

escher

L'annuaire 2023 pour les entrepreneuses et les entrepreneurs

Géopolitique
Étude des défis
actuels

Watchlist
Entreprises à suivre
en 2023

Attitude
Mode durable –
deux points de vue

Fabiana Galli

Fondatrice et CEO
de Galli Immobiliare

Page — 34

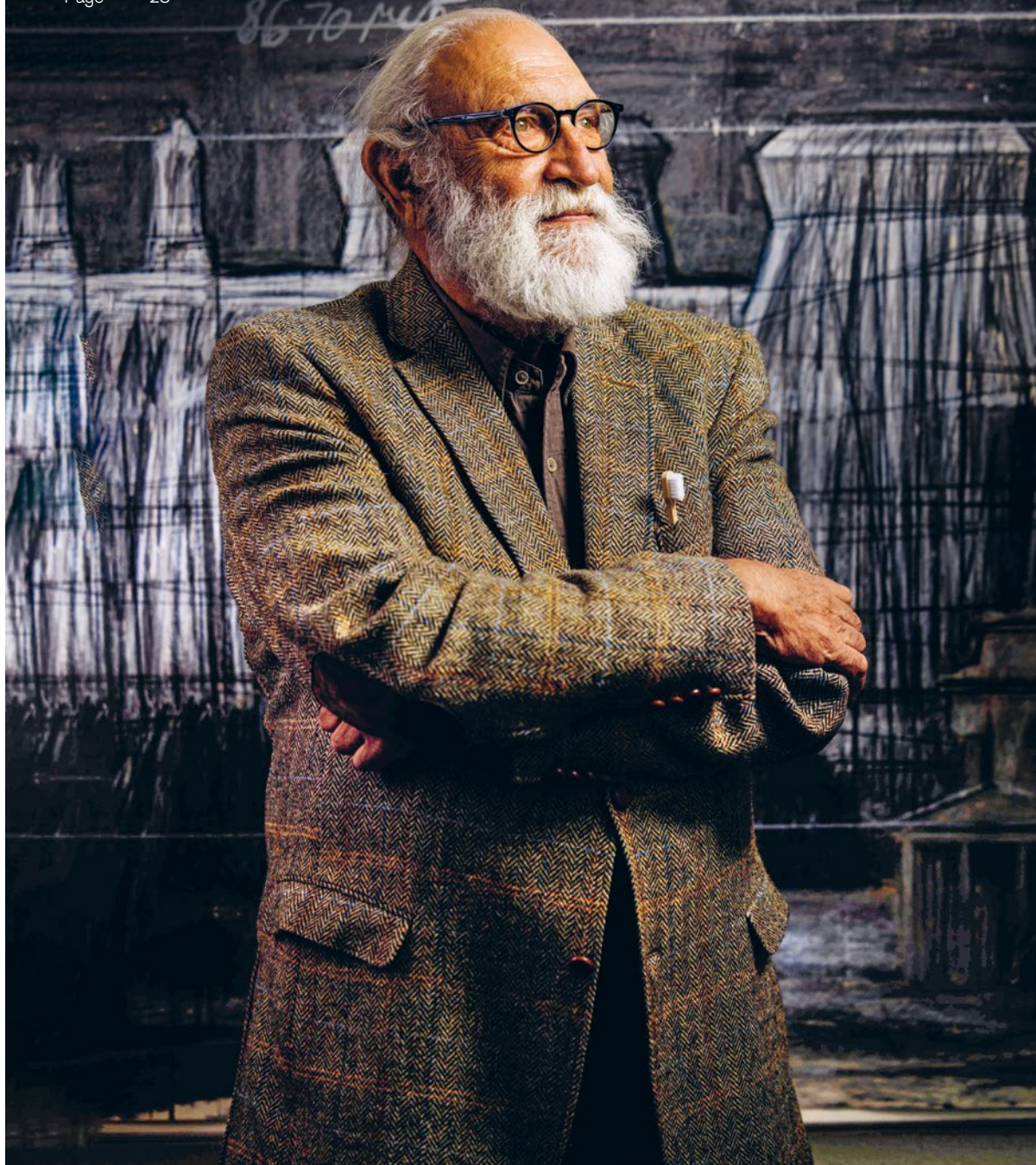


«L'entrepreneuriat exige de la curiosité. Il faut s'intéresser aux petites choses qui, cumulées, ont un grand impact.»

Ueli Breitschmid

CEO et propriétaire de Curaden

Page — 28



«Beaucoup pensent qu'être entrepreneur signifie gagner rapidement de l'argent. Bien sûr, les entrepreneurs en gagnent s'ils font bien leur travail. Mais quiconque ne cherche qu'à s'enrichir ainsi ne devrait pas se lancer.»

Torge Barkholtz

Cofondateur et CEO de kooky

Page — 44



«Une entrepreneuse ou un entrepreneur pessimiste se prive de nombreuses opportunités de croissance.»

Dois-je réorganiser les chaînes d'approvisionnement de mon entreprise?

Comment nos clients réagiront-ils si nous relevons nos prix maintenant?

Comment trouverai-je de bons collaborateurs à l'avenir également?

Les entrepreneuses et les entrepreneurs sont au cœur du magazine escher. Ils ont soulevé les questions ci-dessus lors des entretiens présentés dans la publication. Vous en saurez plus en lisant les différents portraits.

Notre étude sur la géopolitique actuelle aborde elle aussi ces défis. Elle montre comment les entrepreneuses et les entrepreneurs les relèvent.

Entrepreneuriat

Préoccupations des entrepreneuses et des entrepreneurs

Géopolitique actuelle ————— 10

Analyse d'un expert en mondialisation et mise en perspective pour les entreprises suisses de notre étude PME.

Une vaste évolution ————— 22

Qu'implique le changement d'époque pour les investisseurs suisses?

Watchlist 2023 ————— 26

Neuf entreprises remarquables des catégories «Innovation», «Tradition» et «Nouvelles voies».

Personnalité

Ce qui caractérise les entrepreneuses et les entrepreneurs

Travail hybride ————— 54

Prévention des tensions au sein de l'équipe.

Curiosité ————— 58

Pourquoi le plaisir d'acquérir de nouvelles connaissances dope l'innovation.

Attitude ————— 66

Confectionner ou vendre des vêtements durables.
Entretien avec deux entrepreneurs.



Neuf entreprises à l'honneur en 2023: gros plan sur leur créativité, les recettes de leur succès et leur personnalité.



Travail hybride

Heike Bruch étudie comment les entreprises et les salariés profitent du travail hybride.

Page — 54



Attitude

Pour Sebastian Lanz de RRRevolv et Nicholas Hännly de Nikin, la durabilité est plus qu'une tendance.

Page — 66

Chapitre 3

Produits

Comment le Credit Suisse soutient l'entrepreneuriat

Modèle de réussite ————— 74

«Banque des entrepreneurs»

Entretien avec Andreas Gerber et Hans Baumgartner.

Financements structurés et syndiqués ————— 78

Des instruments de financement stables et peu sensibles aux prix.

Protection sur le plan privé et professionnel ————— 82

Disposer en permanence d'un plan bien conçu.

Durabilité ————— 84

Le progrès requiert des financements durables.



escher online Vous trouverez désormais en ligne l'ensemble de l'étude PME et les parcours des entreprises figurant dans le magazine «escher».



Christine Breitschmid

Christine Breitschmid est Managing Director de Curaden. Son premier emploi dans l'entreprise familiale consistait à emballer des brosses à dents. Aujourd'hui, elle est responsable de la stratégie, avec son père Ueli.

«Malgré la revalorisation des chaînes d'approvisionnement régionales, nous ne devons pas négliger un grand avantage de la mondialisation: la nécessité d'échanger et de développer ainsi le respect mutuel au-delà des frontières culturelles.»

Points essentiels du chapitre

- 1 Comme la situation actuelle le montre clairement, les entreprises ne devraient jamais partir du principe qu'elles peuvent toujours opérer sans problème à l'échelle mondiale.
- 2 La réactivité, l'adaptation des chaînes de création de valeur et la couverture des risques sont essentielles pour les entreprises dans le contexte géopolitique actuel.
- 3 Le monde entre dans une nouvelle ère. Par le passé, chaque année extrêmement mauvaise sur les marchés financiers a été suivie par une année supérieure à la moyenne.
- 4 Les produits et les services des entreprises de notre Watchlist 2023 sont importants. Mais c'est la manière dont celles-ci les exploitent sur le marché qui compte avant tout.
- 5 Les entreprises performantes ne se contentent pas du statu quo et cherchent de nouvelles solutions, même si l'environnement est difficile.

Tensions géopolitiques: défis posés aux entreprises

Sanctions économiques, nearshoring et renchérissement des intrants: les tensions géopolitiques actuelles posent des défis aux entrepreneurs du monde entier. Dans cet entretien, Dr. Parag Khanna, expert renommé, évoque les principales tendances géopolitiques et étudie comment elles pourraient évoluer.

Les entreprises suisses sont affectées elles aussi par les récents bouleversements intervenus sur la scène mondiale. L'étude PME du Credit Suisse sur la géopolitique actuelle montre comment elles réagissent à des défis tels que la modification des chaînes de création de valeur, les pressions inflationnistes et les éventuels risques de réputation.





Nouvel ordre
mondial

Rapport de force
géopolitique





«Je pense que les multinationales adopteront des structures plus régionales, car elles voudront se conformer aux réglementations locales et paraître plus «intégrées» afin de mieux faire concurrence aux entreprises bien établies sur place.»

Entretien avec — Parag Khanna

Quelles sont les tendances géopolitiques de ces dernières années?

Parag Khanna À mon avis, la tendance géopolitique la plus marquante de ces dernières années est l'émergence d'une coalition de pays occidentaux et orientaux ayant pour but de réagir de manière coordonnée à l'ascension de la Chine. En fait, on peut dire que cette dernière a été la tendance la plus importante des années 2010. Depuis 2020, on observe donc une réorientation stratégique visant à contrer les ambitions agressives de la République populaire. Cela se traduit, d'une part, par des alliances militaires telles que le «Quad» (États-Unis, Inde, Japon et Australie) et l'«AUKUS» (Australie, Grande-Bretagne et États-Unis) et, d'autre part, par le déploiement d'efforts dans les

domaines du commerce, de la technologie et des infrastructures (p. ex. loi CHIPS qui vise à transférer de la Grande Chine aux États-Unis et à leurs pays alliés la production de semi-conducteurs, ou encore Build Back Better World), le but étant de faire concurrence à la nouvelle route de la soie chinoise au moyen de taux d'intérêt préférentiels pour les financements d'infrastructures de pays en développement. On relève avec intérêt qu'aucune de ces initiatives occidentales n'existait il y a cinq ans. À l'évidence, elles constituent une réaction au comportement de la République populaire. Elles nous rappellent ainsi que les évolutions géopolitiques sont complexes et non linéaires. Mais il ne s'agit pas seulement d'entraver l'ascension de la Chine vers la

suprématie géopolitique: ces récentes tendances signalent une évolution vers un monde encore plus multipolaire.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a suscité une forte réaction de l'Occident, qui montre un front uni face à l'agresseur, lequel se tourne vers l'Est. Quelles sont les conséquences géopolitiques de la guerre en Ukraine?

Khanna Nul doute que l'invasion de l'Ukraine par la Russie accélère certaines tendances qui se dessinaient déjà auparavant. La première concerne l'effondrement de la puissance russe: importantes pertes militaires, contraction économique, isolement diplomatique et fuite des cerveaux, autant de facteurs qui ne font qu'accélérer le déclin observé depuis la chute de l'Union

soviétique. Actuellement, rien n'indique que la Russie, en tant que société, espace économique et système politique, puisse faire volte-face. Elle se tourne de plus en plus vers l'Asie, un rapprochement déjà amorcé par Poutine au début des années 2010. À l'époque, il avait resserré les liens avec l'Inde, un allié du temps de la guerre froide, ainsi qu'avec le Japon, tout en renforçant considérablement le commerce et les investissements avec la Chine. De nombreux diplomates et analystes occidentaux ont constaté avec surprise que les pays d'Asie n'avaient pas fait bloc avec l'Occident pour condamner l'invasion en Ukraine, mais qu'ils voulaient avant tout éviter une interruption des livraisons de pétrole et de gaz, essentielles pour leurs économies. Certes, la hausse des prix du pétrole pèse sur leur budget, mais ils prévoient de nouveaux oléoducs et gazoducs grâce auxquels la Russie pourra leur fournir de plus grandes quantités. Alors que l'Europe s'efforce de se libérer le plus rapidement possible de sa dépendance énergétique à l'égard de la Russie, cette dernière s'implante de manière croissante dans le système asiatique. Je qualifie souvent la Russie d'«Asie du Nord», ce qui est indéniable sur le plan géographique, mais non sur le plan politique, l'Occident l'ayant perçue comme un État qui

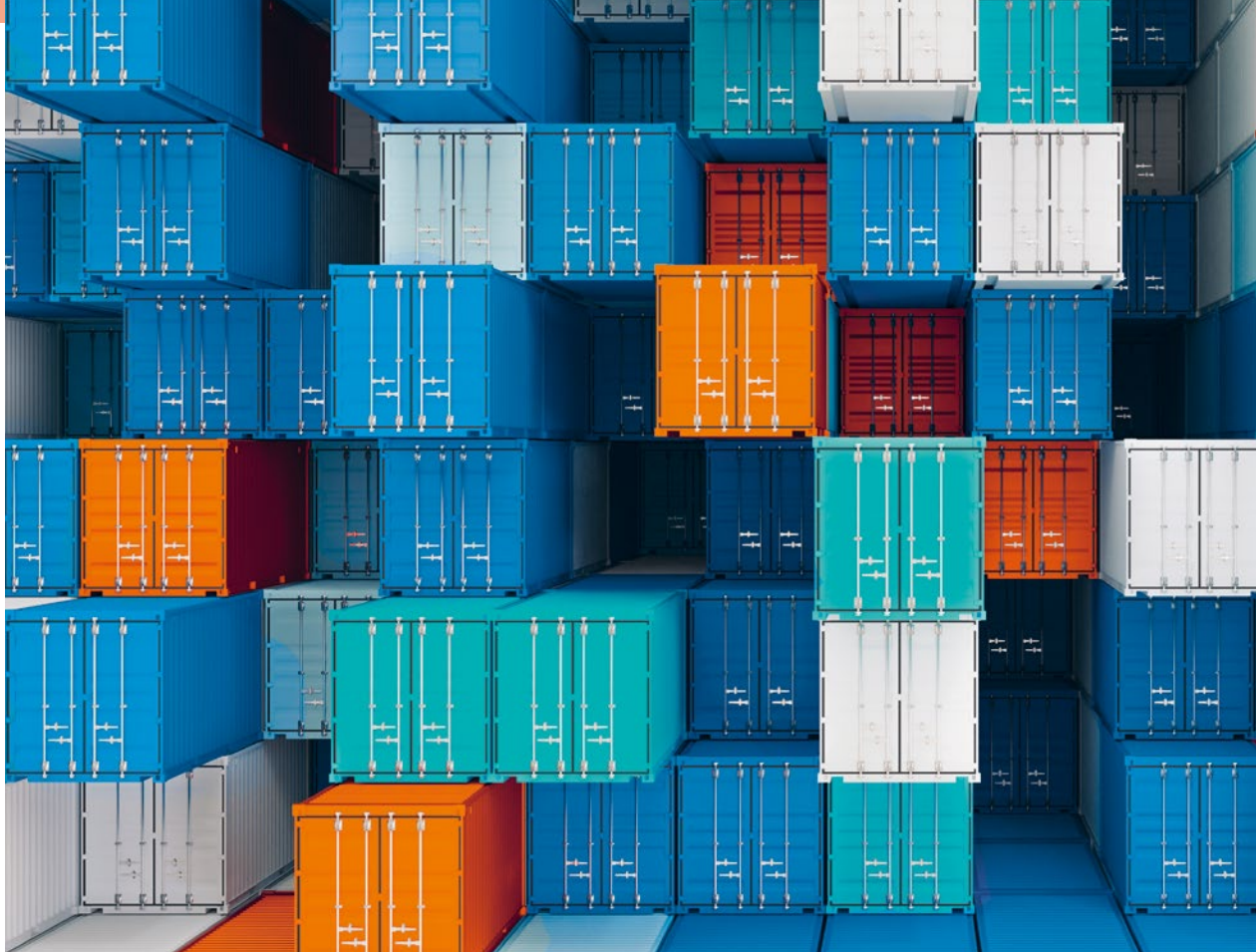
cherchait timidement à se rapprocher de l'Ouest. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. De ce point de vue, la Russie suit l'exemple de la Turquie, mais d'une manière bien plus extrême, car cette dernière est toujours membre de l'OTAN et ne prétend pas à l'autosuffisance (volontairement ou non). Néanmoins, les deux pays se tournent de plus en plus vers l'Asie, tant au niveau du commerce, des investissements et des infrastructures que des accords en matière de sécurité. Cela concerne notamment la nouvelle route de la soie, la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures et l'Organisation de coopération de Shanghai.

«Les entreprises occidentales ont déjà fait leur grand retour en Arabie saoudite, et je peux facilement imaginer qu'après la guerre, elles tentent de reprendre prudemment pied en Russie.»

Parag Khanna

Ces dernières années, on a observé l'émergence d'initiatives comme «America First» et «Made in China 2025», qui visent à protéger et à renforcer l'économie nationale face aux entreprises étrangères, lesquelles sont confrontées à des réglementations qui faussent la concurrence. Quel est le rôle des mesures économiques en termes de géopolitique?

Khanna Les mesures économiques, les restrictions d'investissement, le nationalisme en matière de ressources et d'autres phénomènes similaires se multiplient dans le monde entier. La concurrence amicale d'antan entre les organismes de crédit à l'exportation dans un contexte d'interdépendance croissante s'est commuée en un protectionnisme nettement accentué, motivé par des considérations bien plus géopolitiques et les fortes subventions aux secteurs nearshore. Je suis convaincu que cette tendance se poursuivra ces prochaines années, mais je la considère également comme un processus d'optimisation qui pourrait déboucher sur une situation gagnant-gagnant. Tout d'abord, elle est susceptible d'apaiser les tensions socio-économiques nationales si elle crée des emplois et favorise davantage les investissements dans la productivité et les compétences de la propre population. Une telle évolution pourrait accroître un peu l'inflation, ►



mais également reconstruire la base industrielle tout en stimulant l'autosuffisance et la solidarité nationales. Et l'environnement en tirerait certainement profit. Si un nombre croissant de marchés énergétiques régionaux misaient sur le gaz et les sources renouvelables plutôt que sur le transport du pétrole à travers le globe, la planète s'en porterait mieux. Il en va de même pour les chaînes d'approvisionnement en produits agricoles, qui sont responsables de 15% des émissions mondiales de CO₂. Dans une certaine mesure, une augmentation de l'autonomie est même souhaitable à condition d'être bien

gérée. Si ce processus permet de stabiliser la croissance dans les grandes régions économiques que sont l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie, les entreprises souhaiteront certainement conserver leurs activités internationales, car elles dépendent de leurs marchés et bénéfices mondiaux. Je pense que les multinationales adopteront des structures plus régionales, car elles voudront se conformer aux réglementations locales et paraître plus «intégrées» afin de mieux faire concurrence aux entreprises bien établies sur place. À l'avenir, leur nombre pourrait diminuer au profit des joint ventures et des partenariats.

