformes culturelles au plan européen.»

Une certitude que Bernard Rüeger cultive depuis les années 1990 déjà. Lorsqu'il débarque dans l'entreprise familiale en 1985, le jeune diplômé en gestion d'entreprise est littéralement fasciné par le dynamisme asiatique et n'a de cesse que de réformer la manufacture de Crissier et de lui chercher de nouveaux débouchés.

Au sortir de la guerre du Golfe, alors que la récession frappe les industries suisses de plein fouet, il enregistre ses premières commandes en Asie. En 1997, il fonde la filiale Rüeger Asia Headquarter en Malaisie. Il sera également l'un des premiers patrons locaux à créer une unité

de production et de vente en Chine en 2005 (Beijing Rüeger Precision).

Aujourd'hui, son entreprise exporte 80% de ses produits dont la moitié à destination de l'Asie et du Moyen-Orient. «Les situations de crise ont le mérite de nous obliger à dépasser nos limites, commente Bernard Rüeger. Nous sommes aujourd'hui mieux outillés que par le passé pour faire face aux turbulences économiques. Et plus que jamais, il faut rester vigilant, créatif et ouvert à toutes les opportunités.»

PASSION. Lui est toujours dans les starting-blocks. Amoureux de la vitesse, de la voltige aérienne et de la glisse extrême, il mène sa vie d'entrepreneur à la cadence d'un sportif de pointe. Non content de gérer quelque 200 collaborateurs, dont une moitié à l'international, il accompagne régulièrement les conseillers fédéraux dans leurs missions économiques à l'étranger et n'additionne pas moins de cinq mandats d'administrateur. «Je n'ai jamais couru après la visibilité ou les jetons de présence. Seule ma passion pour la stratégie d'entreprise m'a convaincu de participer à certains organes de gestion. Et l'expérience s'avère des plus enrichissantes. Les échanges approfondis avec des chefs d'entreprise de divers horizons participent tant à nourrir ma curiosité personnelle ▶

► qu'à affiner mes compétences entrepreneuriales.»

A en croire Bernard Rüeger, il fréquente les conseils d'administration comme d'autres les clubs de service ou les cours de perfectionnement. Les sociétés ne sont jamais choisies au hasard. Taille, secteur d'activité et spécificités sont autant de critères de sélection. Certaines entités participent à aiguïser sa perception des marchés, d'autres l'instruisent sur la gestion du personnel ou l'organisation des successions. «Une problématique à laquelle sera inéluctablement confrontée notre entreprise qui ne dispose pas de repreneur naturel», confie l'intéressé. Seul le mandat contracté auprès de Coop en 2009 semble échapper à sa logique de perfectionnement. En apparence seulement.

«J'ai toujours rêvé de savoir comment fonctionnent les grands, s'enthousiasme Bernard Rüeger. Et le géant agro-alimentaire est une étonnante machine de guerre. Il dispose d'une capacité d'analyse aussi rigoureuse qu'inventive et d'une structure organisationnelle qui fixe et contrôle l'application des stratégies et des objectifs avec la plus grande précision.»

Le patron de Rüeger saura sans nul doute s'en inspirer, quand bien même il ne manque pas de savoir-faire en matière d'organisation. «Je dispose d'un comité de direction qui se réunit chaque semaine. J'ai appris à déléguer et à faire entièrement confiance à mes directeurs. En contrepartie, j'attends qu'ils fassent preuve d'initiative et, au besoin, qu'ils aient l'audace de chal-

lenger mes propres décisions. Au final, je ne suis qu'un chef d'orchestre qui donne la mesure et contrôle les résultats. Mes collaborateurs, eux, doivent être d'autant plus compétents et spécialisés.»

NOMADE. S'il est un secteur que Bernard Rüeger ne délègue pas, c'est l'engagement de ses cadres dirigeants. Il supervise en outre le recrutement des collaborateurs stratégiques appelés à communiquer avec les marchés asiatiques en particulier. «Pour travailler avec la Chine, il faut comprendre les Chinois, déclare-t-il. Moi, je suis un caméléon capable de sentir le mode de fonctionnement de mes interlocuteurs et de m'y adapter.» Certains diront que l'exercice lui est d'autant plus facile, qu'il partage le goût immodéré des

Asiatiques pour le business. L'autre prérogative que Bernard Rüeger conserve jalousement est la gestion de son propre agenda. «Pour rester maître de son temps, il faut être rigoureux, très organisé et planifier ses rendez-vous sur le long terme. J'ai utilisé une gomme et un crayon jusqu'à ce que les outils électroniques soient capables de m'offrir une visibilité à trois mois. Je prévois tout, jusqu'aux espaces vierges durant lesquels je peux laisser libre cours à l'improvisation.»

L'homme semble profiter de chaque seconde. Qu'importe s'il passe un tiers de son temps dans les aéroports. Carlingues et salles d'attente sont devenues son havre de paix. Là où aucun téléphone ne sonne et où il peut laisser dériver sa créativité et son imagination.

Publicité



**Association
suisse
des cadres**

Le réseau des cadres et de ceux qui veulent le devenir

Certificat ASC en gestion managériale

Ce nouveau certificat en gestion managériale comprend 120 heures de formation et se déroule de la manière suivante:

- 50 heures de lecture et d'étude
- 6 jours de stage en France
- Travail de mémoire.

Ouverte aux cadres expérimentés mais aussi à ceux qui se destinent à de nouvelles responsabilités dans le management, cette formation se veut pratique et axée principalement sur des cas d'entreprises. Un certificat ASC (4 crédits ECTS) sera remis aux participants ayant suivi l'entier de la formation.

