

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE



## La durabilité dans les affaires

Mirage ou réalité?

**RAIFFEISEN**

## Faits et chiffres

### Une bonne base et beaucoup de potentiel

Les entreprises suisses intègrent déjà largement les principes de l'économie durable. C'est ce que démontrent clairement les études et statistiques qui portent sur les trois aspects du développement durable: économique, écologique et social. Et encore, les potentiels inexplorés ne manquent pas.

RÉUSSIR FINANCIÈREMENT,  
DANS LA DURÉE

#### Aspect économique



##### > 3 mio

de Suisses travaillent dans une PME: la tendance est à la hausse. Cela représente 67,6% de la main-d'œuvre du secteur privé.

(Source: étude «Structure des PME suisses 2017», OFS 2019)

##### > 20%

de toutes les demandes de brevet suisses auprès de l'Office européen des brevets émanent des PME, qui contribuent ainsi largement à la forte capacité d'innovation de la Suisse.

(Source: portail PME de la Confédération)

##### ~ 70%

des PME sont transmises avec succès, signe d'une compétitivité durable. (Source: étude Bisnode D&B «Transmission des PME en Suisse 2018»)

BONS RAPPORTS AVEC LES  
EMPLOYÉS, GAGE DE SUCCÈS

#### Aspect social



##### 50%

des PME suisses permettent, dans certains cas, à l'employé de choisir librement ses horaires de travail.

(Source: Baromètre PME 2018)

##### 35%

est le taux de réussite supérieur des équipes multiculturelles et de 15% si elles comportent des femmes et des hommes. (Source: McKinsey)

##### 2,6 jours

en moins d'absence pour cause de maladie, si les conditions de travail sont bonnes. (Source: Promotion Santé Suisse)

##### 6,5 mia

de francs, c'est ce que coûte le stress au travail chaque année aux employeurs à cause du déséquilibre entre les ressources et les attentes envers les employés.

(Source: Promotion Santé Suisse, Job Stress Index 2018)

PROTÉGER  
L'ENVIRONNEMENT

#### Aspect écologique



##### 18%

est le taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre enregistré par les entreprises industrielles en Suisse depuis 1990. (Source: OFEV, Inventaire des émissions de gaz à effet de serre 2019)

##### 30 à 35%

est le potentiel d'économie des entreprises industrielles qui résulterait d'une utilisation plus efficace de la chaleur dégagée.

(Source: Suisse Energie, Stratégie du programme 2021–30)

##### 50 à 75%

d'électricité pourraient être économisés en passant à l'éclairage par LED et capteurs.

(Source: Suisse Energie, Stratégie du programme 2021–30)

(✓) Défi déjà réalisé

(+) Potentiel à exploiter

## 4 Lexique de l'entreprise

## 5 Parés pour l'avenir

## Gros plan

## 6 La durabilité dans les affaires

Prospères sur les plans économique, social, écologique: l'exemple des PME pionnières Streule + Alder, Oekosolve et Faivre Energie.

## 12 Interview

Notre expert révèle pourquoi la durabilité doit faire partie intégrante du modèle d'affaires de toute PME.

## 14 Bon à savoir

Le financement bancaire et sa législation déterminante.

## 16 Conseils pratiques

Pour rendre votre exploitation encore plus responsable.

## 18 L'économie circulaire

Qu'est-ce que l'économie circulaire? Comment en profiter en tant que PME?

## 21 Opinion

Notre chef économiste Martin Neff explique les effets destructeurs de la pensée négative.

## 22 Coup de projecteur

Pourquoi les Russes s'arrachent les robots à fromage de JNJ Automation.



# Les responsabilités à assumer

La durabilité dans les affaires: le sujet dont tout le monde parle et qui vous rebat sans doute les oreilles. Peut-être à tort parce que l'économie durable, c'est tout simplement agir de façon responsable. En tant qu'entrepreneur, vous assumez chaque jour de lourdes responsabilités pour garantir la prospérité de votre entreprise. Votre but étant d'assurer la réussite économique à long terme, il vous faut pouvoir compter sur des collaborateurs satisfaits et motivés. Par ailleurs, votre action crée une plus-value pour la société toute entière. Enfin, gérer une exploitation de manière responsable, cela signifie aussi être respectueux de l'environnement. Et dans ce domaine, il y a encore du pain sur la planche.

En effet, les entrepreneurs peuvent faire beaucoup pour résoudre les grands défis du moment. Il leur suffit d'adopter des modèles d'affaires novateurs qui intègrent les trois aspects de la durabilité. Les finalistes du dernier Prix Raiffeisen des Entrepreneurs en sont de parfaits exemples. Dans ce numéro, nous vous en présentons trois qui vous montrent comment faire pour façonner un avenir durable.