Les développements géopolitiques affectent les entreprises également à travers les sanctions économiques.

Comment jugez-vous la situation actuelle à cet égard et où va-t-on?

Khanna Premièrement, il faut préciser que des sanctions peuvent être imposées de manière soudaine, à tout moment. La situation actuelle montre clairement que les entreprises ne devraient pas s'attendre à pouvoir toujours opérer sans problème à l'échelle mondiale. C'est l'erreur que des dirigeants ont commise depuis les années 1990 jusqu'aux attentats du 11 septembre 2001, mais aussi

avant l'invasion russe en Ukraine et le durcissement de la réglementation chinoise dans le secteur technologique. Deuxièmement, les sanctions sont généralement contre-productives, car elles nuisent moins au régime qu'à son peuple et à nos propres entreprises, lesquelles sont soudainement confrontées à de graves pertes sur d'importants marchés et à une incertitude durable au niveau de leurs chaînes d'approvisionnement et de leurs opérations. Troisièmement, il est aujourd'hui presque impossible d'isoler totalement un pays. Dans un monde multipolaire aux alliances multiples, il n'existe guère de normes exigeant l'imposition de sanctions. La Russie, par exemple, se tourne vers la Chine et l'Inde, à l'instar de l'Iran. Enfin, les sanctions ont tendance à s'essouffler assez rapidement. Le marché chinois est trop attrayant pour que les entreprises occidentales y renoncent. Elles ont déjà fait leur grand retour en Arabie saoudite, et je peux facilement imaginer qu'après la guerre, elles tentent de reprendre prudemment pied en Russie. Une telle démarche semble impensable en période de tensions, mais ce sont davantage l'offre et la demande que les convictions politiques qui dictent généralement l'évolution sur le long terme.

Que pensez-vous de la position des petits pays, notamment de la Suisse, dans un contexte de tensions géopolitiques?

Khanna Je considère depuis longtemps les petits États comme des modèles en matière de gouvernance, en particulier la Suisse et Singapour (qui occupent une place centrale dans mon livre «Technocracy in America»). Ces deux pays sont des économies ouvertes, axées sur l'innovation, attractives pour la main d'œuvre qualifiée, et opportunistes dans leurs relations commerciales à l'échelle mondiale. Tous les États devraient suivre leur exemple. Bien sûr, les petits pays ont les mains liées en ce sens qu'ils ne peuvent pas contribuer à façonner l'environnement mondial au niveau des conflits et de la réglementation. Mais la stabilité de leur performance économique, en dépit de la volatilité ambiante, exerce une influence sur les modes de pensée et le comportement des plus grands États, car ceux-ci peuvent en tirer des leçons dans des domaines tels que l'efficacité des dépenses publiques ou la promotion de l'innovation. La Suisse a une longue tradition de neutralité et reste toujours ouverte au dialogue avec des pays hostiles comme la Russie ou l'Iran. C'est un rôle essentiel que n'assument pas d'autres États alors qu'il s'agit d'un

fondement de la diplomatie. J'ai beaucoup de respect pour la manière dont la Suisse nous rappelle sans cesse l'importance du dialogue, en particulier en période de grandes incertitudes.

L'interview de Dr. Parag Khanna a été réalisée par Dr. Manuel Rybach, Global Head of Public Policy and Regulatory Foresight au Credit Suisse.



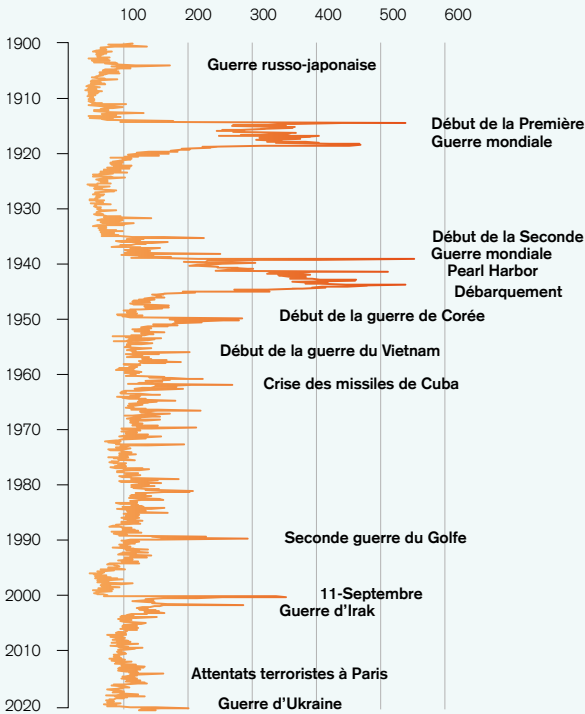
Dr. Parag Khanna

Dr. Parag Khanna est un expert de renommée internationale et un auteur de best-sellers dans le domaine de la mondialisation. Il a créé FutureMap, une société de conseil spécialisée dans l'analyse de données géopolitiques et économiques, la visualisation et la cartographie. Fort de son expertise, Parag Khanna a conseillé de nombreux gouvernements, dont le U.S. National Intelligence Council. Il est titulaire d'un doctorat de la London School of Economics.

Les défis actuels pour les entreprises en chiffres:

Tensions géopolitiques les plus fortes depuis près de 20 ans

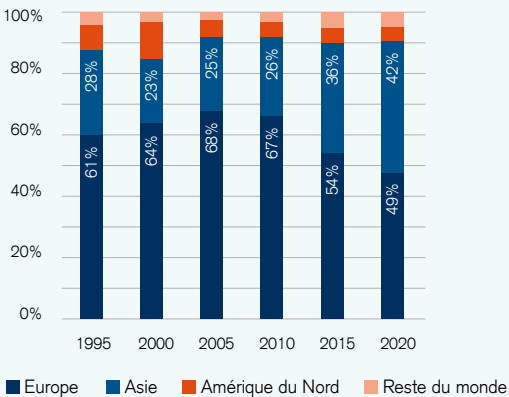
Indice GPR historique, 100 = moyenne de 1900 à 2019



Source: Caldara et Iacoviello (2022), Credit Suisse; dernières données: novembre 2022

La Russie se tourne depuis un certain temps vers l'Asie

Destinations d'exportation des biens commerciaux russes, en % de la valeur totale des échanges, 1995-2020



Source: OEC, Credit Suisse

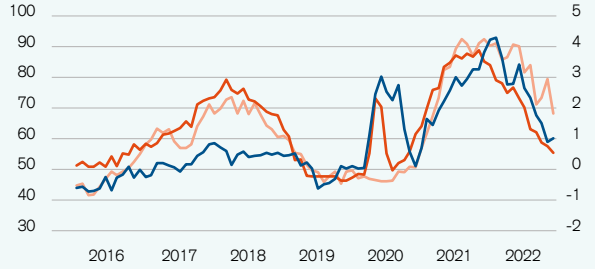




Illustration: Mathis Burmeister

Problèmes de chaînes d'approvisionnement et augmentation du prix des intrants

Sous-composantes du PMI industriel (échelle de gauche);
Global Supply Chain Pressure Index (échelle de droite),
janvier 2016 - octobre 2022

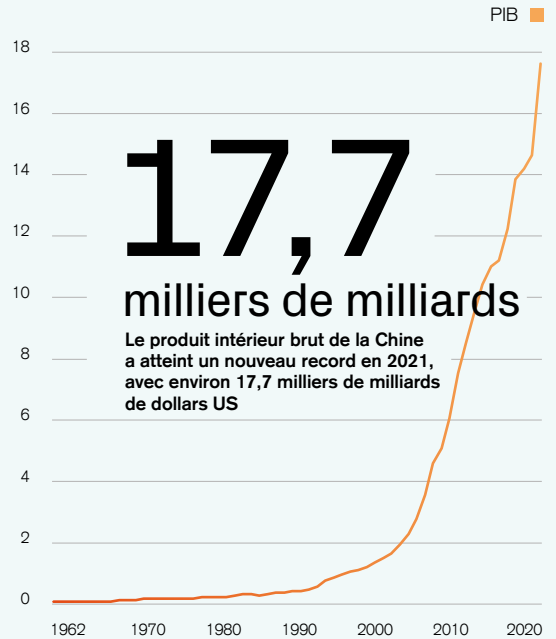


- PMI Suisse: prix d'achat (échelle de gauche)
- PMI Suisse: délais de livraison (échelle de gauche)
- Global Supply Chain Pressure Index (échelle de droite)

Source: procure.ch, Federal Reserve Bank of New York, Refinitiv Datastream, Credit Suisse

L'essor de la Chine

Produit intérieur brut, en milliers de milliards de dollars US



Source: Banque mondiale

Malgré l'adversité

2022 a été mémorable: à peine la situation pandémique s'est-elle normalisée que les tensions géopolitiques liées à l'Ukraine ont à leur tour affecté l'économie. Les sociétés suisses cherchent à sortir des crises par divers moyens: adaptations des chaînes de création de valeur, lutte contre la hausse des intrants et réduction des risques de réputation.

Texte — Sara Carnazzi Weber & Pascal Zumbühl

Durant des décennies, les marchés ouverts et le libre-échange ont constitué un pilier de l'ordre international issu de la Seconde Guerre mondiale. Depuis la crise financière, le moteur de la mondialisation s'est toutefois grippé et, plus récemment, la pandémie et la guerre en Ukraine ont encore fait régresser la répartition internationale du travail: les États interviennent plus fortement dans les activités économiques nationales et internationales, prenant des mesures qui faussent la concurrence. Bien que le conflit géopolitique affecte principalement d'autres régions, il a aussi des répercussions sur la Suisse, qui dépend du commerce extérieur, et sur ses entreprises.

Ces dernières pâtissent non seulement des droits de douane, mais aussi de problèmes non tarifaires: selon l'enquête, environ 60% des sociétés interrogées y ont été confrontées ces trois dernières années. D'autres résultats mettent en évidence une augmentation de la densité réglementaire, en particulier en matière de protection des données et de l'environnement; 54% et 51% respectivement des sondés affirment

que les directives les concernant en Suisse et à l'étranger se sont multipliées ces trois dernières années. Le droit relatif à la protection de l'environnement subit actuellement de vastes remaniements, et l'Union européenne (UE) est une pionnière à cet égard. La Suisse se voit souvent contrainte de mettre en œuvre les réglementations de celle-ci pour ne pas restreindre l'accès des entreprises helvétiques à ce marché si important.

60%

des entreprises suisses sont freinées par des obstacles non tarifaires.

54%

des entreprises suisses ont constaté une augmentation de la densité réglementaire en matière de protection des données.

51%

des entreprises interrogées sont confrontées à une augmentation des réglementations environnementales.

Source: enquête PME du Credit Suisse 2022/2023

La coopération internationale souffre également de la forte densité réglementaire et des mesures qui faussent la concurrence. Environ 47% des entreprises interrogées constatent que la collaboration avec les partenaires commerciaux étrangers s'est compliquée ces trois dernières années. Parmi celles qui ne se focalisent pas principalement sur l'UE, elles sont même 63% à faire ce constat, un pourcentage bien supérieur à celui des sociétés axées essentiellement sur le marché unique. L'Europe présente donc un tableau mitigé en matière de coopération.

Focalisation accrue sur la stabilité des chaînes d'approvisionnement?

La crise financière, la pandémie et la guerre en Ukraine ont mis en évidence les faiblesses des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les entreprises suisses accordent à nouveau plus

d'importance à la stabilité des chaînes de création de valeur et les adaptent. L'enquête confirme qu'une grande partie d'entre elles ont modifié ces chaînes au cours des trois dernières années: non seulement elles ont augmenté leurs stocks, mais elles tentent d'accroître leur résilience en se concentrant en premier lieu sur les fournisseurs d'intrants géographiquement plus proches et en les diversifiant. De manière générale, on observe une tendance à la régionalisation, une évolution qui se dessinait déjà depuis le début de la pandémie, mais que la guerre en Ukraine a encore accélérée.

Les changements opérés dans les chaînes de création de valeur n'affectent pas seulement le commerce mondial, ils favorisent aussi le renchérissement (voir graphique p. 17). En outre, les sanctions imposées à la Russie en raison de la guerre en Ukraine ont réduit la disponibilité de certains biens, notamment des combustibles fossiles. La pénurie en résultant a dopé les prix de ces ressources, la constitution de stocks aggravant encore le problème. En raison des effets de substitution, l'inflation ne se limite toutefois pas aux biens dont la Russie et l'Ukraine sont de grands exportateurs, mais elle va largement au-delà, touchant pratiquement tous les domaines. Il n'est donc pas surprenant que plus de 80% des entreprises interrogées aient été confrontées à une augmentation des coûts de fret et d'énergie ainsi que des prix des matières premières ces trois dernières années.

Ce vaste renchérissement n'est pas tenable à court ou long terme pour les entreprises concernées. Sans surprise, près de 90% des sondés ont déjà pris des mesures contre la hausse des prix des intrants ou prévoient d'en prendre. Selon l'enquête, plus de 50% des sociétés interrogées ont répercuté ces prix sur les clients, les petites le faisant plus fréquemment. Autres solutions citées relativement souvent: la recherche de substituts moins chers (35%) et l'augmentation de la productivité (26%).

Préserver la bonne réputation

Dans un contexte géopolitique difficile, les risques de réputation augmentent aussi pour les entreprises. Selon l'enquête, 17% des sociétés sondées considèrent que la probabilité de critiques publiques leur reprochant un comportement inadapté est plutôt élevée, voire très élevée. Dans un tel contexte, elles doivent donc consacrer plus de temps et d'argent à la surveillance et à la prévention d'éventuels risques de réputation. En effet, si elles n'observent pas leur devoir de diligence, elles peuvent s'attendre à des critiques, voire à un boycott de leurs produits et services. Comme le montre notre enquête, 19% des entreprises interrogées estiment qu'un tel scénario est (plutôt) probable.

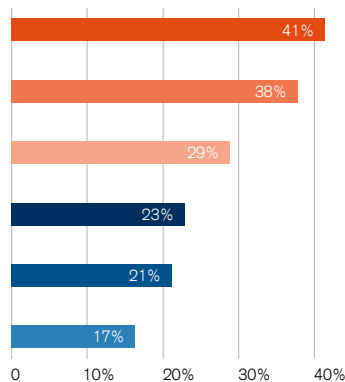
L'exercice d'équilibriste entre activisme et retenue constitue un défi pour de nombreuses sociétés ayant des relations d'affaires avec l'étranger, car elles opèrent souvent sur des marchés dont les conditions cadres sont différentes (réglementations, valeurs, etc.). Une entreprise qui dénoncerait par exemple des violations des droits de l'homme dans le pays de ses partenaires commerciaux s'exposerait à des critiques de la part des autorités de surveillance du pays en question et à la colère de ses consommateurs. Mais en s'abstenant de le faire, elle serait confrontée à la critique des autorités de surveillance et des consommateurs en Suisse.

Les dommages réputationnels ne résultent pas seulement des propres erreurs ou de l'implication dans des scandales de tiers, mais aussi de la divulgation d'informations sensibles, par exemple à la suite d'une cyberattaque. Près d'une entreprise sur trois voit au moins un risque plutôt élevé.

Étant donné le grand nombre de scénarios susceptibles de nuire à la réputation, il n'est guère surprenant que près de 83% des sondés s'efforcent également d'écartier de tels risques. Interrogées sur leurs actions concrètes, 41% des entreprises ont indiqué qu'elles avaient pris des dispositions pour prévenir les cyberattaques. L'adaptation de produits ou de services en réponse aux exigences des groupes d'intérêt (consommateurs, collaborateurs, etc.) est la deuxième mesure la plus souvent citée (38%), en particulier par les petites entreprises.

Mesures visant à éviter les dommages à la réputation

Pourcentage de réponses*, en %



* Plusieurs réponses possibles, sauf en combinaison avec la catégorie de réponse «Rien»

- Mesures de prévention des cyberattaques
- Adapter nos produits/services pour répondre aux demandes des consommateurs, des parties prenantes et/ou des collaborateurs
- Tenir compte des aspects géopolitiques lors de la sélection de nouveaux partenaires commerciaux
- Mettre fin aux relations d'affaires avec des partenaires commerciaux controversés
- Mettre fin aux relations d'affaires avec des partenaires dans des pays présentant des risques géopolitiques accrus
- Rien

Source: enquête PME du Credit Suisse 2022/2023

Il ressort de l'enquête que si les entreprises ressentent au quotidien les conséquences des tensions géopolitiques, elles cherchent aussi activement à sortir des crises. En outre, elles estiment que les crises présentent aussi des opportunités à condition d'être suffisamment flexible: près de 60% des sociétés sondées indiquent qu'en dépit des crises de ces dernières années, elles ont pu aborder de nouveaux domaines d'activité, autant de facteurs positifs pour 2023, mais aussi au-delà.



Dr. Sara Carnazzi Weber et Pascal Zumbühl

Dr. Sara Carnazzi Weber travaille depuis 1999 au Credit Suisse, où elle est responsable du secteur Policy & Thematic Economics. Ses recherches portent notamment sur la démographie, les régimes de retraite, le marché du travail et l'économie régionale. Au fil de ses 20 ans d'expérience, elle a également été consultante pour les autorités nationales et régionales de Suisse.

Pascal Zumbühl est titulaire d'un master en économie politique de l'Université de Lausanne. Après ses études, il a effectué un stage à la Banque nationale suisse. Depuis septembre 2019, il travaille au Credit Suisse, dans le secteur Policy & Thematic Economics. Il est en charge de l'étude PME de cette année.

→ **Rendez-vous en ligne pour consulter toutes les évaluations de l'étude PME du Credit Suisse.**

credit-suisse.com/pmeetude



Mes- sages clés:

- 1 Comme la Suisse dépend des évolutions à l'étranger, une nette majorité des sondés ressentent au quotidien les conséquences des bouleversements géopolitiques.
- 2 Les grandes entreprises en particulier constatent une augmentation de la densité réglementaire: alors qu'environ 75% d'entre elles observent un durcissement des dispositions en matière de protection des données et de l'environnement, ce pourcentage tombe à quelque 50% dans les deux cas pour les PME.
- 3 Près de 50% des sondés ont augmenté leurs stocks et choisi des fournisseurs d'intrants géographiquement plus proches ces trois dernières années. La guerre en Ukraine a accéléré ces tendances.
- 4 Près de 90% des sondés ont pris des mesures pour lutter contre la hausse du prix des intrants, et plus de 50% ont répercuté celle-ci sur leurs clients.
- 5 83% des sondés ont pris des mesures contre les risques de réputation accrus, la prévention des cyberattaques étant en tête de liste.