Date/horaire: du lundi 03.09.12, 14h00
au samedi 08.09.12, 10h00

Lieu: Domaine du Bois de Coursac,
F-12150 Sévérac-le-Château

Méthodologie

Nous privilégions les échanges, les discussions ouvertes, les études de cas, les brainstormings, les exercices dans le terrain. Des questions ou des thèmes particuliers pourront être abordés en groupe ou d'une manière individuelle. Les intervenants seront aussi disponibles pour du coaching individuel durant le stage.

Ateliers lors du stage:

le leadership (mon style), l'animation d'équipe, la gestion de projet, team-building avec des jeux et des exercices dans le terrain, les bases financières, les réunions efficaces, la prise de décisions et la résolution de problèmes, les bases financières

www.cadres.ch/gestion-managériale-2012



**Association Suisse
des cadres ASC**

Bd de Grancy 37
CH-1006 Lausanne
T: +41 21 625 78 32
F: +41 21 625 78 39
info@cadres.ch
www.cadres.ch

Car le cerveau de Bernard Rüeger ne se résume pas à une machine rationnelle et bien rodée. Captivé par la nouveauté, il s'est offert 45% du capital d'une start-up qui comptait au nombre de ses débiteurs. «J'ai rapidement compris qu'Alpsens était à bout de souffle, mais détenait une technologie prometteuse. Forte des synergies tissées avec notre entreprise, la jeune pousse a désormais de bonnes chances d'imposer ses capteurs de contrôle de qualité des huiles sur le marché de l'agroalimentaire. Il est d'autant plus stimulant de participer au développement d'une start-up que l'entreprise Rüeger exerce dans un secteur qui produit plus d'améliorations que d'innovations.» Programmé pour reprendre l'entreprise familiale, Ber-

nard Rüeger y est propulsé à l'âge de 25 ans pour pallier le déficit de santé de son père. Les deux hommes collaborent durant plus de dix ans. Il partage en outre la copropriété du groupe avec son frère, nommé directeur de la manufacture de Crissier à fin janvier 2012.

ANTIDOTE. «Mon père est mon antidote et, sous les aspects de la discrétion et de la prudence, mon frère tend à lui ressembler, plaisante Bernard Rüeger. Cette complémentarité a sans doute contribué à assurer notre bon fonctionnement au fil des années. Les débuts n'ont pas été simples et j'ai mis longtemps à me départir de la culture quelque peu paternaliste de l'entreprise. Aujourd'hui encore, il m'arrive d'avoir mauvaise conscience lorsque mon plan-

ning n'est pas surchargé.» Rüeger père est un introverti, un travailleur acharné qui délègue peu et contrôle avec assiduité. Son aîné, lui, est un visionnaire qui craint le compromis autant que l'ennui. De ce ménage improbable naîtra pourtant l'un des fleurons internationaux de l'instrumentation de mesure de température et de pression. Bernard Rüeger semble d'ailleurs porté à unir les contraires avec succès. En 1985, cet adepte de l'acrobatie aérienne et de la formule 3, épouse une jeune Française «qui a le vertige rien qu'en regardant nager un poisson dans un aquarium. Nous n'en sommes pas moins restés un couple profondément heureux et amoureux.» La dame présente l'avantage de la curiosité et s'avère hautement tolérante

quant à son emploi du temps. Elle s'adonne à l'histoire de l'art et des religions, suit des cours de chinois et l'entraîne volontiers dans des voyages hors agenda. Sans doute le fait d'être un couple sans enfants libère-t-il du temps.

Lui a fini par abandonner volitive et compétition automobile, sans pour autant perdre le goût de l'adrénaline et de ses «instants de concentration extrême qui vous entraînent à vous surpasser». Chaque année, il s'offre une semaine d'hélicoptère à travers le monde. «L'occasion de me fixer un objectif qui m'oblige à m'entraîner, car je ne suis jamais meilleur que lorsque je suis sous pression. Par ailleurs, j'ai appris que la gestion du temps ne fait pas tout. Un chef d'entreprise doit surtout compter sur sa forme et sa santé.» ■

Publicité

SKO
ASC
ASQAssociation
suisse
des cadres

Le réseau des cadres et de ceux qui veulent le devenir

Défi sportif ASC 2012

L'ASC vous propose en 2012 une nouvelle journée sportive, sorte de défi, impliquant un effort d'endurance d'environ 4-6 heures.

Quoi de mieux dès lors que de combiner vélo de route et marche dans un décor fantastique! Pour cette 1ère édition, nous ne voulons pas aller dans l'extrême mais donner la possibilité à tout sportif moyen de pouvoir y prendre part. Ce défi est ouvert aux membres et groupes d'entreprises. Un diplôme ASC (temps réalisé) sera délivré à tous les participants.

Date/horaire: Vendredi 22 juin 2012, de 10h à 15h env. Nuitée sur place, de vendredi à samedi, en option.

Parcours: Sierre, St-Luc, Weisshorn

Tarif: CHF 50.-, inclus courses, collation
CHF 150.-, inclus courses, collation, souper, nuitée et petit-déjeuner.

Programme:

Vendredi:

- 10h00 Course à vélo, de Sierre à St-Luc (vélo de course ou VTT)
Puis Course à pied, de St-Luc à l'hôtel du Weisshorn (marche, nordic-walking ou course à pied)
19h00 Repas en commun (avec option nuitée)

Samedi :

- 8h00 Petit-déjeuner
9h00 Descente

Souhaitez-vous en savoir plus et vous inscrire en individuel ou en groupe?
www.cadres.ch/journee



**Association Suisse
des cadres ASC**

Bd de Grancy 37
CH-1006 Lausanne
T: +41 21 625 78 32
F: +41 21 625 78 39
info@cadres.ch
www.cadres.ch