Raiffeisen s'engage en faveur de la prospérité de l'économie suisse, dans le respect de principes écologiques et sociaux. A cet effet, notre organisation s'appuie sur un tissu solide et dynamique de PME. Nous nous faisons un plaisir de vous accompagner vers un succès pérenne. J'attends de lire vos commentaires avec impatience.

Bien cordialement, Urs Gauch

Membre de la Direction,  
responsable Clientèle entreprises et Succursales  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

# A-Z

## Lexique de l'entreprise

Des notions complexes expliquées en termes simples.



### Neutralité en CO<sub>2</sub>

Un processus est dit neutre en CO<sub>2</sub> si aucun gaz nuisible au climat n'est émis ou si de telles émissions sont volontairement compensées. La compensation permet à toute entreprise émettant du CO<sub>2</sub> à cause de ses voyages d'affaires ou des marchandises qu'elle produit, de contrebalancer ses émissions en investissant dans des projets pour la protection du climat qui absorbent la même quantité de CO<sub>2</sub> à un autre endroit de la planète.

A l'aune des normes internationales, telles que VCS ou Gold Standard, un certain nombre d'instituts indépendants surveillent les projets de protection du climat dans le monde entier et certifient la quantité de CO<sub>2</sub> qu'ils permettent de neutraliser. Si une PME souhaite compenser ses émissions de CO<sub>2</sub>, elle achète le nombre suffisant de certificats de compensation auprès d'un prestataire (comme myclimate), et soutient ainsi par exemple les projets de foyers à haut rendement énergétique au Rwanda, de reboisement au Nicaragua ou de construction d'usines de biogaz en Inde. Le négocie des certificats a l'avantage de réduire les émissions là où c'est le plus facile et le plus efficace.



### Friendly Work Space

Friendly Work Space est un label décerné par la fondation Promotion Santé Suisse aux entreprises proposant des conditions de travail particulièrement bonnes. Le portail Internet du même nom permet à l'employeur de s'autoévaluer et d'obtenir ce label. La fondation détermine s'il existe un dispositif de gestion cohérent de la santé au travail (GST) dont le but est de réduire tout impact négatif sur les employés et de renforcer leurs ressources. Des conditions saines et agréables ainsi qu'une bonne qualité de vie sur le lieu du travail favorisent le bien-être et la motivation des collaborateurs et permettent ainsi de réduire, par exemple, le taux des absences, et d'avoir un effet positif sur la productivité, sur la qualité des produits et des services, et finalement sur le succès de l'entreprise.

Aujourd'hui, plus de 250'000 personnes en Suisse travaillent dans 83 entreprises dotées du label Friendly Work Space.

[→friendlyworkspace.ch](http://friendlyworkspace.ch)



### La durabilité dans le rating de crédit

Les critères de durabilité sont davantage utilisés dans les analyses de solvabilité: les banques ne se bornent plus aux seuls facteurs financiers ou économiques, mais intègrent également des aspects écologiques et sociaux. Les entreprises qui gèrent ces aspects de manière judicieuse, génèrent davantage de trésorerie (cash-flow). Cela améliore leur capacité de crédit et augmente ainsi, en principe, la capacité d'endettement. La durabilité de la gestion et de l'exploitation qui se reflète, par exemple, dans de bonnes conditions de travail ou une culture de conduite motivante, a aussi une incidence positive sur la solvabilité. Des études ont démontré qu'une bonne cote de durabilité facilite l'obtention de prêts. Le fait d'inclure la durabilité dans l'analyse de la solvabilité ou de la capacité de crédit permet aussi aux banques de réduire le risque de réputation en cas d'inconduite écologique ou sociale d'un client.

«Les trois aspects de la durabilité doivent être parfaitement intégrés à tout modèle d'affaires standard.»



Daniel Hollenstein  
Responsable Clientèle entreprises  
Raiffeisen Suisse

# Parés pour l'avenir



## DISTINCTION

### COMMUNIQUER SUR LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Fabio Ronga, CEO et co-fondateur de Beqom SA à Nyon, a reçu l'un des quatre prix EY Entrepreneur of the Year 2019 à Dübendorf. Beqom a lancé en 2019 deux produits EasyPack: le premier permet de visualiser la rémunération globale des employés et le second cerne les problématiques salariales femmes-hommes. Si la rémunération représente la charge la plus importante d'une entreprise, sa compréhension est un élément essentiel à la satisfaction du personnel.