Quand du
nouveau
émerge
de
l'ancien



«Qu'est-ce qui perdure?
Quels défis ce changement d'époque pose-t-il?
Plus que jamais, les entrepreneurs doivent
faire preuve de flexibilité, d'esprit d'innovation et
d'habileté face aux évolutions actuelles.»

Texte — Burkhard Varnholt

Le cycle de la nature comme analogie pour le changement géopolitique: qu'il s'agisse des chaînes d'approvisionnement, des technologies ou des réalités, sans cesse émergent des nouveautés, comme c'est actuellement le cas avec la mondialisation 2.0.

Essor, déclin et changement

Tous le savent: la vie et l'économie connaissent des cycles d'essor et de déclin. Grâce à leur flexibilité, à leur esprit d'innovation et à leurs habiles stratégies commerciales, les entrepreneurs suisses ne cessent de se réinventer: ce sont les champions du monde en la matière. Ils me disent souvent lors de nos entretiens: «Rien n'est plus constant que le changement.» Le fait que la Suisse domine toujours le «World Competitiveness Ranking» de l'IMD le prouve, tout comme l'évolution de son marché des actions, le plus performant d'Europe.

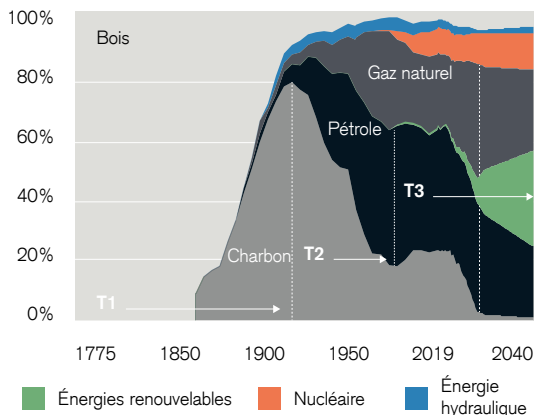
Est-ce encore vrai aujourd'hui? Le monde entre dans une nouvelle ère. La Russie a ébranlé durablement la confiance dans l'ordre mondial et la sécurité de l'approvisionnement en électricité et en gaz, renforçant l'urgence de la transition énergétique – depuis longtemps sur toutes les lèvres – et conférant une puissance ►

inattendue aux États-Unis. Le rôle de la Chine dans la communauté internationale et dans l'économie mondialisée change de manière durable. L'âge d'or de la mondialisation, marqué par l'adhésion de l'empire du Milieu à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001, est révolu. Une mondialisation 2.0 émerge, qui se caractérise par une nouvelle évolution des chaînes d'approvisionnement, des besoins stratégiques et des technologies, ainsi que par de nouvelles réalités géopolitiques.

Les États-Unis, première puissance économique mondiale, sont également devenus les premiers exportateurs d'énergies fossiles, telles que le pétrole et le gaz. Du jour au lendemain, leurs alliances internationales, pourtant fragiles avant l'éclatement de la guerre, se sont renforcées. L'économie américaine profitera largement de la course à l'armement à venir, tout comme de sa

La troisième transition énergétique a commencé.

Production d'énergies primaires aux États-Unis



T1: le charbon remplace le bois

T2: le pétrole remplace le charbon

T3: les énergies renouvelables remplacent le pétrole et le gaz

Aspects pour les investisseurs suisses

Face à ce changement d'époque aux multiples facettes, il faut évaluer divers aspects de la manière la plus globale possible. Pour les investisseurs suisses, il s'agirait par exemple des cinq suppositions suivantes:

- 1 Le franc devrait rester la monnaie la plus solide du monde et, paradoxalement, stimuler – tel un vent contraire – la compétitivité des entreprises helvétiques.
- 2 La vigueur du dollar reflète la montée en puissance des États-Unis et sert l'économie américaine plus qu'elle ne lui nuit, car elle réduit le déficit abyssal de la balance des paiements courants.
- 3 Ce qui soutient le dollar ternit l'éclat de l'or.
- 4 La récession arrive-t-elle maintenant? Le chœur des Cassandre suscite le scepticisme: la métaphore de Schiller selon laquelle une vie nouvelle

fleurit sur des ruines semble plus plausible, car l'économie suisse, ses PME et ses champions (cachés) ont plus d'un atout dans leur manche. Cela vaut également, dans une certaine mesure, pour l'avènement d'un nouvel ordre mondial, la transition énergétique, la mondialisation 2.0 et bien d'autres Supertrends.

- 5 Après l'hiver vient le printemps. 2022 s'est révélée peu réjouissante pour les investisseurs. Plus de 80% des segments de placement à l'échelle mondiale ont affiché des pertes. De telles années ne sont pas inhabituelles, mais rares. Par le passé néanmoins, chaque année extrêmement mauvaise sur les marchés financiers a été suivie par une année supérieure à la moyenne. Le secret des investisseurs performants réside dans la persévérance. Restons vigilants.

puissance économique et géopolitique – en témoignent l’envolée du billet vert et les investissements massifs de capitaux étrangers aux États-Unis. Ironiquement, il semble donc que le Kremlin ait redoré le blason de la Maison-Blanche. Autrement dit: «Putin made America great again.»

À l’ascension américaine fait face la faiblesse européenne sur l’échiquier géopolitique, en contradiction avec la réussite économique et la prospérité du Vieux Continent. Il est indéniable que la Suisse se situe au cœur de l’Europe, du moins géographiquement. Peut-elle aussi se positionner avec succès dans ce contexte mondial instable? Pourquoi pas? Les États-Unis sont à présent son principal marché d’exportation (à hauteur de près de 20%), suivis de l’Allemagne et de la Chine. L’économie helvétique s’est donc mondialisée

et diversifiée d’une manière impressionnante et inégalée en Europe. Devant pareille évolution, on est tenté de citer Friedrich Schiller:

**«L’ordre ancien s’effondre,
les temps changent,
une vie nouvelle
fleurit sur des ruines.»**

Friedrich Schiller

Implications pour les investisseurs?

- 1 Un solide processus de placement surpasse les prévisions individuelles. Il évite peur et cupidité, il confère de la stabilité grâce à la diversification et il maintient le cap de votre stratégie à long terme.
- 2 Le risque, c’est ce que l’on ne comprend pas. Tous les entrepreneurs le savent. Comme il en va de même pour les investissements, il est judicieux de confier la gestion du patrimoine personnel à des professionnels.
- 3 Pourquoi pas? C’est ainsi que pensent les entrepreneurs, un état d’esprit qui consiste à remettre en question le statu quo et à passer les nouvelles idées au crible. Il s’applique aussi aux placements.



Burkhard Varnholt

Burkhard Varnholt a obtenu son doctorat à l’Université de Saint-Gall (HSG) en 1994. Il a plus de 20 ans d’expérience internationale dans la gestion de fortune privée et institutionnelle, dont plus de 12 ans au Credit Suisse. En 2003, il a créé l’œuvre caritative «Kids of Africa», qui offre un foyer et une formation à plus d’une centaine d’orphelins (kids-of-africa.com). En 2006, il a été récompensé pour cet engagement par le prix Swiss Re Milizpreis. En 2012, dans le cadre de cette fondation et de ses activités culturelles, il a également reçu un doctorat honorifique (Dr. h.c.) en relations internationales de la part de la Geneva School of Diplomacy.

Nous présentons neuf entreprises
qui sortent du lot dans divers secteurs.

Watchlist 2023



Watchlist
2023

Innovation

Elle fait partie du quotidien des entrepreneurs. Leurs mots-clés: proximité du marché, développement continu et ouverture à la nouveauté.

- Curaden** — La société ne vend pas seulement des produits de soins buccaux, mais encourage à les utiliser de manière efficace. 28
- H2M** — L'entreprise voit un grand potentiel dans le recyclage des matériaux minéraux. 32
- Galli Immobiliare** — Une entreprise majoritairement féminine qui aborde l'immobilier dans sa globalité pour créer un habitat optimal. 34

Entreprises traditionnelles

Elles s'affirment sur le marché au fil des ans et font le choix de la continuité tout en anticipant les nouvelles tendances.

- Reitzel** — Devise de ce producteur de légumes au vinaigre: travailler sérieusement sans se prendre trop au sérieux. 36
- Tenconi** — L'entreprise familiale fabrique plus de 2000 produits dans divers secteurs de la métallurgie. 40
- Pac Team** — Les as de la présentation de produits de luxe misent sur des hiérarchies horizontales et sur une grande liberté d'action. 42

«Emprunter de nouvelles voies»

Voilà ce que font ces entreprises au quotidien.

Et c'est un élément clé de leur succès.

- kooky** — Son système numérique de gobelets réutilisables transforme le secteur des boissons à emporter. 44
- Sensirion** — Ses capteurs dans le domaine de l'environnement et des flux permettent des applications plus durables et améliorent l'efficacité énergétique. 48
- Viva Group** — L'entreprise a une nouvelle approche des soins de santé et encourage la collaboration avec d'autres prestataires de services. 50



«Curaden révolutionne l'hygiène buccale.»

Des brosses à dents de couleurs vives au dentifrice au goût de mûre ou de gin tonic, l'offre de Curaden ne passe pas inaperçue. Mais pour Ueli Breitschmid et sa fille Christine, l'entreprise n'est pas un simple fabricant. Elle a pour mission première d'améliorer la santé bucco-dentaire à travers le monde.

Texte — Evelyne Oechslin

Quelle est votre mission en tant qu'entrepreneurs?

Ueli Breitschmid Beaucoup pensent qu'être entrepreneur signifie gagner rapidement de l'argent. Bien sûr, les entrepreneurs en gagnent s'ils font bien leur travail. Mais quiconque ne cherche qu'à s'enrichir ainsi ne devrait pas se lancer. Nous offrons plus que des brosses à dents. En fournir, tout le monde peut le faire. Notre mission consiste à inciter les gens, dans le monde entier, à s'occuper correctement de leur santé bucco-dentaire.

En quoi Curaden se distingue de ses concurrents?

U. Breitschmid Je suis très curieux de nature. Je n'ai jamais cru quelqu'un simplement parce qu'il occupait une position particulière. Curaden révolutionne l'hygiène bucco-dentaire, mais pas seulement au moyen de ses produits, car ils sont très simples et faciles à copier. Tout l'art consiste à convaincre les gens de les utiliser correctement. Nous avons pour mission de transmettre des connaissances. Si les soins buccaux ont progressé en trente ans, c'est

notamment grâce aux savoirs que nous diffusons.

C. Breitschmid Il existe un grand savoir-faire en matière de soins dentaires, mais il est rarement exploité dans le cadre du développement des produits. Nous procédons autrement.

U. Breitschmid Nous avons été les premiers à affirmer que les brosses à dents «souples» étaient les meilleures. Comme les poils des nôtres sont très serrés, ils semblent doux. Flexibles, ils reprennent leur place et n'ont pas d'effet



«Je suis très curieux de nature. Je n'ai jamais cru quelqu'un simplement parce qu'il occupait une position particulière.»

Ueli Breitschmid

Produit phare de Curaden en termes de chiffre d'affaires: la brosse à dents



abrasif. En outre, nos produits ont un design attrayant et font en quelque sorte figure de cheval de Troie, le but étant de transformer le brossage en plaisir et, bien sûr, d'améliorer les ventes de nos brosses à dents et de nos dentifrices.

Vous êtes passés d'un commerce de produits dentaires à une offre complète de soins. Pouvez-vous décrire brièvement ce parcours?

U. Breitschmid Ce processus a duré cinquante ans. Je m'estime chanceux d'avoir démarré un commerce au lieu d'évoluer sur le marché grand public. Les dentistes nous connaissaient et étaient convaincus par la qualité de nos produits. Ce sont nos principaux partenaires, car ils enseignent à leurs patients comment se brosser correctement les dents, une tâche que ne pouvons pas réaliser seuls.

Quel est le produit le plus important de Curaden?

C. Breitschmid En termes de chiffre d'affaires, c'est la brosse à dents. Mais ce qui distingue notre entreprise, c'est la brosse interdentaire, dans laquelle réside notre compétence clé. Et il y a là encore beaucoup à faire.

U. Breitschmid Les études le montrent: quiconque ne nettoie pas les espaces interdentaires peut tout simplement arrêter de se brosser les dents.

Vous produisez en Suisse. Cela engendre-t-il un surcoût?

C. Breitschmid Si elles sont entièrement automatisées, les entreprises peuvent produire en Suisse à des coûts très raisonnables. Nous recourons au leasing du Credit Suisse pour financer nos machines. Chez nous, ce n'est pas la production en soi qui engendre un surcoût, mais le contrôle qualité, très approfondi à chaque étape.

Quels sont les avantages du Swiss Made?

C. Breitschmid Pour beaucoup, c'est un gage de qualité assorti d'une valeur ajoutée.

U. Breitschmid Le Swiss Made assure une grande partie de notre succès dans de nombreux pays.

À quels défis êtes-vous confrontés actuellement?

U. Breitschmid Nous sommes sur la bonne voie au niveau des produits mécaniques et avons assuré l'avenir. Ils fonctionneront ces 30 prochaines années. Ce n'est pas non plus sorcier d'évoluer dans notre domaine. La transmission des connaissances est notre tâche centrale.

C. Breitschmid Nous voulons parler de notre mission. Il ne s'agit pas seulement de vendre des brosses à dents, mais de contribuer à changer le monde, ce qui signifie aussi investir sur différents marchés sans gagner d'argent dans l'immédiat. Mais nous ne sommes pas non plus une ONG axée uniquement sur la formation. Il y a là un défi en termes de communication. En outre, tous

nos articles sont des produits de niche, qu'il s'agisse des brosses à dents manuelles ou électriques ou encore du dentifrice. Nos concurrents dans tous ces domaines sont de grandes entreprises.

Comment voyez-vous l'avenir?

C. Breitschmid Nous voulons recourir davantage à l'auto-apprentissage et à l'intelligence artificielle dans la transmission des connaissances.

U. Breitschmid Nous étudions en permanence quelle pourrait être la prochaine innovation en matière de soins bucco-dentaires. La chimie est souvent envisagée, mais il n'est pas facile de trouver un produit qui combat les bactéries sans attaquer les dents. Les enzymes, par exemple, sont un domaine de recherche passionnant. Néanmoins, je pense que cela ne marchera pas sans procédé mécanique. Nous allons bientôt lancer un nouveau produit qui a été développé par une entreprise israélienne. Il brosse automatiquement les dents lorsqu'on le mord. De tels articles existent depuis longtemps, mais celui-ci est vraiment convaincant et pourrait percer.

Curaden AG



Nombre de collaborateurs:

plus de 150

Année de création:

1954

Siège de l'entreprise:

Kriens (Lucerne)

Domaine d'activité:

hygiène buccale et éducation à la prophylaxie

«Plateforme La Plaine ou le re-recyclage de matériaux minéraux à l'infini»

Il y a des alliances qui n'attendent pas l'urgence écologique pour faire bouger les lignes en Suisse. Les instigateurs de Plateforme La Plaine ont depuis longtemps compris que l'avenir du pays en matière de recyclage et de valorisation de matériaux minéraux passait par une vision commune et respectueuse de l'environnement de ce qu'est une économie durable.

Texte — Nabila Bouzouina

Dans le cadre du parcours de Plateforme La Plaine, Raymond Moinat et Blaise Henry, membres du conseil d'administration de H2M Exploitation, nous confient avoir eu de la chance, depuis l'achat du terrain en 2013 jusqu'à la mise en service des activités en 2020. Comme une conjonction d'évènements s'assemblent à la manière d'un puzzle, les choses se sont enchaînées naturellement. C'était au départ un petit projet qui a bien grandi grâce à des partenaires avec lesquels des solutions ont été trouvées qui étaient dans l'intérêt de tous.

«Il faut rester humble afin d'arriver à écouter les autres et à tenir compte de leurs avis. La concertation permet de produire les meilleures solutions – c'est la pierre angulaire de la réussite selon moi», nous confie Raymond Moinat.

La synergie des métiers au service de l'économie durable

Plateforme la Plaine, c'est avant tout une rencontre de différentes activités, une synergie entre plusieurs acteurs dont le but est d'éliminer tous transports intermédiaires des matériaux de démolition afin de les recycler, les valoriser et en faire du béton. Sur 36000 m² à Vufflens-la-Ville, Plateforme La Plaine, concept unique et précurseur, prévoit de recycler 150000 t par an de matériaux minéraux de chantier en leur évitant une mise en décharge, en synergie avec quatre entreprises partenaires et complémentaires.

Située stratégiquement proche du rail et des grands chantiers lausannois, sur la ligne Genève-Zurich, la plateforme favorise l'Urban Mining. Autrefois prélevées dans la



H2M Exploitation SA



Nombre de collaborateurs:
25

Année de création:
2020

Siège de l'entreprise:
Vufflens-la-Ville (Vaud)

Domaine d'activité:
Centre de revalorisation pour matériaux minéraux



nature, les ressources sont désormais puisées dans la déconstruction citadine. Les ressources naturelles sont ainsi préservées.

Plateforme La Plaine est donc divisée en 4 sociétés partenaires et interconnectées. H2M Exploitation SA se charge du recyclage des matériaux de déconstruction utilisés par BGO SA pour la production de béton. Ecosor SA assainit les matériaux pollués. Et pour finir, Henry Recycling s'occupe de la revalorisation des déchets de chantier.

L'entreprenariat dans les veines

Pour nos deux visionnaires, un bon entrepreneur doit avoir des idées et savoir fédérer ses troupes, les tirer vers le haut. En plus d'être avant-gardiste, il doit foncer tout en mesurant ses investissements, ses prises de risques, ses efforts. Un mélange d'audace et de sagesse. C'est selon eux une des clés du succès de Plateforme la Plaine

«Lorsque que l'on réalise un projet, quel qu'il soit, il faut partir du principe qu'on va faire des erreurs. Mais quand on connaît bien son sujet, qu'on sent le marché, qu'on a une bonne perception de notre environnement, on ne dévie pas tellement du parcours finalement», nous explique pour conclure Raymond Moinat.

Anticiper le marché du logement

Fabiana Galli, vous êtes CEO de Galli Immobiliare depuis 2011 et vous avez donné un nouveau visage à cette entreprise traditionnelle. Comment avez-vous fait?

Fabiana Galli J'ai changé d'approche. En effet, la gestion immobilière seule ne répond plus aux besoins actuels. L'habitat exige des concepts globaux et innovants. Nous pensons de manière holistique et intégrons l'environnement pour favoriser les liens de voisinage. Il ne suffit pas d'avoir un chez-soi. Il faut aussi se sentir chez soi.

Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique?

Galli Nous analysons toujours un bâtiment dans sa globalité: alentours, orientation et ensoleillement, présence d'espaces verts et d'espaces sociaux, qualité des matériaux de construction, empreinte écologique. Nous voulons offrir aux personnes vivant ou travaillant dans l'un de nos immeubles des conditions optimales pour leur permettre d'y rester longtemps. Au final, les taux de vacance sont

très faibles et les premières locations remportent un franc succès.

