

Mon **ENTREPRISE**

Le magazine d'AXA destiné aux PME

Esprit d'entreprise

De la simple idée
au modèle d'affaires

Page 8

Customer Experience Management

La proximité avec
la clientèle: un atout
concurrentiel

Page 14

Diriger autrement

Entretien avec Erland Brügger et Silvan Brauen,
les deux co-CEO de Rivella

Page 30



De quelle couleur est votre soif?

Depuis 1952, Rivella est une marque incontournable en Suisse. Malgré ces 70 années de succès, l'entreprise est toujours aussi innovante. Depuis mai, Erland Brügger et Silvan Brauen se partagent le poste de CEO. Ils nous racontent ce qui fait la réussite de l'entreprise.

Entretien **Melanie Ade** Photos **Marco Vara**

Boit-on uniquement du Rivella dans votre fonction?

Silvan Brauen: Évidemment! Ou l'une de nos autres marques comme Focuswater. Bien sûr, nous goûtons aussi à l'occasion un produit concurrent. Après tout, nous devons nous tenir au courant de ce qui se fait sur le marché.

Quelle est votre variété préférée?

Erland Brügger: Je les aime toutes, mais je bois surtout du Refresh, plus léger et moins sucré: quand on n'a plus 25 ans, il faut soit faire beaucoup de vélo, soit surveiller son apport calorique. (Rires.)

Vous vous partagez le rôle de CEO depuis mai 2023. Comment cela se passe-t-il?

Silvan Brauen: Très bien. Les premiers mois se sont parfaitement déroulés. Nous avons déjà pris ensemble quelques grandes décisions stratégiques pour lesquelles nos échanges mutuels ont été très utiles.

Erland Brügger: Il faut dire que nous travaillons ensemble depuis douze ans déjà. De plus, chez Rivella, nous avons des hiérarchies très plates: les problèmes sont résolus là où se trouvent les compétences spécialisées. Notre répartition du travail n'est donc pas totalement nouvelle, elle est juste plus accentuée.

Le modèle de «top sharing» est pourtant assez rare, surtout pour des postes de CEO. D'où vous est venue l'idée?

Erland Brügger: Après avoir tenu seul les rênes pendant douze ans, j'ai voulu donner un nouvel élan à la direction et aborder certains thèmes sous un angle différent. Par ailleurs,

dans une entreprise familiale, on aspire à satisfaire le besoin de stabilité des actionnaires. Notre duo allie ces deux aspects: un vent nouveau et une expérience solide. L'entreprise tout entière en tire profit.

Avez-vous également rencontré des difficultés?

Silvan Brauen: La rapidité et les structures simples sont les grandes forces de notre entreprise. Il était donc important pour nous que la concertation exigée par le nouveau modèle ne nous ralentisse pas. Et le fait que le personnel ait deux interlocuteurs ne devait pas compliquer les processus opérationnels. C'était l'une de nos priorités.

Erland Brügger: Quand on a travaillé à plein temps pendant trente ans, on se rend bien compte qu'une baisse du taux d'occupation réduit aussi les ressources. De 80% actuellement, je passerai à 60% à partir de janvier. Il faut s'astreindre à respecter les jours de congé. Je n'y arrive pas toujours pour l'instant, mais j'y travaille.

Que vous apportez-vous l'un à l'autre?

Silvan Brauen: L'apprentissage mutuel est l'un des atouts majeurs du modèle. Une génération nous sépare, nous avons des opinions et des compétences différentes. Erland a une solide expérience du management; moi, je me concentre plutôt sur l'innovation et le marché.

Erland Brügger: Nous nous complétons aussi au niveau du caractère: Silvan a ses talents, j'ai les miens. C'est exactement cela, l'apport d'un modèle partagé.

En Suisse, tous les enfants connaissent Rivella. Comment fait-on d'une boisson au lactosérum un succès commercial?