**→ [beqom.com](http://beqom.com)**



### RCE\_DIGIPLAY LA DIGITALISATION EN MODE LUDIQUE

Aucun secteur n'est épargné. A l'ère de la digitalisation, une seule option s'offre à vous: la voie expresse. Avec rce\_digiplay®, le RCE soutient les PME dans la digitalisation de leur modèle d'entreprise. C'est la première étape lorsqu'un patron souhaite passer l'intégralité de ses affaires courantes en mode digital. Le jeu a fait ses preuves, il enthousiasme, engage des discussions et provoque des déclics. Il peut être mis en œuvre dans différentes branches, idéalement au sein d'équipes mixtes. Découvrez le rce\_digiplay®. Le 27 mai au RCE Yverdon-les-Bains.

**→ [rce.ch/evenements](http://rce.ch/evenements)**



### PRIX RAIFFEISEN DES ENTREPRENEURS 2020 RÉGION DU PLATEAU ET SUISSE CENTRALE

Le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs entre dans sa prochaine ligne droite: il sera décerné à l'automne 2020 pour les cinquième et sixième fois. Les cérémonies de remise des prix auront lieu dans la région du Plateau et en Suisse centrale. Inscrivez-vous avec votre entreprise au moment opportun et soyez les acteurs d'une histoire riche de succès.

**→ [raiffeisen.ch/prixentrepreneurs](http://raiffeisen.ch/prixentrepreneurs)**

La durabilité dans les affaires

# Prendre des responsabilités



«Souvent, nous formons nous-mêmes nos techniciens. C'est en apprenant ensemble que l'on parvient aux plus grandes réussites.»

Karl Streule, directeur général

## Streule + Alder AG

Spécialiste de l'enveloppe des bâtiments

Toitures, façades, panneaux solaires, ferblanterie, conseil énergétique: cette PME fondée en 1993 et dirigée par Karl Streule (photo) est polyvalente, évoluant avec son temps. Ses quelque 45 collaborateurs posent entre 4'000 et 5'000 modules solaires par an. Avec à son actif environ 250 installations solaires complètes, cette entreprise établie à Rorschach opère dans un rayon de 10 kilomètres et profite d'un fort ancrage local.



Trois finalistes du Prix Raiffeisen des Entrepreneurs 2019 montrent que les modèles d'affaires avant-gardistes relèvent les défis: Streule + Alder anticipe et renforce les tendances en termes de produits, illustrant l'aspect économique de la durabilité. Oekosolve motive ses employés avec de bonnes conditions de travail, soulignant le côté social de la durabilité. Faivre Energie est un modèle de durabilité écologique.

TEXTE: Andrea Schmits, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer PHOTOS: Dan Cermak

## Le cap droit vers l'avenir

**S**i on m'avait dit, il y a dix ans, ce que nous faisons aujourd'hui, je ne l'aurais pas cru», affirme Karl Streule. Le directeur général de Streule + Alder AG, à Rorschach, n'a cessé de diversifier ses produits et services. D'une entreprise de couvreurs, sa PME est devenu une firme de conception et d'installation de systèmes photovoltaïques.

La stratégie de Karl Streule: s'efforcer d'anticiper les tendances. Il sait depuis longtemps que l'enveloppe des bâtiments a un gros potentiel. «Ça fait longtemps que les toits ne sont plus une simple affaire de tuiles! C'est un métier hautement complexe.» L'entrepreneur a mis le cap vers des horizons avant-gardistes: sa boussole est la Stratégie énergétique 2050 de la Confédération, sur laquelle il se base pour anticiper les besoins de ses clients et pour savoir ce qu'il peut leur proposer comme solution.

### Toujours à la pointe des tendances

Karl Streule se tient au fait des derniers développements: il scrute les marchés de Suisse, d'Allemagne et d'Autriche et s'y adapte sans délai. Aujourd'hui, ses installations de panneaux solaires connaissent autant de succès que ses conseils en termes d'énergie. Streule s'est même vu décerner le Prix Solaire Suisse pour l'installation de panneaux solaires translucides.

Toujours est-il qu'au début de chaque avancée technique, il manque souvent le personnel spécialisé disposant d'un savoir-faire adéquat. Mais pour Karl Streule, ce n'est pas un problème: «Pour

innover, il ne faut pas rester les bras croisés.» Il prend donc souvent le taureau par les cornes et forme lui-même ses spécialistes. «C'est en se donnant la liberté d'apprendre ensemble que l'on parvient aux plus grandes réussites.» L'entreprise s'est donc fait sa renommée: beaucoup de maîtres d'œuvre sont des clients de longue date et la publicité de bouche à oreille va bon train, ce qui porte ses fruits: Streule génère des bénéfices hors du commun. «L'affaire fonctionne comme sur des roulettes.»

### L'aide du RCE

Chaque fin d'année, Karl Streule parle avec son conseiller et il y a deux ans, le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) a analysé son exploitation: «C'était une très bonne chose de passer en revue chaque service. Résultat des courses: nous sommes devenus encore plus performants!»



L'électricité consommée par Streule + Alder provient de son propre toit.