L'équipe de Galli Immobiliare est composée en majorité de femmes. Pourquoi?

Galli Je sais par expérience combien il est difficile de concilier famille et profession. Je voulais créer un environnement qui favorise un juste

«Bien que le marché recèle de nombreuses inconnues, nous essayons toujours d'avoir une longueur d'avance.»

Fabiana Galli

équilibre. Et c'est devenu un avantage commercial: les femmes prêtent généralement une attention accrue aux aspects pratiques de l'habitat. Nous en comptons six sur huit salariés, ce qui nous procure une bonne ambiance de travail.

Galli Immobiliare fait partie d'une entreprise plus grande. Quels sont les avantages?

Galli Nous faisons partie de la holding Galli Group, initialement une entreprise de construction, qui est devenue un groupe de six sociétés de différents secteurs au fil de ses 40 années d'activité. Appartenir à une structure qui partage la même vision et les mêmes valeurs nous fait bénéficier de synergies. Nous exploitons par exemple l'expertise interne pour analyser et optimiser les aspects techniques d'un projet, de sorte que nous nous profilons en conseiller, non en prestataire de services.

Quelles sont les prochaines étapes en matière d'innovation?

Galli Bien que le marché recèle de nombreuses inconnues, nous essayons toujours d'avoir une longueur d'avance. Ainsi, des visites virtuelles de nos biens seront également possibles à l'avenir.

L'entreprise grisonne Galli Immobiliare ne se considère pas comme un simple prestataire de services, mais comme un conseiller couvrant la globalité de l'immobilier commercial et résidentiel.

Texte — Daria Tamagni

Galli Immobiliare SA

Nombre de collaborateurs:

8 (6 femmes, 2 hommes)

Année de création:

1981

Siège de l'entreprise:

Grono (Grisons) avec une succursale à Rivera (Tessin)

Domaine d'activité:

Gestion et administration de biens immobiliers, promotion et conseil en immobilier, première location



«Oser, ne pas avoir peur de se tromper.
Il n'y a pas de bon entrepreneur sans audace, sans erreur.»

«Le courage, ensemble!»

Ancien cadre dirigeant passé par les fleurons de l'industrie agro-alimentaire, c'est la famille qui m'offrira mon plus grand rôle – celui d'entrepreneur. C'est une grande fierté que la maison Reitzel soit, plus de trente ans après mon arrivée, celle qu'elle est devenue aujourd'hui: résiliente et audacieuse.

Texte — **Bernard Poupon**

Bernard Poupon

Bernard Poupon est président de la direction du groupe Reitzel. Cette entreprise familiale produit des légumes au vinaigre depuis 1909, en particulier ses célèbres cornichons.

Au départ, je n'aimais pas vraiment le terme d'«entreprise familiale» que je trouvais galvaudé mais force est de constater que Reitzel l'est bel et bien. Les familles Reitzel et Poupon se partagent en effet cet héritage créé par Hugo Reitzel en 1909 et nous produisons désormais quelque 80 millions de pots de pickles par an. Notre «maison» est une institution en Suisse, et les gens y sont très attachés.

Lorsque j'en ai pris les rênes en 1986, je voulais tout d'abord qu'elle soit petite, professionnelle et surtout qu'elle conserve son ancrage dans la tradition. Jusqu'à l'arrivée de mon neveu, Olivier Camille, actuel CEO de Reitzel, j'étais le seul membre de ma famille dans l'entreprise. J'ai cherché à obtenir son concours avant tout parce qu'il était compétent et qu'en plus de cela, nous nous entendions très bien. Nous partageons les mêmes valeurs et la même vision.

Notre entreprise est considérée comme familiale parce qu'elle est avant tout familiale, c'est une réalité. Deux familles représentent l'actionnariat majoritaire. En outre, nous sommes restés une PME familiale dans le bon sens du terme, car nous menons une politique de relations humaines qui est très favorable et propice au développement, à l'audace. ►

Ensemble, c'est tout

L'humain est au centre de nos préoccupations et nous avons vite compris que sans une équipe soudée et motivée, il n'y avait pas de vraie réussite d'entreprise possible. Les gens ici se connaissent bien, souvent depuis de nombreuses années, et c'est en cela que le mot familial prend tout son sens. N'importe quel collaborateur peut entrer dans mon bureau et donner son avis. Il faut trouver l'équilibre entre bienveillance et exigence, pas facile.

Prenons l'exemple d'Hubert Ballifard: il est resté plus de 35 ans dans l'entreprise avant de prendre sa retraite, mais nous l'avons employé au-delà, car les liens étaient très forts entre nous. Il y a d'ailleurs une photo de lui, en bas à l'accueil. Hubert est malheureusement décédé il y a quelque temps, mais il a été un pilier chez Reitzel.

Nous ne vendons pas des produits révolutionnaires ou géniaux, notre vraie richesse se trouve dans notre force vive et notre amour du métier. C'est avant tout les femmes et les hommes qui travaillent ici qui font de Reitzel l'entreprise qu'elle est aujourd'hui.

Tout ce que j'ai toujours voulu et je ne dis pas que j'ai réussi, c'est que les collaborateurs soient des entrepreneurs. Qu'au niveau des comités de direction, ils aient leur indépendance, leur libre arbitre. Tout cela crée un collectif qui donne à mon sens un esprit familial et d'équipe, c'est évident. La taille de notre entreprise s'y prête parfaitement.

Le lien à l'épreuve du temps

C'est Reitzel qui m'a vraiment donné la chance de devenir entrepreneur. Depuis quelques années, je vais régulièrement en Inde, où nous avons acheté un terrain et construit une usine qui compte désormais plus de 300 collaborateurs: ça, c'est magnifique pour moi, on ne peut pas rêver mieux comme projet entrepreneurial!

Ce n'est pas un secteur à forte valeur ajoutée où la croissance est rapide, comme cela peut être le cas dans la technologie. Mais il est très attachant parce qu'il y a ce lien étroit



avec les agriculteurs (6000 sous contrat), les distributeurs, les consommateurs... Nous couvrons donc toute la chaîne de création de valeur, et c'est passionnant. Même lorsque les temps sont durs.

Nous affrontons des difficultés que bien d'autres connaissent. La pandémie, la crise des matières premières et de l'énergie ou encore la pénurie de main-d'œuvre nous poussent régulièrement dans nos retranchements, mais nous aident aussi à grandir et à nous renouveler grâce à la résilience propre aux métiers de l'agro-alimentaire. J'en ai vu des tempêtes, donc j'envisage l'avenir avec sérénité, mais nul ne sait ce que 2023 nous réserve. La prudence est donc de mise.

Des valeurs-clés au service de la qualité

Des produits au vinaigre comme les cornichons sont difficiles à faire évoluer. L'innovation se fait principalement au niveau de nos technologies de production ou de nos campagnes de marketing. Lorsque vos recettes sont les mêmes



depuis toujours, vous essayez de changer les habitudes de consommation des clients. Il s'agit de redonner à ces goûts ancestraux de nouvelles lettres de noblesse, lors de l'apéritif par exemple.

Notre développement a toujours été en phase avec nos valeurs, et nous misons donc depuis un certain temps déjà sur le bio, le commerce équitable et désormais sur le local, qui rencontre un très grand succès en Suisse grâce à notre marque «Hugo®». Tout cela reflète notre engagement en faveur d'une économie durable. En outre, les consommateurs sont de plus en plus concernés par la traçabilité des produits qu'ils achètent – à raison. Il nous tient donc à cœur d'être une entreprise diligente et responsable en confectionnant les meilleurs produits possibles, en toute transparence.

Au départ, Bernard Poupon trouvait le terme d'«entreprise familiale» galvaudé.

REITZEL GROUP



Nombre de collaborateurs:

500 environ

Année de création:

1909

Siège de l'entreprise:

Aigle (VD)

Domaine d'activité:

Transformation et production de légumes au vinaigre (activité principale)

Remarquable:

Faire les choses sérieusement, sans se prendre au sérieux – c'est ce qui nous caractérise chez Reitzel.

15 questions à... ■

Michele Beffa, CEO de Tenconi SA

Après 140 ans d'activité dans le domaine ferroviaire, Tenconi se lance dans de nouveaux secteurs tout en conservant la même matière première: l'acier. Mais cette entreprise familiale diversifie ses produits et change de culture.

Texte — Daria Tamagni

Tenconi SA est active dans la construction métallique depuis plus de 140 ans. Cette entreprise traditionnelle basée au Tessin a commencé dans le domaine ferroviaire. Aujourd'hui, elle fabrique plus de 2000 produits dans différents secteurs de la métallurgie. Michele Beffa est le CEO de la cinquième génération.



Monsieur Beffa, qu'est-ce que l'entreprise Tenconi? Décrivez-la en trois mots. Passion. Tradition. Innovation. — **Le rail a fait votre succès pendant plus de 140 ans. Pourquoi ce changement?** Nous avons stagné en termes de produit et de culture. Nous devons nous diversifier et innover. — **Quelle est votre culture d'entreprise?** Mes collaborateurs doivent savoir qu'ils sont appréciés, qu'ils peuvent évoluer sur le plan professionnel et que leur travail est reconnu. Je leur consacre beaucoup de temps et ma porte est toujours ouverte, car un personnel motivé fait progresser l'entreprise. — **Vous n'êtes entré chez Tenconi qu'après avoir occupé d'autres postes, pourquoi?** Je souhaitais acquérir de l'expérience et être sûr de mon choix. Dans une entreprise familiale ayant une telle tradition, il faut se donner à fond et vouloir vraiment le faire. — **Quel est l'avantage d'être actif dans la construction métallique?** La matière première, l'acier, reste la même. Mais les personnes et les produits sont très divers. — **Et quel est le défi le plus difficile?** Résister à la pression exercée sur les prix, car nos produits ne sont pas brevetés. — **Quelle est l'importance de votre ancrage au Tessin?** Il fait partie de notre histoire. Mais il a désormais moins d'impact, car notre marché se situe en dehors de cette région. — **Quel est votre produit préféré parmi ceux que vous fabriquez?** L'éclisse qui fixe et isole les rails. Le produit fini est simple en soi, mais d'une fabrication complexe. Nous sommes l'un de ses rares fournisseurs dans le monde et certainement le meilleur en termes de qualité. — **Comment êtes-vous parvenus à garder cinq générations dans l'entreprise?** La passion. La passion. La passion. — **Votre plus beau succès à ce jour?** Avoir réussi à faire traverser à l'entreprise la période difficile de la pandémie mondiale, de la guerre et de la forte inflation. — **Et votre plus grand échec?** Avoir travaillé pendant trois ans uniquement pour le salaire. Ce furent les trois années les plus longues de ma vie. — **Qui sont vos modèles?** D'une part, mon ancien chef. Même en périodes de stress, il donnait la priorité à ses collaborateurs et savait maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Je l'envie. D'autre part, mes parents en raison des valeurs qu'ils m'ont transmises. — **Quelle est votre plus grande préoccupation en tant qu'entrepreneur?** Avoir suffisamment de travail pour tous les collaborateurs dans un environnement volatil comme le nôtre. — **Quel nouveau gros titre souhaiteriez-vous lire à propos de Tenconi?** Tenconi gagne un prix de l'innovation en 2023 et est réélu meilleur employeur de la région. — **Quel conseil donneriez-vous à votre successeur?** Tu dois savoir précisément quel type d'héritage tu veux laisser. Cela simplifiera les choses pour toi et pour ton équipe.

L'art de mettre en scène des produits de luxe

«Pour moi, l'esprit d'entreprise est avant tout synonyme d'indépendance.»

Alain Borle

Pour apparaître sous leur meilleur jour, les produits de luxe doivent être parfaitement mis en scène. Pac Team Group se charge de tout, de la vitrine à l'emballage.

Texte — Fabian Baer

Comment décririez-vous la tradition entrepreneuriale de Pac Team Group?

Alain Borle Pac Team Group a été fondé en 1949 par ma tante, qui était en avance sur son temps. C'est d'elle que je tiens mon goût pour l'entrepreneuriat et cette philosophie: si tu veux changer le monde, commence par faire ton lit tous les matins. La discipline est l'une des conditions d'une réussite durable. Mais il faut aussi beaucoup de passion.

Alain Borle, en tant que CEO, vous prenez de nombreuses décisions. Lesquelles trouvez-vous particulièrement difficiles?

Borle Le plus dur, c'est lorsque nous devons licencier des personnes. Nous l'avons vécu pendant la pandémie: il nous a fallu procéder à des restructurations qui ont eu des conséquences en termes de ressources humaines.

Quel est le secret de votre longévité?

Borle Nous avons réussi à passer d'une exploitation artisanale traditionnelle à une entreprise moderne employant environ 350 personnes, le tout en conservant une dimension humaine et une hiérarchie plate. Une constante pendant toutes ces années: nous avons

su maintenir flexibilité, disponibilité et capacité. Si le client décide de tout changer, c'est possible! Cela explique, entre autres, pourquoi les clients reviennent nous voir lorsqu'ils ont un projet complexe.

Que faites-vous différemment ou mieux que vos concurrents?

Borle La force de Pac Team Group réside dans ses voies décisionnelles courtes et sa hiérarchie légère. Période estivale, pandémie: nous sommes toujours joignables. Le client a donc immédiatement accès à une personne apte à prendre des décisions.

Quels sont, selon vous, les principaux défis pour votre entreprise et comment convainquez-vous votre clientèle?

Borle Les principaux défis concernent l'approvisionnement et la logistique, car nous produisons de plus en plus en Europe. L'objectif est de réduire la dépendance vis-à-vis de la Chine, notamment pour des raisons de bilan CO₂.

Que signifie pour vous l'esprit d'entreprise?

Borle Pour moi, l'esprit d'entreprise est avant tout synonyme d'indépendance. Nous appliquons ce principe à nos filiales,

qui disposent d'une grande marge de manœuvre.

Quelles sont les prochaines grandes étapes pour votre entreprise?

Borle La mise en place du secteur d'activité Pac Team Middle East et l'ouverture d'un bureau au Qatar, pour lesquelles je me rendrai pendant six mois au Moyen-Orient. Une nouvelle preuve que l'origine suisse est un label de qualité.

Pac Team SA



Nombre de collaborateurs:

350 personnes sur huit sites

Année de création:

1949

Siège de l'entreprise:

Cugy (Vaud)

Domaine d'activité:

mise en scène d'articles de luxe

kooky

Emprunter
de nouvelles
voies



«À emporter»,
mais durable



Les gobelets kooky peuvent être réutilisés jusqu'à 500 fois.

La start-up kooky secoue le secteur de la vente à l'emporter avec son système numérique de gobelets réutilisables. Grâce à une infrastructure ingénieuse de collecte, l'entreprise zurichoise conquiert l'Allemagne et l'Autriche après la Suisse.

Texte — Michelle Russi

Le mot anglais «kooky» signifie «fou». Lors d'une visite à Zurich-Ouest, le CEO et cofondateur Torge Barkholtz explique que ce nom n'a pas été choisi au hasard pour son entreprise, qui occupe des bureaux stylés aux allures de loft dans un bâtiment ancien. «Nous cherchions un nom court et facile à retenir, qui ne suggérait en rien le recyclage ou le réutilisable. kooky correspond plutôt à un style de vie.» L'idée sous-jacente est loin d'être folle. «Avec notre système numérique de gobelets réutilisables et notre infrastructure de collecte, nous transformons l'économie circulaire dans le domaine des boissons à l'emporter et l'élevons à un niveau inédit.»

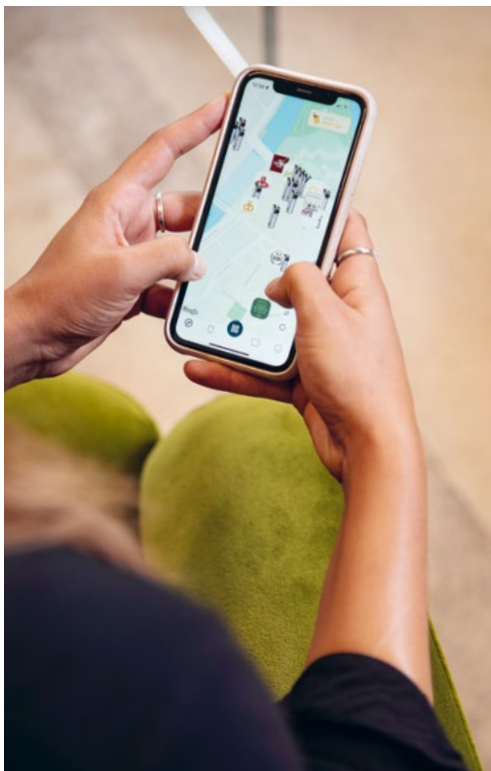
Le principe de kooky est simple: les consommateurs achètent leurs boissons à emporter dans un gobelet réutilisable et le rapportent après usage à l'une des nombreuses bornes de collecte accessibles au public. L'entreprise vide celles-ci, fait nettoyer les gobelets et les livre à nouveau à ses partenaires. Pour que les utilisateurs sachent quels établissements de restauration proposent ces gobelets et où se trouvent les bornes de restitution, kooky a développé une plate-forme numérique signalant ces emplacements. Lors de l'achat d'une boisson, les consommateurs paient un franc de consigne et scannent le code QR du gobelet avec la caméra de leur téléphone portable. Après restitution, le montant de la consigne leur est crédité numériquement. Ils peuvent alors le virer sur leur compte bancaire ou en faire don à une organisation de protection de l'environnement.

La restitution doit être aussi simple que possible

Début 2021, Max Zott, l'un des deux autres cofondateurs de kooky, a demandé à son collègue Torge Barkholtz comment rendre plus intelligent un système similaire de contenants réutilisables. En tant qu'expert, ce dernier connaissait bien les questions d'économie circulaire et d'électromobilité, et il a apporté sa vaste expérience de créateur de start-up. Peu après, tous deux ont enrôlé Dmytro Boguslavskyy, leur CTO, qui gère depuis lors les aspects techniques avec une équipe bien rodée.

À la différence d'autres systèmes de contenants réutilisables, kooky se focalise sur l'infrastructure de collecte, «car la restitution des gobelets ne fonctionne que si elle est pratique», explique Torge Barkholtz. Les bornes doivent être aisément accessibles et se situer à des endroits très fréquentés comme les gares et les places publiques. Actuellement, les gobelets peuvent être achetés auprès de plus de 220 établissements et rendus à 190 emplacements en Suisse.