Silvan Brauen: L'un des principaux facteurs de succès est la différenciation. Or grâce à son caractère unique, Rivella y parvient mieux que bien d'autres marques. Par ailleurs, l'entreprise mène depuis toujours une prospection différenciée du marché et un sponsoring cohérent, dans le domaine sportif comme dans l'événementiel. Enfin, le Swissness et le facteur de sympathie nous aident certainement;

Mon Entreprise

Rivella a été fondée en 1952 à Stäfa (ZH) par Robert Barth, alors étudiant en droit. Aujourd'hui, la société a son siège à Rothrist (AG). L'usine située en Argovie met en bouteille non seulement l'assortiment Rivella, mais aussi les produits Focuswater, les jus de fruits Michel et, depuis 2022, la boisson caféinée Enertea. Rivella emploie 237 personnes.
rivella-group.com
rivella.ch



Génération différente, compétences différentes: les co-CEO Silvan Brauen et Erland Brügger forment une équipe de choc.

Portrait

Silvan Brauen, 38 ans, a rejoint le groupe Rivella en 2011. Ces dernières années, il a occupé différentes fonctions au sein de l'entreprise, dernièrement celle de responsable Marketing. En tant que co-CEO «Marchés», il se charge désormais des domaines suivants: marketing, vente, F&A et communication d'entreprise. Silvan Brauen est titulaire d'un diplôme de sciences économiques des universités de Fribourg et de Göteborg (Suède). Il a grandi à Morat et vit avec sa partenaire et leurs deux jeunes enfants à Berne.



Erland Brügger: Les boissons sans alcool sont des achats impulsifs: elles sont davantage consommées au restaurant et en déplacement que chez soi. Pendant la pandémie, ce segment a totalement disparu: les restaurants étaient fermés et, à la maison, les gens préféraient boire de l'eau. Ce phénomène, qui nous a durement touchés, s'est aujourd'hui stabilisé.

Silvan Brauen: Par ailleurs, grâce au rachat en 2019 de l'eau vitaminée Focuswater, nous avons pu nous positionner sur un segment très tendance et en forte croissance.

L'entreprise est détenue par une famille. Est-ce un avantage ou un inconvénient?

Erland Brügger: Je dirais que, pour une grande partie de notre personnel, c'est la raison principale de leur choix d'employeur. Nos équipes le voient bien: la famille Barth investit énormément d'énergie dans l'entreprise et s'efforce de pérenniser l'attrait de la marque. On sait pour qui on travaille, et on n'est pas juste un petit rouage dans une grosse machine. De plus, nombre de nos clientes et clients du secteur gastronomique sont eux-mêmes en mains familiales, ce qui nous permet de nouer plus rapidement des liens qu'une multinationale.

D'autres marques traditionnelles comme Franz Carl Weber viennent d'être rachetées par de grandes chaînes, et Calida cherche également un repreneur. Une vente a-t-elle jamais été envisagée chez vous?

«Une génération nous sépare, nous avons des opinions et des compétences différentes. Erland a une solide expérience du management; moi, je me concentre plutôt sur l'innovation et le marché.»

Silvan Brauen, co-CEO

ce n'est pas un hasard si nous figurons depuis longtemps parmi les marques les plus populaires et les plus dignes de confiance de Suisse.

Erland Brügger: N'oublions pas que cette réussite est le fruit d'un travail acharné. Rivella est un produit dont le monde n'a pas réellement besoin et qui n'a aucun équivalent. Si on avait mené une étude de marché traditionnelle avant la fondation, on n'aurait probablement jamais commercialisé cette boisson. Les dix premières années, Rivella n'a dégagé aucun bénéfice. Nos prédécesseurs y ont mis toute leur ardeur.

D'où vient le nom de Rivella au juste?

Silvan Brauen: Il est tiré du nom du village tessinois de Riva San Vitale. À partir de ce nom de lieu et du mot italien «rivelazione» – révélation en français –, le fondateur Robert Barth a imaginé le nom de marque Rivella.

Hormis aux Pays-Bas, la réussite n'a pas été au rendez-vous à l'étranger, et l'entreprise s'est retirée du marché allemand en 2019. Pourquoi?

Erland Brügger: Aux Pays-Bas, nous avons introduit le Rivella Bleu dès 1958, avant même de proposer cette version allégée en Suisse. Nous avons ainsi commercialisé la première boisson light du marché européen et avons pu nous établir au fil des années. En Allemagne, nous avons essayé plus tard de lancer le Rivella Rouge, mais le marché était déjà saturé. De plus, à cette époque, le sucre était déjà sous le feu des critiques. Il était donc difficile de se positionner avec une boisson sucrée.