### Autres mesures de durabilité

#### Sur le plan social

- Structure hiérarchique plate
- Formation continue
- Emplois à temps partiel

#### Sur le plan écologique

- Passage aux véhicules électriques prévu
- Production de sa propre électricité pour l'exploitation
- Tous les partenaires produisent en Suisse ou en Europe

#### Sur le plan économique

- La succession familiale est en cours
- Révision permanente de la gamme de produits
- La qualité avant la quantité



## Donner plus, obtenir plus

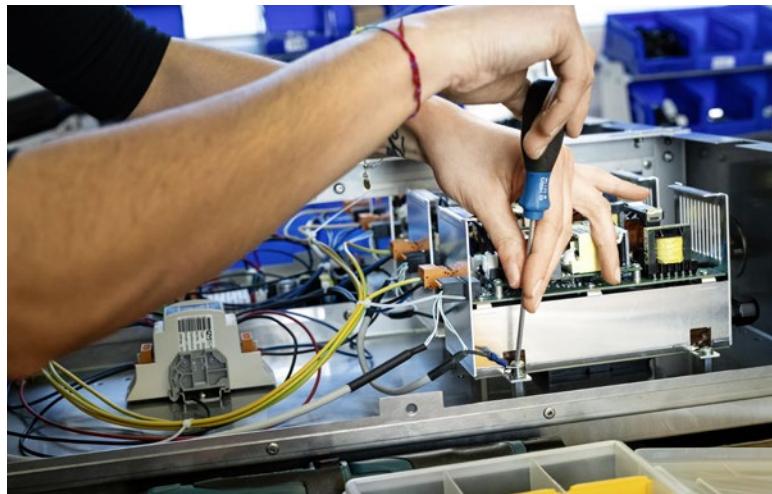
**D**es collaborateurs flexibles: c'est le grand atout d'Oekosolve AG. Cette PME de Plons, près de Sargans, développe et vend des filtres à poussières fines pour les systèmes de chauffage au bois. Une activité très saisonnière. «Personne n'installe un nouveau chauffage en hiver», explique Katrin Vetsch, membre de la direction. «Nous réalisons 60 à 70% de notre chiffre d'affaires en été.» Oekosolve a donc besoin de collaborateurs disposés à travailler davantage pendant la saison chaude que pendant l'hiver. La stratégie de l'entreprise: «Nous accordons de la flexibilité, et nous en gagnons en retour», poursuit Katrin Vetsch. A cette fin, Oekosolve encourage activement le travail à temps partiel. «En cas d'un pic d'activité, nous proposons à nos collaborateurs d'augmenter temporairement leurs heures de travail.»

### Une meilleure performance

Et le travail à temps partiel apporte encore de nombreux autres avantages à l'exploitation. D'après Katrin Vetsch, «le savoir-faire est ainsi réparti entre plusieurs personnes.» Bien sûr, ce mode de fonctionnement nécessite aussi davantage de coordination. Mais il permet d'accroître la satisfaction des collaborateurs, ce qui, à long terme, améliore leur performance et les fidélise. A tel point que le travail à temps partiel est devenu incontournable. «Pour un poste à temps partiel avec des horaires de travail flexibles, je reçois environ 70 candidatures», explique la responsable. Le choix de candidats est beaucoup plus vaste que pour un emploi à plein temps.

### Plus de 30% des hommes travaillent à temps partiel

Chez Oekosolve, la promotion du temps partiel n'est pas seulement une stratégie, c'est aussi une question qui tient à cœur aux dirigeants. «Nous voulons que nos collaborateurs se sentent bien. Une ambiance conviviale nous importe beaucoup», souligne Katrin. Environ 15 collaborateurs – la moitié du personnel – travaillent à moins de 100% et la plupart ont



Les filtres électrostatiques sont développés en interne par Oekosolve.



La fabrication se fait également à Plons, près de Sargans.

une famille. Fait à souligner: plus de 30% des hommes travaillent à temps partiel, soit presque deux fois plus que la moyenne suisse. Les dirigeants donnent l'exemple: «Mes deux collègues, à la direction, sont des papas et travaillent à 80%. Si tel n'était pas le cas, nous aurions certainement plus d'employés à plein temps!»

### Du nouveau savoir-faire

Chez Oekosolve, il n'y a pas que les mamans et papas qui travaillent à temps partiel; deux collaborateurs étudient à côté. Et ça aussi présente des avantages pour cette PME de Suisse orientale: «En employant des personnes qui font des études, nous acquérons du nouveau savoir-faire pour la conception de nos produits», affirme Katrin Vetsch. «Et sur notre site de Plons, la recherche-développement est notre principal avantage concurrentiel.»