Très vite, kooky a convaincu des investisseurs et de grandes entreprises comme les CFF, Valora et Coop. En avril 2022, la start-up a en outre obtenu un financement de six millions d'euros pour s'étendre en Allemagne et en Autriche. Actuellement, les sites de Munich et de Vienne sont en cours de développement, kooky recrutant aussi bien de nouveaux talents que des professionnels expérimentés. En Suisse, la société ne cesse d'élargir son réseau de distributeurs. Torge Barkholtz et ses partenaires



Le nom «kooky» veut dire «fou» et n'a pas été choisi au hasard.



commerciaux sont même en discussion avec des géants de la restauration comme Starbucks. À l'avenir, il devrait être possible d'acheter un café auprès de cette franchise et de déposer le gobelet portant sa marque aux bornes de collecte de kooky. «Nous ouvrons notre système à d'autres prestataires pour qu'ils s'y connectent et utilisent notre logistique, explique le CEO. Nous voulons éviter ainsi les solutions individuelles.» En résumé, les partenaires proposent leurs propres produits, mais toute la logistique (restitution, collecte et nettoyage des gobelets) passe par kooky.

«Nous ne sommes pas un nouveau fournisseur de gobelets.»

Torge Barkholtz estime que le succès de kooky dans la restauration, auprès des investisseurs et de la clientèle est avant tout lié à l'air du temps, car la vaisselle jetable et les montagnes de déchets ne sont plus au goût du jour. «De nombreuses entreprises, mais aussi des villes, des universités et

d'autres institutions reconnaissent qu'elles doivent réagir, mais elles ne peuvent pas le faire sans solution globale ni une infrastructure appropriée.»

Des considérations écologiques ont également joué un rôle capital dans le développement des gobelets kooky. Fabriqués en Allemagne à partir d'un polypropylène non toxique, ils peuvent être réutilisés jusqu'à 500 fois. «Leur écobilan est donc bien meilleur que celui des contenants jetables», souligne Torge Barkholtz. Lorsqu'ils ont fait leur temps, ils sont broyés en granulés et réintroduits sous cette forme dans le cycle des matériaux. En outre, kooky utilise des vélos-cargos pour la collecte et la livraison des gobelets, afin de limiter les émissions de CO₂.

CEBS AG



Nombre de collaborateurs:

30

Année de création:

2021

Siège de l'entreprise:

Zurich

Domaine d'activité:

Système numérique de gobelets réutilisables pour les boissons à l'emporter, avec propre infrastructure de collecte

«Capacité de concrétisation» et nouvelles idées kooky doit notamment son succès au fait qu'elle s'est concentrée d'emblée sur son cœur de métier et qu'elle a externalisé d'autres domaines d'activité tels que les RH ou la comptabilité. Torge Barkholtz précise: «Lors de précédentes créations d'entreprise, j'ai appris combien il était important de renforcer très tôt la cohésion de l'équipe». Avec 30 collaborateurs répartis sur sept sites (Zurich, Berne, Bâle, Saint-Gall, Berlin, Munich et Vienne), la société reste relativement petite. Mais face aux défis du marché, sa taille est un avantage pour le CEO, car elle lui permet de réagir rapidement aux changements. Le manque de personnel qualifié dans la restauration en est un exemple. kooky y a remédié en installant un distributeur automatique pour que les consommateurs puissent obtenir un gobelet quand ils le souhaitent.

«La vaisselle jetable et les montagnes de déchets ne sont plus au goût du jour.»

Torge Barkholtz

Avec son concept, kooky emprunte réellement une voie différente. «Nous ne sommes pas un nouveau fournisseur de gobelets, mais nous proposons une alternative simple et circulaire aux produits à usage unique, explique le cofondateur, car le réutilisable aura toujours du mal à percer tant que le jetable existera.» Selon Torge Barkholtz, kooky s'adresse à tout le monde, du banquier aux étudiants en passant par les travailleurs pendulaires. «Même si cela semble grandiloquent, nous pouvons tous contribuer à améliorer le monde.» kooky rend cela possible sans que les consommateurs doivent renoncer à leur habitude d'acheter des boissons à emporter.

«L'équipe kooky a une grande capacité de concrétisation, souligne Torge Barkholtz, de sorte que nous avons déjà réalisé beaucoup de choses en un temps record.» D'ailleurs, ses collègues et lui-même ont «d'innombrables idées» pour poursuivre l'aventure. «C'est la curiosité à l'égard de nouvelles solutions qui nous motive sans cesse, explique le CEO, et d'ajouter avec un clin d'œil: selon la devise «stay hungry, stay foolish, stay kooky».»

Des capteurs pour un avenir meilleur

Sensirion est passé du statut de spin-off de l'EPF à celui de leader international dans la production de solutions de capteurs. Pour Marc von Waldkirch, emprunter de nouvelles voies est inhérent à son entreprise, que ce soit dans le développement de technologies ou dans sa culture.

Texte — Michelle Russi

Quand on parle d'une entreprise performante, on se demande immédiatement ce qu'elle fait différemment ou mieux que la concurrence. Sensirion, la société high-tech de Stäfa spécialisée dans les capteurs, a du succès. Les faits parlent d'eux-mêmes: start-up de l'EPF de Zurich à l'origine, elle possède aujourd'hui des sites de production dans quatre pays et se profile en leader mondial de la mesure de l'humidité et des températures. Elle développe et produit des solutions de capteurs pour presque tous les domaines de la vie: technique médicale, industrie, électronique grand public et industrie

automobile. Depuis toujours, elle investit énormément dans le R&D, et c'est surtout au niveau de l'environnement qu'elle progresse actuellement. Ses capteurs sont notamment utilisés pour mesurer la qualité de l'air intérieur.

Interdisciplinaire et axée sur la performance

Quelle est la recette du succès de Sensirion?

Pour son CEO, Marc von Waldkirch, c'est en premier lieu la culture d'entreprise: «Nos collaborateurs sont notre bien le plus précieux, car l'innovation jaillit presque d'elle-même lorsque l'on dispose des bons éléments et de la bonne culture.» La production de solutions de capteurs requiert un travail interdisciplinaire. Outre des ingénieurs de diverses disciplines, la société emploie notamment des physiciennes, des développeurs de logiciels et des polymécaniciens. Mais une bonne interaction ne suffit pas. Sensirion se distingue aussi par sa quête de performance. «Nous voulons évoluer dans la ligue des champions de la technologie des capteurs et nous affirmer sur le plan international, souligne Marc von Waldkirch. Pour y parvenir, il faut sans cesse se réinventer.»

Pour que les meilleurs spécialistes trouvent le chemin de Sensirion, l'entreprise coopère étroitement avec l'EPFZ et d'autres hautes écoles, l'objectif étant d'accroître sa visibilité auprès des étudiants car, selon le CEO, la concurrence est très forte dans la région de Zurich: «Nous sommes en permanence dans une course aux talents».

Identifier d'abord les opportunités

L'ouverture aux nouvelles idées est un autre facteur de succès. Sensirion encourage d'abord l'identification d'opportunités, qui est suivie de l'évaluation des risques éventuels, comme le dit Marc von Waldkirch: «Nous révisons sans cesse nos processus et sommes prêts à sortir des sentiers battus pour nous aventurer en territoire inconnu.» Pendant la pandémie, Sensirion a tout mis en œuvre pour répondre à la brusque augmentation de la demande de capteurs destinés aux respirateurs. En quelques semaines, l'entreprise a réussi à décupler la production de ces dispositifs médicaux. «Cela montre que nous réagissons rapidement aux besoins du marché», explique le CEO.

Emprunter
de nouvelles
voies

«Pour s'imposer dans un environnement international, il faut des collaborateurs exceptionnels et une culture de l'innovation.»

Marc von Waldkirch

Sensirion AG



Nombre de collaborateurs:

1100 environ
(dont deux tiers en Suisse)

Année de création:

1998

Siège de l'entreprise:

Stäfa (Zurich; sites de production à Stäfa, Shanghai, Debrecen et Séoul)

Domaine d'activité:

Fabricant leader de capteurs haut de gamme

Emprunter
de nouvelles
voies

15 questions à...

Christian Gyger (à gauche) et Roland Brun (à droite),
Président et vice-président du Conseil d'administration de Viva Group AG

Moins d'œillères, plus de réseautage, c'est ce que recherche Viva Group AG. L'entreprise repense les soins et répond aux besoins réels des régions.

Texte — Evelyne Oechslin

Viva Group AG, qui a son siège à Lucerne, compte 250 collaborateurs.

L'entreprise planifie, construit et exploite des centres de santé, de soins et de logement pour des personnes confrontées à diverses situations de vie. Ses sociétés affiliées Solviva et Cereviva sont spécialisées dans l'habitat pour seniors, dans les soins spéciaux, les traitements post-hospitaliers et la prise en charge de personnes souffrant de lésions cérébrales.



Qu'appréciez-vous le plus dans votre activité? C Christian Gyger Aider efficacement les personnes dans des situations difficiles. C'est ce qui nous motive. — **Comment le secteur évolue-t-il actuellement?** R Roland Brun Les prestations se concentrent de plus en plus dans les hôpitaux centraux, d'où la nécessité de trouver de nouveaux concepts régionaux de soins. — **Quelle est l'origine de Viva Group AG?** B Tout a commencé avec Solviva, une entreprise familiale. Nous avons toujours été actifs dans le domaine des centres de soins classiques. Aujourd'hui, nous mettons davantage l'accent sur les soins spéciaux. — **Quelles sont les trois valeurs de votre entreprise?** B Familiale, innovante et axée sur les solutions. — **Comment sortez-vous des sentiers battus?** G Notre cercle d'entreprises est en pleine mutation. Nous concevons et gérons une nouvelle forme de centres de santé et croissons rapidement. Nous aurons 150 salariés de plus d'ici à 2025. B Dans la santé, les prestataires ont souvent des œillères. Or, nous recherchons des synergies avec d'autres acteurs en termes de prestations et d'infrastructures. — **Que faites-vous mieux que la concurrence?** G Il ne s'agit pas de concurrence. Nous comblons les lacunes en matière de soins grâce à notre offre spécialisée et disposons de l'expertise interne requise pour construire et gérer des centres de santé. — **Quel est votre parcours professionnel?** B J'ai commencé dans la santé, puis mon parcours m'a mené au développement de sites et de marchés en passant par le conseil en organisation et en gestion. G J'ai fait un apprentissage bancaire. Après mes études d'économie, j'ai rejoint l'entreprise familiale, dont j'ai pris la direction en 2010. — **Être une entreprise familiale, c'est important pour vous?** B Il ne s'agit pas seulement d'emboîter le pas aux fondateurs. Nous nous considérons comme une entreprise qui vit des valeurs familiales. — **Quel est votre style de management?** G Nous n'avons pratiquement pas de hiérarchie. La confiance, l'équité et la liberté d'action comptent avant tout. — **Le plus grand défi à ce jour?** B Le changement de génération. Willi Gyger est décédé subitement dans un accident de cyclisme. Nous avons conservé son esprit initial tout en empruntant une nouvelle voie. — **Si vous pouviez faire un vœu, que souhaiteriez-vous?** G Que les professions de la santé soient mieux reconnues. Ce sont de beaux métiers. — **Vos plus grands défis actuels?** B Gérer notre croissance rapide. G Trouver du personnel. — **Quel gros titre souhaiteriez-vous lire sur Viva Group AG?** B Le partenaire pour les solutions de santé innovantes. — **Où sera Viva Group AG dans cinq ans?** B Il aura construit deux ou trois établissements supplémentaires et doublé le nombre de places de soins et de collaborateurs. G Malgré la croissance, nous avons conservé nos valeurs et notre philosophie.



Andreas Steinle

Andreas Steinle travaille depuis une vingtaine d'années dans la recherche prospective et celle des tendances. Fondateur et directeur de Zukunftsinstitut Workshop GmbH à Francfort, il étudie au quotidien ce qui pourrait faire avancer la société et l'économie.

«Dans les entreprises, la curiosité compte parmi les ressources les plus sous-estimées, car les curieux brisent intentionnellement les routines: ils savent qu'il ne sert à rien de répondre aux exigences de demain avec les solutions d'hier.»

Points essentiels du chapitre

- 1 Avec une bonne compréhension de la diversité, les entreprises peuvent tirer de grands avantages des formes de travail hybride.
- 2 Le travail hybride comporte un risque: le piège de l'accélération. Une logique de croissance permet d'y remédier.
- 3 Plus la curiosité des collaborateurs est grande, plus l'entreprise est performante.
- 4 La curiosité aide les entrepreneurs à penser autrement et à explorer l'inconnu. C'est ainsi que naît l'innovation.
- 5 La circularité fait l'objet d'une demande accrue de la part des clients. L'économie doit s'y préparer.

Points de vigilance pour les cadres

Les formes de travail hybride sont désormais bien établies dans de nombreuses entreprises. En dehors de ses avantages, cette flexibilité est susceptible d'induire des conflits. Comment les cadres peuvent-ils gérer ce problème de manière proactive?

Texte — Prof. Heike Bruch





Heike Bruch estime que les formes de travail hybride ont un grand potentiel, à condition que les cadres les gèrent correctement.

La pandémie a bouleversé le monde de l'emploi. Les formes de travail hybride, qui n'étaient appliquées auparavant que par quelques entreprises, sont aujourd'hui largement répandues. Bon nombre de salariés apprécient le travail virtuel et à distance: plus de liberté, d'organisation personnelle, de rapidité et d'innovation. Dans le cadre de notre activité de recherche à l'Institut de management et de gestion du personnel de l'Université de Saint-Gall, nous observons en parallèle que des valeurs traditionnelles des entreprises telles que la confiance, la sincérité, l'intégrité ou l'authenticité deviennent essentielles dans un contexte de travail hybride, mais aussi vulnérables. J'aimerais montrer ici, sur la base de deux exemples, comment des sociétés identifient les défis liés au travail hybride et évitent les problèmes grâce à des stratégies de management apprivoisées.

Une bonne compréhension de la diversité

Dans un environnement de travail hybride, les sociétés doivent développer leur capacité à gérer la diversité de manière positive. C'est important, car les collaborateurs ne sont pas tous libres de choisir leur lieu et leurs horaires de travail. Alors que certains peuvent aisément réaliser leurs tâches à domicile, il est impératif pour d'autres de se rendre dans leur entreprise. Les cadres doivent donc s'efforcer d'éviter de tels clivages en instaurant une bonne compréhension de l'équité et de la diversité selon le principe «à chacun son métier» et non «à chacun la même chose».

Il faut également tenir compte de la diversité croissante des préférences, du fait notamment des différences entre les générations, les situations familiales ou les types de personnalité. En effet, dans les entreprises où la compréhension de la diversité est faible, l'augmentation du travail hybride génère davantage de discriminations, de tensions ou de frustrations. Comme ce sont surtout les jeunes qui accordent une grande importance au travail mobile et flexible, on observe souvent un choc de générations à cet égard. Les cadres devraient donc prêter une attention particulière aux attentes des unes et des autres. Pour éviter que des préférences et des formes de travail diverses n'induisent des conflits et pour qu'il soit possible de les utiliser de manière productive, il est recommandé d'aborder la question au sein de l'équipe: tous les collaborateurs doivent d'abord définir leurs préférences personnelles puis les partager avec les autres.

Éviter une surchauffe

Deuxième grand défi: le piège de l'accélération, c'est-à-dire une surchauffe collective au sein de l'entreprise. Dans pareil cas, la majorité du personnel estime que la charge de travail est trop lourde, que les priorités ne sont pas claires ou qu'il opère en permanence à la limite de ses capacités. Parmi les causes fréquentes d'une telle situation figurent une mauvaise hiérarchisation des priorités, un manque d'estime ou une pression excessive. Il faut donc s'attaquer à ces causes. Les cadres et les collaborateurs peuvent redéfinir ensemble les priorités en identifiant les activités non lucratives et en cherchant des moyens de les simplifier ou de les supprimer. Un changement d'attitude face aux erreurs est également judicieux. Les entrepreneurs peuvent donner l'exemple en la matière. Citons à cet égard le «Wellbeing Manifesto» que Google a introduit à l'automne 2021 pour réduire la pression et la crainte de mal faire. Il s'agit en fait d'une liste de «c'est ok»

regroupant des déclarations telles que «c'est ok d'avoir une mauvaise journée» ou «c'est ok d'avoir une mauvaise connexion wifi».

Une autre manière de prévenir la surchauffe consiste à promouvoir ce que l'on appelle un «growth mindset». Les personnes qui en sont dotées s'efforcent d'apprendre de nouvelles choses, elles recherchent des défis pour s'améliorer personnellement et acceptent de commettre des erreurs. Comme le montre notre étude longitudinale réalisée à Saint-Gall*, ces personnes sont nettement moins stressées et moins épuisées sur le plan émotionnel. En revanche, les collaborateurs ayant un «fixed mindset» sont axés sur leurs compétences existantes, ils évitent les risques et tentent d'être parfaits ou de se montrer compétents.

Dans un environnement de travail traditionnel, on tend à promouvoir un «fixed mindset». Or, il constitue un obstacle au vu des exigences modernes en matière de travail hybride. Le sentiment de devoir être parfait, de ne pas avoir le droit à l'erreur et de dépendre des connaissances existantes entrave l'apprentissage en continu et accroît la pression sur tous les membres de l'équipe. Selon notre étude longitudinale, les entreprises ont encore une vaste marge de progression en la matière. En 2019, seuls 26% des cadres et des collaborateurs faisaient preuve d'un «growth mindset».

* Plus de 93000 personnes issues de plus de 500 entreprises en Suisse, en Allemagne et en Autriche ont été interrogées entre 2016 et 2022 pour l'étude longitudinale de l'Université de Saint-Gall sur les nouvelles formes de travail et la culture.





Heike Bruch

Heike Bruch est titulaire d'un doctorat, professeure en leadership et directrice de l'Institut de management et de gestion du personnel de l'Université de Saint-Gall. Parmi ses domaines de recherche figurent le leadership, l'énergie et l'engagement, ainsi que les nouvelles formes de management et de travail. Heike Bruch est également la fondatrice du cabinet de conseil «energy factory», spécialisé dans la transformation du leadership et de la culture, à Saint-Gall.

Gestion du travail hybride: messages clés

- 1 Instaurer une compréhension positive de la diversité
- 2 Aborder les différences de préférences et de types de personnalité au sein de l'équipe
- 3 Prêter attention aux diverses générations
- 4 Fixer ensemble des priorités pour éviter la surchauffe
- 5 Promouvoir un état d'esprit ouvert à la nouveauté et tolérant les erreurs

Auferstehung
durch
SELBST ER
FRAGEN
GEBUNG

Fragen
???

Êtes-vous



curieux?

La curiosité nous aide à mener une vie heureuse et enrichissante. Dans les entreprises, elle permet aux équipes de mieux collaborer, d'accroître le taux d'innovation et la rentabilité. Vous en doutez? C'est une bonne chose, car les curieux ne se contentent pas de réponses hâtives. Le chercheur Andreas Steinle va donc vous expliquer les différentes dimensions de la curiosité.

L'essence de la curiosité consiste à s'aventurer en territoire inconnu, une démarche que connaissent bien le pionnier des véhicules utilitaires électriques et le fondateur d'une start-up spécialisée dans les écrans et les cellules solaires, qui ont été interrogés à ce sujet.