À ce propos, les boissons sucrées comme le Rivella Rouge ont-elles encore un avenir? Comment relevez-vous ce défi?

Erland Brügger: En proposant des alternatives. Nous refusons l'idée d'imposer aux gens ce qu'ils ont le droit de boire. Même si certaines instances officielles pensent qu'il faut recourir à la fiscalité pour protéger la population du sucre, nous défendons une approche plus libérale. C'est pourquoi nous nous sommes engagés à réduire la teneur en sucre; nos nouveautés sont toutes nettement moins sucrées que l'original.

Après une baisse temporaire, vous avez encore augmenté votre chiffre d'affaires en 2022. Comment y êtes-vous parvenus?

Portrait

Erland Brügger, 57 ans, est CEO du groupe Rivella depuis 2011 déjà. Depuis mai 2023, il exerce cette fonction dans le cadre d'un modèle de topsharing. En tant que co-CEO «Operations», il s'occupe surtout des thèmes suivants: Supply Chain, finances/informatique et ressources humaines. Né à Soleure, économiste diplômé et spécialiste en marketing, il a notamment travaillé chez Unilever Suisse et Wander. Il est marié, père de trois enfants adultes et habite à Muri bei Bern.



Erland Brügger: Il ne faut pas se faire d'illusions: avec un actionariat familial, la question de l'avenir se pose automatiquement toutes les quelques décennies. Jusqu'à présent, une solution de succession intrafamiliale a toujours été trouvée. Si, un jour, ce n'est plus le cas, il faudra chercher ailleurs. En cela, nous ne nous distinguons pas des autres entreprises.

Les producteurs locaux de limonade se multiplient. Que pensez-vous de la morcellisation du marché des boissons?

Silvan Brauen: Observée depuis plusieurs années dans le segment de la bière, cette tendance gagne à présent notre marché. Selon nous, en Suisse, les petits fournisseurs ont autant leur place que les multinationales: la diversité stimule les affaires.

Rivella est une entreprise traditionnelle. Mais vous continuez à vous distinguer par des innovations, comme récemment les produits Enertea. Pourquoi cette importance accordée à l'innovation?

Erland Brügger: Rivella Rouge et Bleu sont des marques traditionnelles bien implantées, qui se sont établies sur de nombreuses générations. Partie intégrante de l'histoire de notre société, elles constituent l'héritage légué par nos prédécesseurs. Nous, successeurs, avons maintenant la responsabilité de conduire la marque vers le succès futur. Et pour ce faire, développement et innovation sont indispensables. C'est l'ADN de notre entreprise, son credo depuis 1952.

D'autres innovations comme les variétés Rhubarbe ou Pêche n'ont pas tenu leurs promesses. Comment l'expliquez-vous?

Silvan Brauen: Les saveurs comme Rhubarbe, Pêche ou Sureau étaient des éditions limitées que nous avons volontairement proposées pendant une courte durée afin de créer un engouement à court terme et de rallier les consommateurs et les consommatrices à notre marque. Les innovations stratégiques comme Rivella Refresh, en revanche, sont destinées à répondre à un besoin de la clientèle et à rester durablement dans notre assortiment.

En rachetant la marque lifestyle Focuswater en 2019, vous avez réussi un coup de maître. Depuis, le chiffre d'affaires des eaux vitaminées a été multiplié par cinq. À l'avenir, miserez-vous sur l'acquisition de marques tierces plutôt que sur vos propres développements?

Silvan Brauen: Nous miserons très clairement sur les deux. Le rachat de Focuswater a été un immense succès, mais ces possibilités sont rares. Si nous restons à l'affût de telles opportunités, nous continuons aussi à promouvoir l'innovation sur l'ensemble de nos marques et à développer de nouveaux modèles commerciaux. ●

«Nous nous complétons aussi au niveau du caractère: Silvan a ses talents, j'ai les miens. C'est exactement cela, l'apport d'un modèle partagé.»

Erland Brügger, co-CEO