### Autres mesures de durabilité

#### Sur le plan social

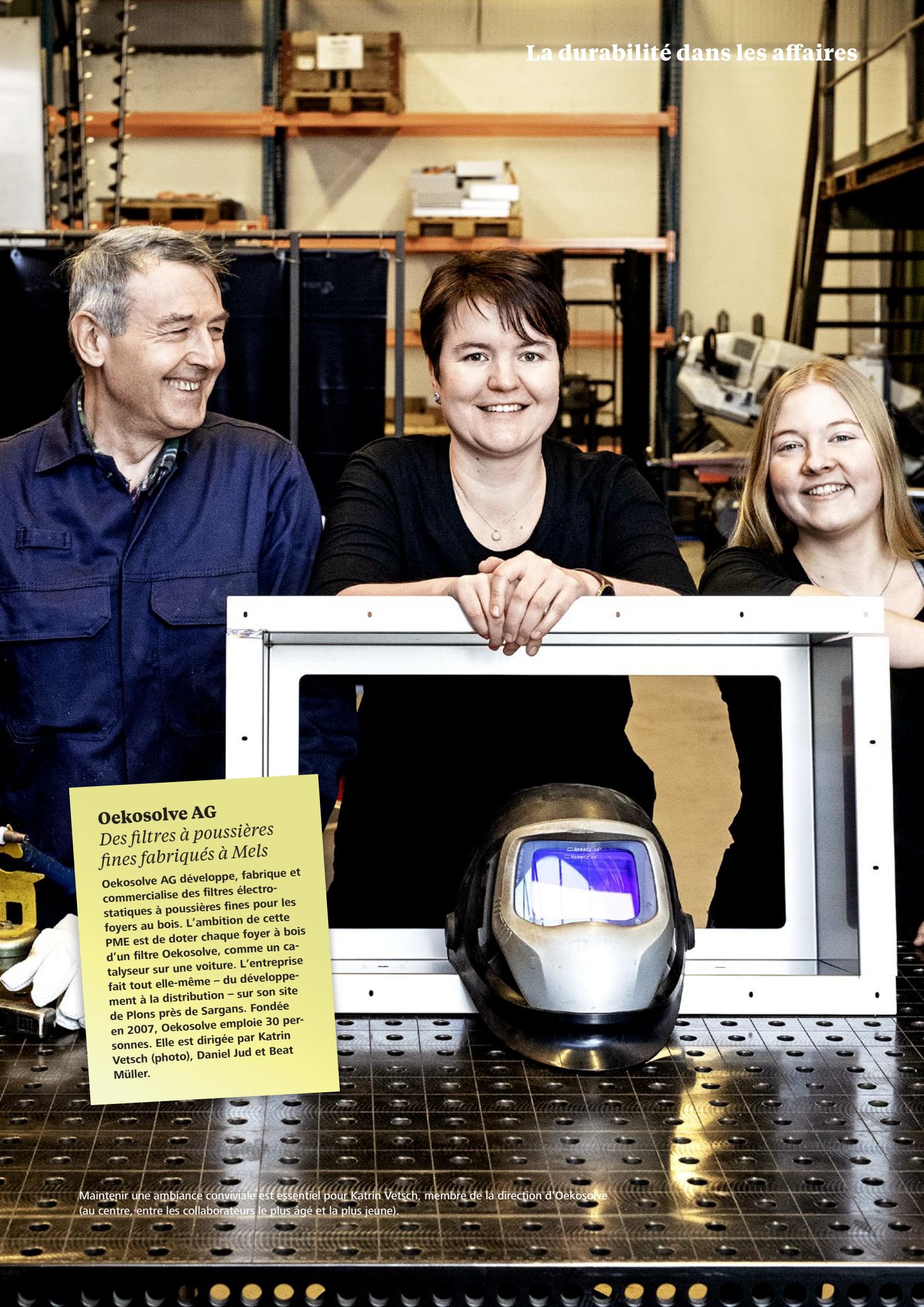
- Solide prévoyance professionnelle
- 4 places d'apprentissage

#### Sur le plan écologique

- Approvisionnement en Suisse
- Recyclage de tous les matériaux réutilisables
- Chauffage au bois avec filtre à poussières fines de fabrication maison

#### Sur le plan économique

- Trois brevets en Europe et à l'étranger
- Croissance soutenue des ventes et marges durables



### Oekosolve AG

Des filtres à poussières fines fabriqués à Mels

Oekosolve AG développe, fabrique et commercialise des filtres électrostatiques à poussières fines pour les foyers au bois. L'ambition de cette PME est de doter chaque foyer à bois d'un filtre Oekosolve, comme un catalyseur sur une voiture. L'entreprise fait tout elle-même – du développement à la distribution – sur son site de Plons près de Sargans. Fondée en 2007, Oekosolve emploie 30 personnes. Elle est dirigée par Katrin Vetsch (photo), Daniel Jud et Beat Müller.