Texte — Andreas Steinle

Qui n'a pas entendu des phrases du style «On a toujours fait comme ça» ou «On ne change pas une équipe qui gagne»? Elles semblent refléter le désir inhérent de nombreuses personnes de laisser les choses telles quelles. Pourquoi? En bref, le cerveau essaie ainsi d'économiser de l'énergie, ce qui est logique du point de vue de l'évolution. Lorsqu'il n'est pas occupé, il peut utiliser toutes ses capacités pour fuir le tigre à dents de sabre. C'est une bonne chose que ce fauve ne nous menace plus. Mais malheureusement, le mécanisme d'économie des ressources cérébrales n'a pas disparu, ce qui est extrêmement dangereux pour une entreprise, car si son personnel s'accroche aux routines et redoute le changement, elle perd sa capacité d'adaptation et d'innovation. C'est d'autant plus vrai dans notre époque de grande incertitude.

Des études menées par le pionnier de la curiosité, le Dr Patrick Mussel, ou par le groupe technologique et scientifique Merck le démontrent: plus la curiosité est grande au sein du personnel, plus l'entreprise est performante. Pourquoi? Les collaborateurs curieux apportent à un monde du travail en mutation d'importantes compétences de base: ils ne cherchent pas les bonnes réponses, mais celles qui sont captivantes. Les curieux brisent sciemment les routines et aiment apprendre tout au long de la vie.

Les quatre dimensions de la curiosité

Il est donc judicieux de disposer de collaborateurs aussi curieux que possible. La recherche met en évidence qu'il ne peut y avoir «trop» de curiosité. À la différence de ce que croient certains, elle n'induit pas non plus de comporte-



«Trop de routine rend une entreprise apathique, tandis que la joie de la découverte la fait croître. Des méthodes stimulant la créativité telles que «Meet the Monster» peuvent se révéler utiles à cet égard.»

ment «fantasque». Au contraire, les curieux accomplissent leur travail de manière plus consciencieuse et persévèrent jusqu'à ce qu'ils aient trouvé une solution. La curiosité dans le monde professionnel revêt quatre dimensions:

1. Motivation liée à des lacunes de connaissances – Le processus d'identification d'une lacune de connaissances et de recherche de moyens abstraits ou complexes de la combler stimule fortement les neurotransmetteurs de notre cerveau. C'est la raison pour laquelle nous ne sommes plus assis dans des grottes, mais dans un bureau, en entreprise ou chez soi.

2. Joie de la découverte – Passion d'acquérir de nouvelles connaissances et d'obtenir de nouvelles informations au travail, qui confère la joie d'apprendre et de croître.

Andreas Steinle

Andreas Steinle, fondateur et directeur de Zukunftsinstitut Workshop GmbH à Francfort, qui aide les entreprises à améliorer leur avenir. Diplômé en communication, il est membre du Curiosity Council international du groupe de recherche Merck.



3. Ouverture aux idées d'autrui – Estime pour les perspectives différentes et les idées des autres, et recherche consciente de nouvelles approches de solutions. Comme nous avons tous des schémas de pensée influencés par des facteurs sociaux et culturels, nous devons nous ouvrir aux points de vue extérieurs pour améliorer notre aptitude à trouver des solutions.

4. Résistance au stress – Disposition à accepter l'incertitude et le désagrément associés à l'exploration de domaines inconnus et hasardeux. Les curieux sont plus à même de gérer le changement et le stress en résultant.

La curiosité comme moteur de l'innovation

L'essence de la curiosité consiste également à se poser des questions déroutantes. Par exemple: quelle sera la raison d'être de mon entreprise

dans le futur? La recherche en matière d'innovation démontre que les sociétés bien établies échouent presque toujours dans la course aux idées révolutionnaires. Elles peinent à intégrer une évolution technologique disruptive dans leur stratégie. Les exemples sont nombreux, à commencer par l'entreprise internationale qu'était Kodak jadis.

La curiosité des entreprises bien ancrées est principalement axée sur les marchés et les clients établis. Mais c'est précisément là que se manifeste le paradoxe que Clayton Christensen (chercheur en matière d'innovation) a qualifié de «dilemme de l'innovateur»: ce qui a fait la grandeur d'une entreprise signe finalement son échec. La curiosité permet d'y échapper. Il ne faut pas sous-estimer le rôle de la direction à cet égard. Les études de Christensen ne font état d'aucun cas où une entreprise a opéré avec succès un changement disruptif sans que le CEO ne s'en occupe personnellement et ne lui accorde toute son attention.

Franchement, pensez-vous qu'une personne dénuée de curiosité soit capable de percer dans l'entrepreneuriat? Certainement pas. Mais des pionniers comme Oprah Winfrey, Steve Jobs et Richard Branson n'ont pas créé des sociétés performantes uniquement grâce à leur curiosité personnelle. Ils ont réussi à trouver des collaborateurs curieux qui ont développé leurs idées. C'est le défi que devront relever les entrepreneurs de demain: s'adjoindre de tels collaborateurs, surtout face au changement démographique et à la diminution de la main-d'œuvre. Par conséquent, si vous avez un poste important à pourvoir, déterminez si le candidat assis en face de vous lors de l'entretien d'embauche est aussi curieux qu'on peut le souhaiter.

La question du pourquoi a toujours stimulé Duga Hoti. Aujourd'hui, sa curiosité est un moteur important du succès de sa jeune entreprise, Flux Mobility, qui développe des véhicules utilitaires électriques.

Texte — Michelle Russi

Duga Hoti n'est pas un bricoleur au sens classique du terme, comme il le dit lui-même. «Mais j'aime aller au fond des choses complexes.» C'est l'inconnu qui stimule le CEO de Flux Mobility. Il explique qu'il a éprouvé cette curiosité dès l'enfance et raconte comment, à douze ans, il s'est mis en tête de réparer la vieille moto de ses deux frères aînés. «Je ne comprenais pas pourquoi ils n'y parvenaient pas.» Il s'est donc assis et a cherché la cause du problème en tentant toutes sortes de manipulations. «J'ai conservé cette approche, souligne Duga Hoti, j'aime essayer de nouvelles choses, tester des idées et en tirer des enseignements.»

«Le succès émane toujours de personnes qui ont remis les choses en question.»

Duga Hoti et son partenaire commercial Bill Zollinger se sont aussi posé la question du pourquoi à propos de l'e-mobilité des véhicules utilitaires. Pourquoi les camionnettes électriques n'auraient-elles pas autant de succès que les voitures de tourisme? En avril 2021, ces deux ingénieurs automobiles ont créé Flux Mobility dans le but de développer et de construire des véhicules utilitaires légers (entre 3,5 et 5,5 tonnes) dotés de moteurs n'émettant pas de CO₂. En coopération, pour le développement, avec le constructeur allemand de véhicules utilitaires MAN, la start-up a livré les premières fourgonnettes électriques en août 2022. Toujours avec le même partenaire, elle a prévu une production en série pouvant aller jusqu'à 1000 véhicules d'ici à 2024.

Admiration pour Einstein

Pour Duga Hoti, la curiosité est un facteur essentiel de réussite: «Le succès émane toujours de personnes qui ont remis les choses en question.» Il pense notamment à Steve Jobs, qui n'a pas inventé l'iPhone lui-même, mais qui a largement contribué à son développement en tant que challenger, ou encore à Albert Einstein. «C'est un entrepreneur modèle pour moi, car il a osé penser différemment de son entourage.» Et parce que sa mentalité a permis l'émergence de nouveaux profils professionnels.

Les actions de ses modèles inspirent cet entrepreneur de 30 ans dans son travail: «Je remets en question les idées de mes collègues, mais je soumets aussi les miennes.» Il estime qu'un échange constructif est essentiel, tout comme un juste équilibre entre la joie d'innover et une vision plus conservatrice, toutes deux étant nécessaires pour pouvoir lancer des produits sur le marché car, «au final, on pourrait développer quelque chose à l'infini». C'est pourquoi Flux Mobility utilise, par exemple, les batteries d'un autre fournisseur, alors que son équipe serait capable d'en développer.

Duga Hoti

Duga Hoti a étudié la technique automobile à la Haute école spécialisée bernoise ainsi que la technique et l'informatique à Bienne. Il a ensuite travaillé chez le constructeur de véhicules utilitaires MAN et chez Designwerk à Winterthur. En 2021, ce jeune homme de 30 ans s'est mis à son compte et a créé Flux Mobility AG avec Bill Zollinger. Cette start-up développe et construit des véhicules utilitaires électriques légers tels que des camionnettes. Actuellement, elle compte 21 collaborateurs à son siège de Winterthur.

FLUX

Adieu le diesel,
bonjour l'e-mobilité

A photograph of two men in a laboratory setting. Both are wearing white lab coats over blue shirts. The man on the left is holding a small vial with a yellow liquid in his gloved hand. The man on the right has his arms crossed. The background shows laboratory equipment and a clean, modern environment with blue lighting.

Faire briller les écrans de ce monde

Pour Norman Lüchinger (à g.) et Samuel Halim (à d.), la recherche est une priorité.

Sans curiosité, il n’y a pas de science. C’est la devise de la société Avantama, dont les matériaux pourraient bientôt révolutionner la technologie des écrans. Samuel Halim explique comment naissent les innovations et pourquoi trop de curiosité peut aussi être un obstacle.

Texte — **Evelyne Oechslin**

Selon un adage connu, «le savoir, c’est le pouvoir». Le fondateur d’Avantama, Samuel Halim, estime qu’il en va autrement dans le domaine scientifique, heureusement. «Ce qui compte ici, c’est ce qui n’est pas encore connu», dit-il. Dans son entreprise, la curiosité des collaborateurs est à l’origine de toutes les innovations. «Pour l’éveiller, nous devons leur poser des problèmes captivants et leur offrir des conditions-cadres adéquates bien sûr.»

«La curiosité de nos collaborateurs est à l’origine de toutes les innovations.»

En outre, il ne faut pas trop se perdre dans les détails au cours du développement, ajoute S. Halim. C’est ce qui distingue la science de l’entrepreneuriat: «En tant qu’entrepreneurs, nous voulons avant tout un produit qui marche et que nous pouvons reproduire. Il n’est pas utile de savoir précisément pourquoi il fonctionne. À ce stade, une trop grande curiosité peut être un obstacle et coûter cher», explique ce spécialiste des matériaux.

Couleur, luminosité, efficacité énergétique

Avec leur équipe, les deux fondateurs d’Avantama, Samuel Halim et Norman Lüchinger, élaborent des produits chimiques dont un seul gramme permet d’accroître de 30% la couleur, la luminosité et l’efficacité énergétique des écrans. La deuxième technologie de cette jeune société est l’impression de cellules solaires sur des films plastiques, un processus simple et efficace qui rend celles-ci flexibles.

Alors que la technologie solaire est déjà sur le marché, le lancement des composants d’écran est imminent, ce qui inspire du respect à S. Halim: «Le marché est dominé par de grandes sociétés asiatiques renommées comme Samsung ou Lenovo. Réussir à s’y hisser en tant que petite entreprise suisse ressemble à une première ascension.»

Le prototype que son entreprise a fait réaliser récemment lui donne confiance. «Il nous a procuré un grand soulagement. Nous avons vu de nos propres yeux qu’il fonctionnait. En comparaison, les écrans haut de gamme les plus chers font pâle figure», déclare l’entrepreneur avec assurance. Il s’agit maintenant de vendre cette technologie. À cet égard, la curiosité qu’éveillent en lui ses interlocuteurs l’aide beaucoup: «Quand je parle aux clients, je veux savoir précisément ce qu’ils souhaitent. Une curiosité naturelle m’incite à le faire.» Son partenaire commercial, Norman Lüchinger, a une autre orientation. Sa curiosité se focalise plutôt sur les aspects techniques. Nous nous complétons comme les deux hémisphères du cerveau», dit S. Halim pour décrire leur collaboration.

Samuel Halim

Samuel Halim a créé Avantama avec Norman Lüchinger en 2008. Ces deux spécialistes des matériaux rédigeaient alors leur thèse à l’EPF de Zurich. Leur société développe des matériaux pour les cellules solaires et les écrans. Elle compte 30 collaborateurs. Actuellement, elle mène des recherches sur des produits chimiques permettant d’accroître la couleur, la luminosité et l’efficacité énergétique des écrans.



Nicholas Hänný (à gauche) et Sebastian Lanz (à droite) collaborent en tant que fabricant et commerçant depuis plusieurs années.

La mode durable a au moins deux visages

Tous deux sont des pionniers de la mode équitable en Suisse, tous deux souhaitent un nouveau mot pour exprimer «durable» et tous deux estiment que la circularité des vêtements a un grand potentiel. Lorsque Nicholas Hännly de Nikin et Sebastian Lanz de RRRevolve se rencontrent, ils ont beaucoup à se dire. Mais le fabricant et le distributeur de vêtements ont des vues légèrement différentes.

Texte — Evelyne Oechslin et Michelle Russi

Commençons par une question simple: que pensez-vous de vos vêtements respectifs?

(Tous deux se lèvent et s'observent.)

Nicholas Hännny J'aime beaucoup la tenue de Sebastian, surtout la chemise. Elle est chic, mais pas élitiste ni business. Et les chaussures sont cool.

Sebastian Lanz Merci, la chemise est d'un designer suisse et les chaussures sont en cuir végan. Bien sûr, je connais très bien tes vêtements et je les aime beaucoup.

Hännny Je suis entièrement habillé en Nikin, à l'exception du slip.

Lanz C'est une chance que RRRRevolve soit un distributeur de Nikin. Vos créations marchent très bien chez nous, car elles correspondent parfaitement à notre groupe cible. Il y a beaucoup de vêtements de base, mais qui véhiculent un message.

Vous vous connaissez depuis longtemps. Comment votre collaboration a-t-elle évolué?

Lanz Au début, la marque Nikin ne remplissait pas tous nos critères de durabilité. Bien que son concept nous plaise, nous ne pouvions pas intégrer ses

produits à notre gamme, car nous nous serions détournés de nos valeurs.

Hännny Ce feed-back nous a beaucoup aidés à l'époque. Lorsque mon partenaire commercial Robin Gnehm et moi-même avons rendu visite à RRRRevolve pour la première fois, en 2018, notre priorité était de planter un arbre par vêtement. Bien sûr, nous visions déjà des matériaux durables et une production la plus locale possible, mais nous étions loin du stade actuel. Il a fallu tout un processus. Et nous voulons continuer à nous améliorer à cet égard.

Vous avez fait du scoutisme tous les deux. Comment cette expérience a-t-elle influencé votre travail actuel?

Lanz Je pense qu'il y a un lien: dans le scoutisme, on apprend à respecter l'environnement, la règle étant de laisser chaque endroit en meilleur état qu'on ne l'a trouvé.

Hännny Je suis d'accord. La nature et des valeurs sociales comme l'entraide revêtent

de l'importance dans le scoutisme.

Pourquoi avoir choisi le secteur de la mode?

Lanz Auparavant, je travaillais dans l'horlogerie de luxe. Mais au fil du temps, je me suis de plus en plus interrogé sur sa raison d'être. J'ai donc créé une boutique en ligne de produits durables issus du commerce équitable, dont des vêtements. Au début toutefois, l'offre et la demande étaient très faibles: nous vendions quelques marques bizarres de Berlin à quelques clients bizarres de Zurich (rire).

Hännny Dans notre cas, cette orientation relève du hasard. Je n'étais pas très branché mode. Robin s'intéressait au design en général, mais pas à la mode en particulier. Nous avons commencé par un sac de gym et un bonnet d'hiver, car ils étaient faciles à produire. Mais Nikin aurait tout aussi bien pu fabriquer des tentes. Nous voulions mettre sur pied quelque chose de personnel et l'associer à un objectif. D'où l'idée de planter des arbres.

«Au début, en 2010, l'offre et la demande de vêtements durables étaient très faibles: nous vendions quelques marques bizarres de Berlin à quelques clients bizarres de Zurich.»

Sebastian Lanz



Le mot «durable» est sur toutes les lèvres. Que signifie-t-il pour vous?

Lanz Nous le prononçons au moins dix fois par jour, mais je préférerais un nouveau mot qui s'éloigne de l'écoblanchiment et que les entreprises ne pourraient utiliser que si elles sont certifiées. Nous avons défini des critères de durabilité précis pour les marques et pour les produits, de sorte que nous délimitons mieux ce terme. En bref, nous veillons à ce qu'aucun produit ne nuise à l'homme ni à l'environnement, de sa fabrication à son élimination en passant par son utilisation. Et nous voulons

être aussi transparents que possible à chaque étape.

Hänny Nous aussi, nous utilisons très souvent le terme «durabilité» dans notre communication. Et ce mot nous a beaucoup apporté. Globalement, la perception des produits durables a considérablement évolué. Il y a cinq ans, on pouvait encore vendre sous ce label des T-shirts contenant 5% de coton bio, ce qui était formidable aux yeux de tous. Pendant longtemps, personne ne nous a demandé si nous plantions réellement les arbres promis. À présent, les gens sont plus critiques et

posent davantage de questions. Et c'est une bonne chose.

Lanz Je suis d'accord, le changement est énorme. La demande et l'offre ont fortement augmenté. Au début, je devais faire des recherches pour trouver des marques appropriées. Maintenant, je reçois annuellement 150 catalogues de nouveaux labels présentant des collections complètes.

Quels sont vos défis actuels?

Lanz Le secteur ne cesse d'évoluer. Actuellement, le contexte est extrêmement



Sebastian Lanz

Sebastian Lanz (43 ans) a créé l'entreprise de commerce équitable RRRRevolve en 2010 en tant que raison individuelle. Aujourd'hui, elle compte 43 collaborateurs et gère une boutique en ligne ainsi que deux filiales à Zurich et une à Berne. Les trois «R» signifient «reduce, reuse, recycle». Sebastian Lanz a été scout dans sa jeunesse et répondait au nom de «Pyro».

Nicholas Hänny

Nicholas Hänny (31 ans) et son partenaire commercial Robin Gnehm sont les têtes pensantes de Nikin, une marque lifestyle. Créée en 2016, l'entreprise compte aujourd'hui 50 salariés. Elle s'est notamment fait un nom grâce à son concept de planter un arbre pour chaque produit vendu. Nicholas Hänny a été scout lui aussi, sous le pseudonyme de «Zazu», en référence à l'oiseau du «Roi Lion».

«La perception des produits durables a considérablement évolué. Il y a cinq ans, on pouvait encore vendre sous ce label des T-shirts contenant 5% de coton bio, ce qui était formidable aux yeux de tous.»

Nicholas Hännny

difficile pour les fabricants. Le prix du coton bio est monté en flèche par exemple, et certains fournisseurs ne peuvent plus livrer, car les grandes marques de mode misent sur le durable elles aussi. La demande croît plus vite que l'offre.

Hännny Il est difficile d'être durable tout en se développant. Nous souhaitions par exemple collaborer avec un grand magasin en Allemagne, mais il ne vend les produits que s'ils sont emballés dans des housses en plastique. Autre défi: bien qu'un nombre croissant de consommateurs souhaitent un secteur de la mode circulaire, l'économie n'est pas prête. Certains matériaux ne sont tout simplement pas encore durables.

