

Innovation dans l'entreprise familiale

Un village d'idées sans frontières

Dr. Leila Schwab incarne la quatrième génération à la tête de Schwab-System et est la fondatrice du Village Élargi, un écosystème d'entreprises innovant et interconnecté. Dans cet entretien, elle partage sa vision d'un leadership ancré dans l'humain, d'une qualité vivante et d'un entrepreneuriat où l'intuition, le sens et la liberté façonnent des modèles durables.

Texte: Eveline Perritaz / SAQ

Madame Schwab, vous avez repris l'entreprise familiale il y a 15 ans et créé le Village Élargi dix ans plus tard. Qu'est-ce qui vous a poussée à explorer de nouveaux horizons?

LEILA SCHWAB: J'avais besoin de bâtir un modèle vivant, ancré dans mon époque, et aligné avec ma vision. Il s'agissait pour moi de relier l'héritage à l'innovation, d'oser explorer les zones inexplorées. Là où d'autres voyaient des frontières entre les secteurs, j'ai vu des ponts. Le Village Élargi est né ainsi: un archipel d'activités reliées par le sens, l'efficacité, le plaisir de créer – et l'envie d'oser.

L'une des caractéristiques de votre approche est la synergie entre différents modèles d'entreprise. Comment vous assurez-vous qu'ils interagissent réellement et s'enrichissent mutuellement?

J'ai toujours pensé qu'une entreprise pouvait fonctionner comme un quartier de village. Loin des silos, j'ai voulu créer un système fluide, vivant, où tout circule. Certaines personnes occupent plusieurs rôles dans différentes structures, les projets sont conçus transversalement, et des rituels communs nourrissent les liens. Chaque entité garde son identité, mais s'appuie sur l'énergie du collectif. C'est profondément humain.

Comment naissent les nouvelles idées et projets au sein de votre structure?

En écoutant. Les besoins des équipes, des clients... mais aussi en laissant place à l'intuition, à la cu-

riosité. J'aime tester, inventer, sortir des sentiers battus. On laisse venir les idées, les élans. Ce qui revient, ce qui insiste, on le structure ensuite avec justesse. Je crois à la fertilité des terrains ouverts.

Votre approche combine les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Comment parvenez-vous à concilier ces trois objectifs?

Je ne crois pas aux compromis tièdes. Je cherche toujours l'alignement profond entre ces trois dimensions. Ce n'est pas une contrainte – c'est une exigence. On avance peut-être moins vite, mais on avance mieux. Ce rythme construit une solidité douce, durable, pleine de sens.

Quels sont les principes qui vous guident en tant que dirigeant – en particulier lorsqu'il s'agit de promouvoir les talents et de confier des responsabilités?

Confiance, liberté, responsabilisation. Je m'intéresse aux appétences, pas seulement aux compétences. Pour moi, un rôle n'est pas une case, c'est un terrain de jeu.

Vous avez fait passer l'entreprise de 17 à plus de 120 collaborateurs. Quels sont les défis que vous avez dû relever, notamment en termes de qualité et de culture d'entreprise?

La croissance, c'est tout un chapitre de ma vie! Il a fallu préserver la cohérence tout en accueillant les singularités. Transmettre l'esprit du village sans figer les pratiques. Maintenir un haut niveau d'exigence dans un environnement en mouve-

Dr. Leila Schwab pendant sa présentation à la Journée Suisse de la Qualité 2025.

Portrait

Dr Leila Schwab est directrice adjointe de l'entreprise familiale Schwab-System à Gampelen, spécialisée dans la construction en bois. Titulaire d'un doctorat en management de l'Université de Neuchâtel, elle enseigne également la gestion d'entreprise. En parallèle à son rôle chez Schwab-System, elle a fondé le cabinet de conseil Alyem ainsi que la marque Escape Infinity, qui conçoit des escape rooms innovants pour les entreprises.

> www.schwab-system.ch





«J'aime combiner plusieurs activités, les faire dialoguer.»

Wenn Intuition Unternehmen formt

Dr. Leila Schwab, Co-Geschäftsführerin von Schwab-System, denkt Unternehmertum neu – als lebendiges Zusammenspiel von Sinn, Intuition und Verantwortung. Mit dem «Village Élargi» hat sie ein offenes Ökosystem geschaffen, in dem unterschiedliche Unternehmen miteinander kooperieren, voneinander lernen und gemeinsam wachsen. Qualität bedeutet für sie nicht nur Präzision, sondern auch Schönheit, Tiefe und menschliche Verbundenheit. Innovation entsteht dort, wo Raum für Neugier, Zuhören und spielerisches Ausprobieren bleibt. Schwab setzt auf Vertrauen statt Kontrolle, auf Potenziale statt Positionen – und auf Strukturen, die Wandel ermöglichen statt verhindern. Für sie liegt die Zukunft in flexiblen, wertebasierten Modellen, die Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt auf neue Weise miteinander verweben.

ment. Et surtout, recruter des personnes à l'aise avec le changement – car chez nous, le changement est constant.

Lorsque vous pensez à la qualité, comment définissez-vous ce terme dans le contexte du Village Élargi?

La qualité, ce n'est pas juste «bien faire». C'est faire en beauté, en profondeur, avec cohérence. C'est un souffle qui traverse chaque détail. Pour moi, elle se reconnaît dans notre capacité à incarner nos trois valeurs: progrès, épanouissement, unité.

Que signifie le succès pour vous personnellement – en tant qu'héritière d'une entreprise familiale chargée d'histoire?

Être alignée. Faire émerger quelque chose de plus grand que soi. Laisser une trace vivante, pas figée. Je veux transformer l'héritage en tremplin. Mon ambition, c'est de transmettre un système vivant, adaptable, inspirant et répliquable ailleurs.

Lors de la Journée Suisse de la Qualité, vous avez tenu le discours principal «Patchwork, GPS et perspective – recette pour un monde

élargi». Quel message souhaitez-vous transmettre à travers cette intervention?

Le patchwork, c'est l'amour du «et» plutôt que du «où». J'aime combiner plusieurs activités, les faire dialoguer. Le GPS, c'est la confiance: la vie recalcule toujours. Tant qu'on est aligné avec soi, on arrive au bon endroit. La perspective, enfin, c'est de trouver du sens à ce qu'on fait. Quand ce sens est clair, tout s'aligne naturellement.

Quels développements voyez-vous dans les prochaines années dans le domaine de la gestion d'entreprise durable?

Des modèles hybrides, souples, profondément humains. La gestion durable de demain intégrera davantage l'intuition, l'écoute, la complexité. Et le jeu, surtout! Le jeu est un terrain merveilleux pour trouver du sens. C'est en ramenant du sens, de la poésie et du souffle dans les structures qu'on bâtira un avenir réellement durable.

Merci, Dr. Leila Schwab, pour cet entretien inspirant. Votre approche montre comment héritage, innovation et humanité peuvent se conjuguer pour redéfinir la qualité dans un monde en transformation. ■