Maintenir une ambiance conviviale est essentiel pour Katrin Vetsch, membre de la direction d'Oekosolve (au centre, entre les collaborateurs le plus âgé et la plus jeune).

## La durabilité dans les affaires



«Nous vivons dans une société très énergivore. Il est de notre devoir de prendre les devants et de réduire notre consommation d'énergie.»

Sébastien Faivre, Directeur

### Faivre Energie Priorité aux énergies renouvelables

De la chaudière au mazout vers les énergies renouvelables: Faivre Energie a connu un développement durable, dans le sens propre du terme. Fondée en 1975 à Delémont, cette entreprise familiale est spécialisée dans les pompes à chaleur, les chauffages au bois et les installations solaires. Sébastien Faivre (photo) dirige l'exploitation dans sa troisième génération et emploie 36 personnes.





# Réduire la consommation d'énergie de 90%

**P**ascal Faivre est un pionnier. Très tôt, il a pensé aux alternatives pour remplacer les énergies fossiles. Lorsque les pompes à chaleur ont fait leur apparition au début des années 1990, cet entrepreneur du Jura bernois a été parmi les premiers à croire en cette nouvelle technologie. Une décennie plus tard, Faivre Energie était à l'avant-garde avec les panneaux solaires photovoltaïques.

### Du mazout au solaire

«Depuis trois ans, nous enregistrons une forte croissance», explique Sébastien Faivre, qui a repris en 2014 l'entreprise paternelle. «Les énergies renouvelables ont convaincu la plupart des propriétaires.» Même si ses affaires allaient bon train, Sébastien Faivre a vite réalisé qu'il devait montrer l'exemple à ses clients pour être convaincant. Comme il avait encore une ancienne chaudière au mazout au sous-sol de son entreprise, il a décidé de la remplacer par une solution plus écologique. «Nous vivons dans une société très énergivore. Il est de notre devoir de prendre les devants et de réduire notre consommation d'énergie.»

Si l'on veut économiser les ressources, il faut dresser un bilan énergétique, explique Sébastien Faivre. Et sa propre analyse lui a donné à réfléchir: son entreprise consommait, chaque année, 10'000 litres de mazout et 50'000 kilowattheures d'électricité, un coût annuel de 25'000 francs. Sébastien Faivre a pris le taureau par les cornes et remplacé la vieille chaudière par une pompe à chaleur, puis installé des panneaux solaires et une unité de stockage électrique ultra-moderne. Les anciens appareils ont fait place à des solutions plus efficaces, et des détecteurs de mouvement limitent l'éclairage au strict nécessaire.

### 1'000 francs par an... au lieu de 25'000

Sébastien Faivre a su réduire sa consommation d'énergie de 90%! Aujourd'hui, le

chauffage et l'électricité ne lui coûtent plus que 1'000 francs par an et pendant onze mois, Sébastien couvre l'ensemble de ses besoins énergétiques en toute autonomie grâce à une batterie industrielle d'une capacité de 210 kilowattheures. Une fois de plus, l'entreprise est à l'avant-garde. Et cela se reflète aussi dans le chiffre d'affaires: «Nous nous efforçons de toujours avoir une longueur d'avance. Cela nous permet de démontrer nos compétences dans le domaine», explique Sébastien.

Le projet lui a coûté environ 250'000 francs et sera amorti en dix ans environ, à son avis. Mais il compte aller encore plus loin et devenir complètement indépendant du réseau électrique.

### Autres mesures de durabilité

#### Sur le plan social

- Coopération avec des partenaires locaux
- Focalisation sur la formation continue
- Culture d'entreprise fondée sur la confiance

#### Sur le plan écologique

- Moindre consommation de papier grâce à une digitalisation accrue
- Colonies d'abeilles sur le terrain de l'entreprise
- Transition vers des véhicules économiques

#### Sur le plan économique

- Entreprise familiale financièrement indépendante
- Croissance axée sur des produits durables
- Faibles coûts de chauffage et d'électricité



L'installation solaire permet d'être presque autonome en termes d'énergie.



Performance de 100 kilowatts: les entrailles de l'onduleur photovoltaïque.



PRIX RAIFFEISEN  
DES ENTREPRENEURS

### Façonner un avenir durable

Le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs récompense les PME suisses qui posent les bases d'un avenir durable. Toutes les entreprises sélectionnées ont fait la preuve du succès de leur modèle d'affaires et agissent de manière responsable sur les plans environnemental et social. Elles allient passion du progrès et pensée entrepreneuriale, sans jamais perdre de vue le long terme.

Le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs 2019 a été décerné en Suisse orientale, mais aussi en Suisse romande: c'est la société DM Surfaces SA dans le Jura bernois qui l'a remporté. Cette PME de haute technologie établie à Saint-Imier est spécialisée dans le traitement des surfaces, notamment pour l'industrie horlogère. Le Prix du public a été décerné à l'Atelier Volet SA, spécialisé dans les constructions éco-  
logiques en bois.