Lanz La circularité est en effet un sujet important, surtout dans la mode. Il n'y a pas encore de système de recyclage adéquat pour les vêtements défectueux pouvant être recousus, sauf pour les jeans. Il faudra fortement progresser à cet égard dans les années à venir.

En parlant d'avenir, comment l'envisagez-vous pour la mode durable?

Hännny D'une part, le «zéro net» et la compensation des

émissions de CO₂ vont probablement nous occuper longtemps encore, même si j'estime que la compensation n'est pas la solution, du moins tant qu'il n'existera pas de directives uniformes au niveau mondial. D'autre part, je pense que le marché opérera une consolidation, car d'autres marques feront faillite.

Lanz C'est vrai. Les start-up se finançant auprès d'investisseurs ont des difficultés. Nous entendons dire de tous côtés qu'elles peinent à trouver des capitaux et certaines disparaîtront.

Quelles sont les prochaines étapes pour RRRevolv et Nikin?

Lanz Après cinq années de forte croissance, 2023 devrait être ennuyeuse. Il faudra consolider et améliorer les structures internes, rien de passionnant, bien que nous ayons formé ce projet à plusieurs reprises sans pouvoir le réaliser, car nous avons toujours de nouvelles idées à concrétiser. Nous verrons si je peux résister à la tentation cette fois (rire).

Hännny Nous voulons franchir la barre des deux millions d'arbres au printemps. En dehors de cela, tout peut

arriver, probablement en fonction de l'avancement du premier projet de crowdfunding que nous avons lancé.

Avez-vous un souhait personnel ou un projet que vous voulez encore réaliser?

Hännny Honnêtement? Je suis lassé des crises. Vivement que le calme revienne pour retrouver un semblant de continuité et de stabilité. Nous ne savons jamais ce qui se passera les trois mois suivants. Cela rend la planification extrêmement difficile.

Lanz Je suis d'accord. Planifier est encore plus difficile qu'avant. Mais si les choses venaient à se calmer, créer notre propre label pourrait être passionnant. Cela dit, nous ne voulons pas copier ce que les autres font, mais définir de nouveaux critères. Il faudrait emprunter de nouvelles voies en matière de durabilité. Nous n'avons pas eu le temps de concrétiser ce projet jusqu'ici, mais je ferai tôt ou tard quelque chose dans ce sens.



André Helfenstein

André Helfenstein est CEO de Credit Suisse (Suisse) SA et membre du Directoire de Credit Suisse Group AG. Il possède plus de 25 ans d'expérience dans le secteur financier, dont plus de quinze en tant que cadre dirigeant au Credit Suisse.

«L'entrepreneuriat crée des emplois, engendre de l'innovation et génère de la prospérité pour la Suisse. Le Credit Suisse est le bon partenaire pour cela, nous avons l'esprit d'entreprise dans notre ADN.»

Points essentiels du chapitre

- 1 Le Credit Suisse appréhende toujours les entrepreneurs et leur entreprise dans leur globalité et les accompagne tout au long de leur cycle de vie.
- 2 Le patrimoine des entrepreneurs étant en grande partie lié à leur société, les questions de liquidités, de prévoyance et de succession revêtent de l'importance.
- 3 Le prêt syndiqué est un instrument de financement flexible, mais aussi stable et peu sensible aux prix, en particulier en période d'incertitudes.
- 4 Comme les entrepreneurs devraient être bien protégés d'un point de vue à la fois privé et professionnel, un plan bien conçu s'impose.
- 5 En déterminant votre potentiel de réduction d'émissions et en recourant à des instruments de financement durables, vous intégrez la durabilité dans vos activités quotidiennes.

Entretien avec

Hans Baumgartner

Responsable
Entrepreneurs & Executives
(à gauche)

et

Andreas Gerber

Responsable
Corporate Banking
(à droite)



«Notre force réside dans le dialogue stratégique avec les clients, et notre processus de succession structuré est une USP en Suisse.»

Andreas Gerber

Banque des entrepreneurs: un succès grâce à l'alliance de nos compétences

Notre stratégie «Banque des entrepreneurs» est une success story, sa force résidant principalement dans l'association des compétences de Corporate Banking et de Private Banking au service des clients. Dans cet entretien, Andreas Gerber, responsable Corporate Banking, et Hans Baumgartner, responsable Entrepreneurs & Executives, donnent un aperçu et relatent des succès.

L'année dernière, vous avez reçu d'Euromoney le prix «Best in Serving Business Owners». C'est la deuxième fois depuis 2020. Quelle est la clé de votre succès?

Hans Baumgartner Notre plus grande force en tant que «Banque des entrepreneurs» réside dans l'association des compétences de Corporate Banking et de Private Banking au service commun des clients. Nous n'agissons pas de manière cloisonnée, mais en tant qu'équipe soudée. Nos conseillers peuvent proposer de nombreuses prestations aux entreprises, parmi lesquelles figurent généralement des crédits et des solutions de trafic

des paiements, mais aussi des opérations complexes en investment banking telles que des placements sur le marché des capitaux. Au sein de Private Banking, nous couvrons les besoins privés des entrepreneurs. À cette fin, nous avons élaboré des modules de conseil individuels spécifiquement adaptés à leur situation. Nos conseillers reçoivent une formation et une certification à cet égard. Ils assurent ainsi un conseil holistique qui se démarque nettement de celui de nos concurrents par sa qualité et son étendue. Nous trouvons des solutions qui se distinguent du conseil classique en matière

de private banking. Les clients en sont conscients et nous accordent donc leur confiance.

Andreas Gerber Le facteur essentiel dans cette interaction, ce sont nos collaborateurs expérimentés et leur capacité à entretenir un dialogue stratégique avec les clients. Grâce à la confiance établie au fil des ans, ils peuvent également aborder des sujets très délicats comme le règlement de la succession.

Comment fonctionne la collaboration dans la pratique? Pouvez-vous citer des exemples qui illustrent ce ►

modèle de réussite qu'est la «Banque des entrepreneurs»?

Gerber Le modèle de réussite repose sur une collaboration ouverte et empreinte de confiance qui sert les intérêts des clients. Voici un exemple éloquent avec un client Corporate Banking: nous avons montré à une entreprise du secteur public, sur la base d'analyses de sensibilité complètes de ses placements comment ceux-ci évolueraient étant donné la hausse des taux d'intérêt et quels en seraient les risques et les opportunités. En outre, nous avons élaboré et mis en œuvre un règlement de placement avec le CFO et la direction de l'entreprise. Au final, celle-ci a dégagé un

patrimoine dans leur entreprise, ce qui soulève des questions spécifiques:

- Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise et quel est le montant des liquidités nécessaires à l'exploitation?
- Qu'en est-il des liquidités excédentaires? Doivent-elles être investies et, si oui, comment?
- Comment transférer les liquidités excédentaires dans le patrimoine personnel d'une manière fiscalement optimale?
- Quel impact cela aura-t-il sur la solution de succession de l'entreprise?
- Quelles possibilités les plans de prévoyance leur offrent-ils dans ce processus?

«Nous n'agissons pas de manière cloisonnée, mais en tant qu'équipe soudée.»

Hans Baumgartner

meilleur rendement dans l'actuel contexte de taux d'intérêt difficile. En outre, elle a pu régler sa gouvernance en matière de placements et la fonder sur une solide stratégie à long terme. Elle le doit à l'association des compétences clés de Corporate Banking et de Private Banking.

Baumgartner Par expérience, nous savons que bon nombre d'entrepreneurs immobilisent une grande partie de leur

Pour répondre au mieux à ces questions, nous consultons des spécialistes de Private Banking et de Corporate Banking lors de l'élaboration de la solution. Cette procédure permet de couvrir tous les aspects pertinents.

La «Banque des entrepreneurs» regroupe divers secteurs d'activité et segments de clientèle. Comment fonctionne la collaboration entre ces différents domaines?

Gerber Ce qui est déterminant, c'est la culture de la collaboration et la conviction qu'ensemble, nous procurons une plus grande valeur ajoutée aux clients. Au sein des régions, la collaboration est institutionnalisée au niveau des managements teams régionaux et locaux. Avec l'aide de représentants des différents segments de clientèle, nous veillons à ce que des équipes interdisciplinaires soient constituées en présence de besoins complexes. Par ailleurs, plusieurs régions disposent de communautés d'entrepreneurs ou de start-up qui offrent également de nombreuses possibilités d'interaction entre les différents secteurs.

Baumgartner En outre, nous proposons régulièrement de nouvelles offres à notre clientèle d'entrepreneurs. En collaboration avec l'organisation Wealth Planning de Désirée von Michaelis, nous avons récemment établi le «Plan d'urgence pour les entrepreneurs». Celui-ci permet d'étudier les risques potentiels liés à une capacité d'agir limitée, par exemple à la suite d'un accident, du Covid-19 ou d'un AVC. Au moyen d'un check-up systématique, nous vérifions si l'entrepreneur a pris les dispositions nécessaires pour lui-même, sa famille ou son entreprise en cas d'urgence. Cette offre concerne donc l'entrepreneur dans sa globalité, qu'il s'agisse de sa vie privée ou de son entreprise.

Le Credit Suisse a présenté l'étude «La succession d'entreprise dans la pratique». En quoi se distingue-t-il en matière de planification successorale? Quelle est la valeur ajoutée pour ses clients?

Gerber Le Credit Suisse a été le premier à aborder cette question dès les années 1990 et à y répondre, dans le secteur bancaire, par une prestation de conseil global à travers un processus de succession structuré. C'est d'ailleurs ce qui a été à l'origine de la «Banque des entrepreneurs». Grâce à tous nos spécialistes, nous sommes aujourd'hui parfaitement à même d'accompagner les clients tout au long du cycle de vie, tant sur le plan privé que sur celui de leur entreprise, et de leur offrir les meilleures prestations du marché. Ainsi, nous soutenons également l'ensemble de l'économie, car nos solutions de succession performantes contribuent au maintien des emplois et à leur transmission à la génération suivante. Et pour pouvoir gérer ce processus de manière encore plus professionnelle, nous avons créé une équipe de spécialistes en succession au sein de Corporate Banking, en concertation avec Private Banking. En cas de succession, cette équipe veille à ce que les bons spécialistes soient consultés au bon moment, de manière à procurer aux clients un conseil de grande qualité. En outre, nos diverses solutions de financement apportent un soutien pour les rachats d'entreprises, qu'ils soient opérés au sein de la famille,

par des cadres ou par des acteurs extérieurs. Ce conseil global garantit le bon déroulement des transactions de succession.

Pourquoi cette forte focalisation sur la clientèle des entrepreneurs?

Baumgartner Les entrepreneurs sont la colonne vertébrale de la Suisse. Ils créent des emplois, transmettent des valeurs, stimulent l'innovation et sont source de prospérité dans notre pays. Le Credit Suisse est leur partenaire idéal: depuis 1856, année de sa création par Alfred Escher, nous avons l'esprit d'entreprise dans le sang. Tout cela a commencé, à l'époque, avec la construction du tunnel du Gothard et a atteint une apogée très récemment avec le lancement des crédits Covid pendant la pandémie. Au cours des 160 dernières années, nous nous sommes forgé une solide position au service de l'économie suisse et des ménages privés: nous soutenons les PME avec des prêts de plus de 38 milliards CHF, nous comptons quelque 100000 entreprises parmi nos clients, nous mettons un capital-risque de 200 millions CHF à la disposition des start-up et gérons plus de 500 milliards CHF d'actifs en Suisse.

Gerber Par ailleurs, les exemples mentionnés illustrent l'étroite collaboration entre Corporate Banking et Private

Banking dans le cadre de notre stratégie «Banque des entrepreneurs». Cette collaboration garantit à nos clients la meilleure qualité qui soit en matière de conseil.



Andreas Gerber

Andreas Gerber est responsable Corporate Banking et membre du Directoire de Credit Suisse (Suisse) SA depuis janvier 2021. Il est président du Swiss Venture Club (SVC), une association de PME, depuis 2017. Il a rejoint le Credit Suisse en 1989.



Hans Baumgartner

Hans Baumgartner dirige l'entité Entrepreneurs & Executives (E&E) du Credit Suisse depuis 2020. Au cours de ses 30 ans de carrière au sein de celui-ci, il a travaillé tant aux côtés des entreprises que des particuliers.

Prêts syndiqués aux entreprises: une valeur sûre sur le marché suisse du crédit

Qu'il s'agisse d'un achat d'entreprise, du financement de l'actif circulant ou d'investissements, les spécialistes de Structured Finance & Syndications sont votre partenaire idéal grâce à leur vaste expérience de la syndication en Suisse. Ils assurent un accompagnement professionnel tout au long du processus: de l'élaboration d'une solution de financement sur mesure au placement sur le marché de la syndication, en passant par la mise en place de la structure de financement appropriée.

Le prêt syndiqué (ou prêt consorcial) est une valeur sûre du marché suisse du crédit et n'a cessé de gagner en importance ces dernières années. C'est un instrument de choix pour les grands financements confidentiels et/ou complexes, aux délais serrés. Le prêt syndiqué est une forme particulière de crédit. S'il dépasse la capacité de risque d'une seule banque (ce qui arrive souvent dans le cas de grands projets), il est réparti entre plusieurs bailleurs de fonds. Lors de la syndication, il est structuré, négocié et placé sur le marché bancaire par une ou plusieurs «banques chefs de file» ou «arrangeurs». Un grand nombre de prêteurs rejoignent ensuite le syndicat et sont invités par un ou plusieurs arrangeurs à souscrire en tant que «bookrunners» à une ou (plus rarement) à plusieurs tranches de syndication. Un bon arrangeur sait négocier des structures de crédit solides aux conditions du marché et constituer

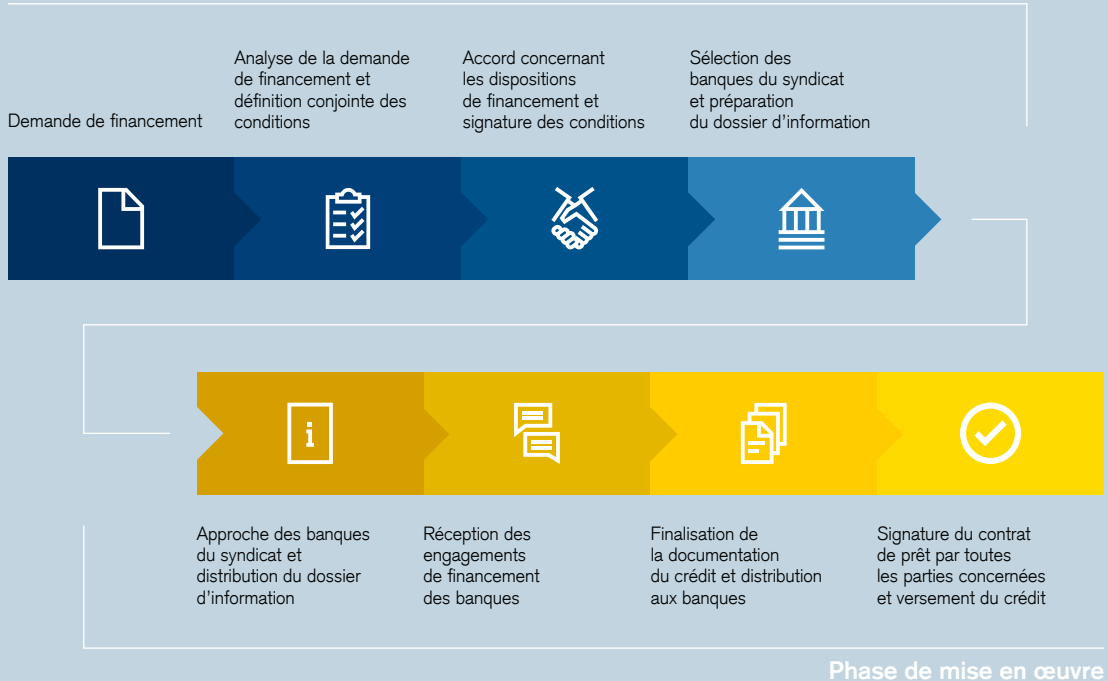
un syndicat de manière à ce que sa stabilité soit assurée à long terme et qu'il puisse ainsi résister à des périodes inévitablement plus difficiles. En effet, pareil contrat de crédit est généralement conclu pour plusieurs années et doit, dans l'idéal, s'étendre sur un ou plusieurs cycles économiques.

Source de financement flexible et attrayante

Bien que certains emprunteurs, notamment ceux qui sont cotés en bourse, aient un bon accès au marché obligataire, ils recourent également à des prêts syndiqués qui, contrairement aux obligations, ne doivent pas forcément être utilisés. Autrement dit, un crédit syndiqué est un instrument de financement flexible, stable et peu sensible aux prix, en particulier dans les périodes d'incertitude et de volatilité. La disponibilité des fonds est garantie, aux conditions convenues, pendant toute la durée

Processus de syndication d'un crédit

Phase de préparation



du prêt. Cette conclusion de limites de crédit à moyen et à long terme est généralement bien accueillie par les agences de notation et par le marché des actions. Rien qu'en Suisse, les prêts syndiqués (à partir de 50 millions CHF en général par transaction) représentent un volume de quelque 30 milliards CHF. La Suisse leur offre des conditions attrayantes, le niveau de liquidités étant toujours très élevé sur le marché bancaire, même si le revirement de taux actuel génère une tendance haussière.

Types de prêt et utilisation

Dans le cadre d'un prêt syndiqué, les bailleurs peuvent accorder à un emprunteur tous les types de crédit imaginables, par exemple des crédits monétaires sous la forme d'avances fermes, des crédits en compte courant, des crédits d'engagement ou limites de garantie (dans le cadre des «ancillary facilities»). Garantis ou non, les prêts

peuvent être de premier rang («senior»), de rang égal («pari passu») ou de rang postérieur («junior»), à l'instar d'autres créances.

Il est possible d'octroyer un prêt syndiqué à un emprunteur à différentes fins, notamment pour le financement de l'actif circulant (crédit d'exploitation), le financement d'investissements (dans des acquisitions ou des projets par exemple), la couverture de besoins de liquidités en amont de financements par fonds propres ou d'émissions d'emprunts (appelés «crédits-relais» ou «bridge facilities»), ainsi que le remplacement de dettes existantes («refinancement»).

Types de syndication

La syndication au sens strict désigne soit la constitution d'un pool de prêteurs avant la conclusion du contrat de crédit, soit le transfert partiel ou total des participations au crédit à

d'autres prêteurs après la conclusion du contrat. On distingue trois types de contrat: le «club deal», le «best efforts deal» et l'«underwriting» (prise ferme).

Le «club deal» est une forme particulière de prêt syndiqué. Dans ce cas de figure, le syndicat, composé d'un petit nombre de prêteurs, est constitué à un stade précoce du processus, avant la conclusion du contrat de crédit (généralement avec le concours de l'emprunteur). Dans le cadre d'un club deal, les prêteurs entretiennent généralement des relations stables et de longue date avec l'emprunteur (sur une base bilatérale le plus souvent) et sont réunis par le contrat de crédit.

Dans le cas de l'«underwriting» (prise ferme), une ou plusieurs banques chefs de file assument le risque de placement et se chargent de la totalité du crédit. Elles peuvent prendre des engagements de financement à hauteur de plusieurs milliards dans un bref laps de temps sans devoir faire appel au marché bancaire, précisément dans le cas de transactions importantes, serrées en termes de délais et/ou confidentielles, généralement dans le cadre de rachats d'entreprises. Pour prendre de tels risques, il faut néanmoins qu'elles disposent d'une solide expertise en matière d'analyse de crédit et d'évaluation fiable de la dynamique et de l'évolution du marché, ainsi que d'excellentes compétences en gestion de projet. Elles procèdent à la syndication après la conclusion de la transaction («closing») et l'élargissent à d'autres banques dans le cadre de transferts; autrement dit, le syndicat est constitué après la conclusion du contrat de crédit. De telles opérations sont donc onéreuses, les arrangeurs étant rémunérés pour le risque de placement encouru.

Dans le cas du «best efforts deal» (voir cas d'AMAG Leasing AG cité comme exemple), un ou plusieurs arrangeurs procèdent à la structuration et à la négociation du contrat de crédit, puis lancent le processus de syndication. Comme c'est l'emprunteur qui assume le risque de placement, il n'a aucune sécurité financière tant que la syndication n'est pas achevée et que les banques tierces n'ont pas signé le contrat. En d'autres termes, le syndicat est constitué avant la conclusion du contrat de crédit. Par conséquent, le coût du «best efforts deal» est inférieur à celui de l'«underwriting».



Contact

Si vous vous intéressez à un crédit syndiqué, nous serons heureux de vous conseiller à propos de tous ses aspects et nous l'organiserons pour vous.

Pour en savoir plus sur les financements structurés et syndiqués, consultez le site:
credit-suisse.com/credit-syndique



Exemple:**Le Credit Suisse a agi en tant qu'arrangeur exclusif, bookrunner et agent pour le refinancement et l'augmentation du contrat de prêt syndiqué d'AMAG Leasing AG.**

- AMAG Leasing, importante entité de l'AMAG Group, est leader du leasing automobile en Suisse avec un portefeuille de plus de 4,4 milliards CHF.
- Le prêt syndiqué dont dispose AMAG Leasing AG depuis 2008 est l'un des piliers de sa stratégie de financement. Organisé par le Credit Suisse depuis le début, il a été prolongé jusqu'en 2027 et augmenté de 500 millions CHF dans le cadre de la dernière tranche de financement, pour atteindre 2,4 milliards CHF.
- 29 banques suisses et une banque liechtensteinoise ont participé à ce nouveau syndicat.

Avantages pour le client

- Le fait que le prêt ait été augmenté et prolongé améliore la sécurité de planification du client et soutient la poursuite de sa croissance.
- L'extension du syndicat à 30 banques accroît la diversification des sources de financement d'AMAG Leasing AG.
- Comme le Credit Suisse a coordonné les besoins du client et des 30 banques du syndicat, il a assuré une mise en place efficace du financement.
- L'élargissement de l'objet du crédit à des solutions de mobilité complètes et durables, telles que des abonnements automobiles, des stations de recharge murales et des installations photovoltaïques, permet d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie de mobilité innovante d'AMAG Leasing AG.



CHF

2,4 mrd**Facilité de crédit renouvelable****Prestations du Credit Suisse:**

Arrangeur exclusif,
bookrunner exclusif et agent

Année:

Août 2022

«Ce nouveau crédit syndiqué est un élément essentiel de notre refinancement. Son renouvellement soutient la stratégie d'AMAG Leasing AG de se développer, pour ses partenaires et ses clients, en un prestataire financier complet de la mobilité individuelle durable.»

Helmut Ruhl, CEO AMAG Group et VRP AMAG Leasing AG

Comment anticiper les cas d'urgence en tant qu'entrepreneur

Tout accident ou toute maladie d'un entrepreneur peut mettre sa société en péril. Qui en prendra la direction? Les droits de signature sont-ils définis de manière à pouvoir mettre rapidement des liquidités à disposition? Comment la succession est-elle réglée? Un plan d'urgence bien conçu offre la protection nécessaire.

Un accident, une maladie grave ou d'autres coups du sort peuvent affecter considérablement la capacité opérationnelle ou le développement d'une société. Même si la succession future est déjà réglée, l'absence d'un décideur peut paralyser partiellement ou totalement l'entreprise. La question de la protection de sa propre famille ou de ses proches est tout aussi importante. Un plan d'urgence est donc indispensable pour les entrepreneuses et les entrepreneurs.

Points à considérer pour anticiper les cas d'urgence

Pour vous préparer au pire des scénarios, vous devez régler les questions les plus importantes à cet égard.

Quelques exemples:

- Qui représentera les propres intérêts d'associé ou d'actionnaire en cas d'incapacité de discernement temporaire ou permanente?
- Une éventuelle fonction d'organe occupée par l'entrepreneur, par exemple au sein du Conseil d'administration, doit-elle être à nouveau pourvue en cas d'incapacité de discernement et si oui, par qui?
- La capacité d'agir et la poursuite de l'activité de l'entreprise en cas de décès soudain sont-elles réglées?
- La succession au sein de l'entreprise est-elle assurée en cas d'événements imprévus (p. ex. grave accident de ski)?
- La pérennité de l'entreprise est-elle assurée en cas de divorce ou de dissolution du partenariat enregistré?
- La mise en œuvre de la stratégie de placement actuelle est-elle garantie en cas d'incapacité d'agir?

«L'interruption du management peut survenir de manière abrupte et avoir des conséquences importantes pour l'entreprise et la famille. Un plan d'urgence est essentiel pour un entrepreneur.»

Hans Baumgartner

Voici un plan d'urgence possible:

Il faut examiner soigneusement les facteurs suivants pour établir un plan d'urgence bien conçu:

Droit des sociétés et droit du registre du commerce

- Vérifier les droits de signature inscrits au registre du commerce: l'octroi éventuel de droits de signature supplémentaires peut permettre de garantir la capacité d'agir.
- Permettre l'accès aux liquidités, par exemple au moyen de procurations bancaires.
- Contrôler les éventuelles conventions d'associé ou d'actionnaire: définir les dispositions à observer en cas d'incapacité de discernement et/ou de décès d'un partenaire contractuel et effectuer une comparaison avec l'acte de dernière volonté.

Droit de la protection de l'adulte et droit successoral

- En cas d'incapacité de discernement, il faut s'assurer que les droits sociaux et patrimoniaux d'associé ou d'actionnaire puissent être préservés. À cette fin, il faut notamment définir des dispositions pour le remplacement d'une éventuelle fonction d'organe occupée par l'entrepreneur (p. ex. mandat d'administrateur) soit en établissant

un mandat pour cause d'inaptitude, soit en révisant un mandat existant.

- Aborder tôt la question de la succession de l'entreprise et éviter une fragmentation des parts sociales en rédigeant un acte de dernière volonté pour le cas où l'entrepreneur décéderait (testament/contrat de mariage et pacte successoral/contrat de renonciation à la succession) ou en révisant les dispositions existantes.

Prestations sociales en cas d'invalidité ou de décès

- Analyser la situation de prévoyance de l'entrepreneur en cas d'invalidité ou de décès suite à une maladie ou à un accident (1^{er}, 2^e et 3^e piliers): identifier les lacunes dans l'affiliation actuelle à la caisse de pension et dans le domaine de l'assurance-accidents
- Garantir le niveau de vie habituel de l'entrepreneur et de ses proches en optimisant les solutions de prévoyance

Poursuite de la stratégie de placement actuelle

- Régler la poursuite de la stratégie de placement souhaitée au moyen d'un mandat pour cause d'inaptitude
- Vérifier le mandat de gestion de fortune ou en établir un nouveau



Entretien de Hans Baumgartner avec Désirée von Michaelis

Lisez aussi l'interview de Désirée von Michaelis, responsable Wealth Planning Suisse, et de Hans Baumgartner, responsable Entrepreneurs & Executives Suisse.

Paré en cas d'urgence? Nous vous assistons dans votre planification.
credit-suisse.com/plan-bien-concu



Se démarquer grâce à la durabilité

La transition vers une économie durable requiert l'intégration de paramètres environnementaux et sociaux dans les affaires quotidiennes, l'accent étant mis sur le climat et les émissions de CO₂. Pour accompagner ses clients sur cette voie, le Credit Suisse leur propose une offre dédiée.

Le changement climatique pose de nouveaux défis aux entreprises. Le grand public, les investisseurs et les clients prêtent une attention accrue à leurs déclarations et à leur comportement en la matière.

De plus, la réglementation applicable aux sociétés dans ce domaine se densifie fortement: le Conseil fédéral, par exemple, fait entrer en vigueur l'ordonnance d'exécution relative au rapport des grandes entreprises sur les questions climatiques au 1^{er} janvier 2024, et le Parlement a adopté le contre-projet à l'initiative pour les glaciers. Ces réglementations fixent clairement les obligations des sociétés d'intérêt public en matière de reporting climatique, ainsi que les conditions posées aux investissements de la Confédération.

Les dispositions concernant la publication des indicateurs non financiers des grandes entreprises obligent aussi ceux qui les fournissent à faire preuve de transparence accrue dans leurs activités. À cet égard, les exigences des services d'achat de grands groupes, qui satisfont déjà à des obligations strictes en matière de publication, ne cessent de se durcir.

Approches permettant de relever les défis

Pour signaler son engagement en faveur du développement durable, une entreprise doit tout d'abord définir une stratégie de durabilité et des mesures correspondantes. Ainsi, elle peut agir de manière responsable, se positionner efficacement et renforcer sa crédibilité par des contrôles externes des mesures prises et de la réalisation de ses objectifs en matière de durabilité, ce qui offre une base appropriée pour la communication avec les parties prenantes.

Une entreprise a besoin de moyens financiers pour mettre en œuvre cette stratégie ou transition. Deux instruments s'y prêtent particulièrement bien: d'une part, le prêt lié à la durabilité (Sustainability-Linked Loan, SLL), qui tient compte non seulement des chiffres financiers, mais aussi d'indicateurs environnementaux et sociaux via un système de bonus/malus. D'autre part, le «crédit vert» (Green Loan), dont l'utilisation est corrélée à des projets spécifiques (financement lié à un but). En outre, ces instruments peuvent permettre à l'entreprise de renforcer son positionnement sur le marché et de se démarquer davantage.

Quatre facteurs soulignant l'importance de la durabilité pour les entrepreneurs

1 Environnement

Les effets du changement climatique sont de plus en plus manifestes, à l'échelle mondiale et en Suisse.

2 Grand public et parties prenantes

Le grand public, les investisseurs et les clients prêtent une attention accrue à la durabilité des entreprises.

3 Objectifs climatiques et exigences réglementaires de la Suisse

La Suisse, qui a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050, met en œuvre les mesures nécessaires au moyen de plusieurs lois.

4 Pression sur la chaîne d'approvisionnement

Les grandes entreprises et les pouvoirs publics misent de manière accrue sur des normes sociales et environnementales tout au long du processus de création de valeur. Les fournisseurs doivent de plus en plus satisfaire à celles-ci et en rendre compte.

Partenariat avec l'agence act Cleantech:

Le succès grâce à la transition énergétique

Partenaire stratégique du Credit Suisse, l'agence act Cleantech aide les entreprises helvétiques à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire leur consommation d'énergie. Son réseau de spécialistes en la matière couvre toute la Suisse. Ces professionnels vous accompagnent tout au long du processus: de l'analyse complète de votre entreprise à la mise en œuvre de mesures, en passant par la définition d'objectifs. En parallèle, act Cleantech s'assure que vous profitez au mieux des programmes de soutien financier.



Voici son processus d'optimisation:

1. Conclusion d'une convention d'objectifs avec la Confédération

En signant une convention d'objectifs, l'entreprise s'engage à prendre des mesures d'efficacité énergétique rentables. En contrepartie, elle économise des coûts dans ce domaine et peut, dans certains cas, être exonérée de taxes publiques.

2. Services en matière de décarbonation

L'agence act Cleantech aide les entreprises à remplacer les combustibles fossiles par des énergies renouvelables. Elle détermine le potentiel de réduction des émissions et définit, avec les responsables, les mesures d'optimisation à mettre en place.

Solutions de financement durables

Les financements liés à la durabilité ou à un but durable ont pour objectif de favoriser une croissance durable sur le plan environnemental et social. Le SLL stimule et soutient les objectifs de durabilité d'une entreprise en y subordonnant partiellement la marge de crédit. Dans le cas du crédit vert, c'est l'affectation des fonds qui est déterminante. Ces deux instruments envoient un signal positif aux investisseurs et aux autres parties prenantes. En outre, ils sont régis par des normes reconnues à l'échelle internationale qui uniformisent les exigences posées à la structure des instruments de financement.

Fonctionnement d'un prêt lié à la durabilité (SLL)

- Définition contractuelle d'objectifs de durabilité et contrôle de leur réalisation à l'aide d'une sélection d'indicateurs clés de performance («ICP»). Il faut prouver qu'ils sont ambitieux et essentiels au regard de l'activité de l'entreprise.
- Objectif conforme à la stratégie générale de développement durable de l'entreprise
- Principe du bonus/malus: adaptation des marges de crédit en cas de réalisation/non réalisation des objectifs
- Flexibilité de l'affectation du crédit: «besoins généraux de financement»

Exemples d'indicateurs:

- Émissions de gaz à effet de serre (directes/indirectes/chaînes d'approvisionnement)
- Chaînes d'approvisionnement transparentes et équitables
- Consommation d'eau/production de déchets
- Respect des normes environnementales par les fournisseurs

Fonctionnement d'un financement lié à un but (crédit vert)

- Financement de projets «verts», respectueux de l'environnement
- Suivi et vérification de l'utilisation du crédit
- Les projets doivent contribuer de manière significative à un objectif environnemental

Exemples d'affectation:

- Énergies renouvelables
- Bâtiments durables
- Économie circulaire



Contact

Vous vous intéressez à l'un de nos instruments de financement vert ou souhaitez un soutien dans le domaine de la décarbonation?

Nos conseillers se tiennent à votre disposition pour répondre à vos questions.

[credit-suisse.com/
durabilite-pour-les-entreprises](https://credit-suisse.com/durabilite-pour-les-entreprises)



Disclaimer

Les informations fournies constituent un support marketing. Elles ne doivent pas être interprétées comme un conseil financier ou autre fondé sur la situation personnelle du destinataire ni comme le résultat d'une analyse indépendante et objective. Les informations fournies dans le présent document ne sont pas juridiquement contraignantes et ne constituent ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. Les informations fournies dans le présent document ont été élaborées par Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées (ci-après «CS») avec le plus grand soin et en toute bonne foi. Les informations et les opinions exprimées dans le présent document reflètent celles du Credit Suisse ou des auteurs mentionnés au moment de la rédaction et sont sujettes à modification à tout moment sans préavis. Elles proviennent de sources considérées comme fiables. Le CS ne fournit aucune garantie quant au contenu et à l'exhaustivité de ces informations et, dans la mesure où la loi le permet, il décline toute responsabilité pour les pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations. Sauf mention contraire, les chiffres n'ont pas été vérifiés. Les opinions et déclarations de tiers et d'auteurs externes ne correspondent pas nécessairement à celles du CS. Les informations fournies dans le présent document sont réservées au seul usage de son destinataire. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer ces informations ou une copie de celles-ci aux États-Unis ou de les remettre à une personne US (au sens de la Regulation S de l'US Securities Act de 1933, dans sa version amendée). La reproduction intégrale ou partielle du présent document sans l'accord écrit du CS est interdite.

Exemple de cas:

Helvetia Environnement

Le financement couplé permet à Helvetia Environnement¹ de mettre ses instruments financiers en conformité avec les objectifs et les engagements de sa stratégie de durabilité. L'entreprise, dont le siège se trouve à Carouge, possède différentes marques tout au long de la chaîne de création de valeur du traitement des déchets. Le Groupe fournit des services dans les domaines de la collecte des déchets, du recyclage et de la valorisation (notamment la production d'énergie par le recyclage des matières premières) ainsi que de la gestion numérique des déchets en Suisse romande. L'entreprise applique depuis 2013 une stratégie de durabilité qui repose sur des mesures concrètes. Elle a par ailleurs été évaluée par des agences indépendantes comme étant un leader en matière de durabilité. La stratégie de durabilité du Groupe met au premier plan la réduction des émissions de CO₂ liées aux activités commerciales et prône la récupération d'énergie à partir des déchets valorisés.



Solution de financement basée sur la durabilité

Afin de soutenir la transformation d'Helvetia Environnement, un consortium bancaire sous la direction du Credit Suisse a organisé un «Sustainability-Linked Loan» (prêt lié à la durabilité). Le taux d'intérêt du Sustainability-Linked Loan est associé à l'objectif ambitieux de deux critères ESG², à savoir la réduction des émissions de CO₂ par kilomètre parcouru ainsi que de la fréquence des accidents professionnels. La corrélation entre critères de durabilité et structure de financement contribue de plus à renforcer la stratégie de durabilité d'Helvetia Environnement.

- ¹ L'entreprise mentionnée ci-dessus ne l'est qu'à titre purement indicatif et ne constitue ni une sollicitation, ni une offre d'achat ou de vente de parts ou de placements.
- ² ESG signifie Environnement, Social et de Gouvernance.

Mentions légales

Éditeur: Credit Suisse (Suisse) SA, OXCB, case postale 2, 8070 Zurich
Gestion de projet: Reto Brändli (direction), Martina Leberherz

Concept: Source Associates AG et open up AG Rédaction: open up AG (Fabian Baer, Nabila Bouzouina, Evelyne Oechslin, Michelle Russi, Melanie Schneider, Daria Tamagni)
Design/rédaction photos: Source Associates AG Traductions: Credit Suisse Language & Translation Services Adaptations linguistiques et lithographie: nc ag
Photographie: Nicolas Zonvi: toutes les photos, y compris la couverture, à l'exception des photos de Roberto Ceccarelli: p. 4, 44, 46, 74 et de Peter Jülich: p. 58, 60
Illustration: Mathis Burmeister: p. 16, Corina Vögele: p. 26 et Julian Rentzsch: p. 8, 12, 23, 52, 72, 77

Impression: Stämpfli AG Tirage: 85000 exemplaires



imprimé en
suisse



myclimate.org/01-22-842604



Vous pensez à une veste en cuir? Pourquoi pas.

Les épluchures de pomme peuvent déjà aujourd'hui servir à produire un matériau imitant le cuir. Les entrepreneurs sont des visionnaires. Et nous les soutenons.

credit-suisse.com/entrepreneurs

Le Credit Suisse
promeut
l'entrepreneuriat