En Suisse orientale, c'est Oekosolve AG, basée à Mels (SG), qui a reçu le très convoité Prix Raiffeisen des Entrepreneurs 2019 (cf. portrait à la page 8). Le Prix du public est allé à l'entreprise de toitures et d'installations solaires Streule + Alder AG, siège à Rorschach (SG) (cf. portrait à la page 6).

Vous trouverez les portraits de toutes les entreprises nominées aux Prix Raiffeisen des Entrepreneurs 2019 sur

[→ raiffeisen.ch/  
prixentrepreneurs-2019](http://raiffeisen.ch/prixentrepreneurs-2019)

[→ raiffeisen.ch/  
unternehmerpreis-2019](http://raiffeisen.ch/unternehmerpreis-2019)

# «La durabilité dans les affaires permet d'être compétitif»

Appliquer les principes de durabilité dans les affaires est un facteur de succès stratégique pour les PME. Ainsi, on améliore non seulement sa capacité de crédit, mais on investit également dans la viabilité pérenne de son entreprise, explique Daniel Hollenstein, expert chez Raiffeisen.

INTERVIEW: Christoph Gaberthüel PHOTO: Daniel Ammann

### Pourquoi est-ce crucial pour une PME suisse d'appliquer les principes de durabilité dans les affaires?

Tout mode d'exploitation durable est un gage de compétitivité qui permet d'améliorer sa position sur le marché grâce à l'innovation et d'économiser les ressources – et donc de réduire les coûts. La durabilité contribue de manière significative à la prospérité d'une entreprise sur le long terme. En termes de réussite, elle n'est plus un simple «ornement» comme par le passé, mais désormais un véritable impératif stratégique.

### Réduire la durabilité à l'éologie est donc erroné?

Tout à fait. La durabilité dans les affaires comprend ces trois aspects: économique, écologique et social. Ça fait longtemps qu'il ne suffit plus de mettre en vitrine quelques projets à vocation écologique. Bien au contraire: il convient de réfléchir assez tôt à la transmission de l'entreprise pour assurer sa pérennité. Ou encore de développer et former en permanence les collaborateurs, afin qu'ils puissent

s'adapter aux exigences de la digitalisation, par exemple. Une PME est durable si ces trois aspects sont intégrés, à parts égales, dans sa stratégie d'entreprise. D'ailleurs, on constate une évolution dans la façon de penser de la société toute entière.

### Les PME suisses sont-elles suffisamment durables?

En termes de développement durable, nos PME sont bien positionnées à l'échelle internationale. La Suisse fait partie des pays les plus innovants: aucun autre n'a déposé plus de brevets par habitant auprès de l'Office européen des brevets (OEB) en 2018. Et l'innovation a beaucoup à voir avec le développement durable. Les nouveaux produits ou les solutions nouvelles renforcent la position concurrentielle, ce qui stimule les ventes et les marges. Un parfait exemple est l'entreprise «Oekosolve», lauréate du Prix Raiffeisen des Entrepreneurs de Suisse orientale (cf. page 8). Ses filtres à poussières fines novateurs rendent le chauffage au bois nettement plus écolo-



gique. Pour ce produit prometteur, Oekosolve s'appuie notamment sur le progrès technologique qui offre de considérables opportunités économiques à notre pays: prenons, par exemple, nos normes d'isolation thermique élevées applicables dans la construction, ou encore l'utilisation déjà bien répandue des énergies renouvelables.

#### **La durabilité aide-t-elle à se financer?**

Le fait d'appliquer avec succès les principes de durabilité dans les affaires permet d'améliorer la solvabilité, et donc, en principe aussi, la capacité d'endettement. Mais la durabilité dans les affaires qui se reflète, par exemple, dans un personnel hautement qualifié et motivé, ou une planification anticipée de la transmission d'entreprise, a aussi une forte incidence positive sur la solvabilité.

**«La durabilité est désormais un véritable impératif stratégique.»**

#### **Qu'est-ce que cela veut dire concrètement?**

Le mot d'ordre est en l'occurrence: «Faites le bien et parlez-en». Prenons l'exemple d'une machine-outil qui consomme deux fois moins d'électricité que l'ancienne, et qui permet en même temps de doubler le volume de production, tout en réduisant les déchets. Cette innovation atténue non seulement l'impact environnemental, mais réduit aussi sensiblement les coûts. En plus, c'est un facteur qui séduit les investisseurs. Un plan d'affaires mûrement réfléchi exprime tous ces aspects de durabilité de manière claire et transparente, ce qui renforce la relation de confiance entre le client et la banque. Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE), par exemple, aide les PME à établir des plans d'affaires convaincants.

#### **Pour beaucoup d'entreprises, la durabilité est également associée aux investissements. Comment est-ce que Raiffeisen les assiste?**

Pas besoin de «produits spéciaux» pour financer un investissement dans des projets durables. Comme pour d'autres projets d'expansion, on utilise la palette traditionnelle d'instruments de financement. Evidemment, il faut vérifier au cas par cas quelle solution se prête le mieux à tel projet spécifique. Selon la situation, il peut être judicieux de choisir le leasing au lieu de financer entièrement l'investissement par un emprunt. Cela préserve les liquidités et accroît la prévisibilité financière. Ou encore, des participations tout au long de la chaîne de valeur suffisent souvent à financer un projet. Forte d'un vaste réseau de spécialistes, Raiffeisen propose une large gamme d'approches pour toutes les situations de financement possibles.

*Daniel Hollenstein*

Diplômé en économie d'entreprise, il est responsable Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse.



*Financement bancaire*

# AUGMENTER SES CHANCES D'OBTENIR UN CRÉDIT

Besoin d'acquérir une nouvelle machine-outil moins gourmande en énergie? De passer d'un modèle d'affaires axé sur la propriété à un autre fondé sur la location? D'acheter des matières premières renouvelables? Souvent, les PME ont besoin de capitaux tiers pour mettre en œuvre de tels projets. Or, la décision d'octroi d'un crédit repose non seulement sur un business plan, mais aussi souvent sur la confiance entre partenaires et le dialogue d'égal à égal. Voici quelques facteurs susceptibles d'avoir une bonne incidence sur la décision de la banque.

- **La confiance mutuelle**

Les principaux facteurs qui favorisent la bonne coopération entre l'entrepreneur et sa banque sont une base solide de respect et de confiance mutuels, ainsi qu'un dialogue d'égal à égal permettant de trouver des solutions adaptées. Le fort ancrage local des Banques Raiffeisen en Suisse facilite de tels échanges.

- **Des échanges permanents et un dialogue continu**

Prenez contact avec votre conseiller régulièrement, et non pas au dernier moment quand il y a urgence. Vous aurez ainsi le temps qu'il faut pour dialoguer avec lui et pour éclaircir les questions et trouver des solutions adéquates.

- **Des objectifs et des plans d'affaires clairs et transparents**

Pour évaluer les financements possibles, la banque doit comprendre les objectifs de votre entreprise. Expliquez à votre conseiller ce que vous souhaitez réaliser et comment vous entendez y parvenir. Il vaut généralement la peine d'établir un «business plan» qui précise le modèle d'affaires que vous appliquez, détermine vos forces et faiblesses ainsi que les opportunités et risques éventuels. Enfin, il présente les facteurs de succès et intègre un plan budgétaire détaillé pour votre projet.

- **Une communication ouverte qui n'éclue pas les éléments négatifs**

Une communication transparente ne doit pas passer sous silence les facteurs ou faits d'apparence négative. Souvent, cela permet d'éviter, ou du moins d'atténuer, les difficultés ou goulets d'étranglement potentiels.

- **Le rating bancaire**

La notation de crédit joue un rôle central dans la décision de la banque d'octroyer ou non un prêt. En effet, la note attribuée par la banque juge la solvabilité d'une entreprise. Elle tient compte des facteurs financiers et des circonstances individuelles, de la conjoncture du secteur d'activité, des compétences de la direction de l'entreprise et, enfin, des aspects de durabilité. Par ailleurs, toute garantie que l'entreprise peut fournir à la banque est bienvenue. Le rating influence la décision d'octroi de crédit, mais aussi le cadre maximal du crédit et les charges d'intérêts.

- **Une documentation complète**

Sans documents complets et cohérents, aucun crédit bancaire ne sera accordé. Votre conseiller se fera un plaisir de vous expliquer les documents requis. Faites-vous assister et accompagner par votre fiduciaire ou votre conseiller financier. Les intervenants du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) peuvent également vous fournir une aide précieuse.

Apprenez-en plus sur le financement des entreprises dès maintenant:

→ [raiffeisen.ch/financement](http://raiffeisen.ch/financement)



*Expertise Raiffeisen***100**

millions de francs est le volume de la première obligation durable suisse, lancée par Raiffeisen, permettant d'investir dans des immeubles d'habitation d'utilité publique à haute efficacité énergétique et à faibles émissions.

**63%**

des capitaux investis dans les fonds Raiffeisen vont aux fonds de durabilité Futura.

**> 200'000**

PME suisses font confiance à Raiffeisen pour leurs affaires bancaires. Raiffeisen apporte ainsi une contribution importante au développement durable de l'économie locale.

**Près de 30%**

C'est la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> de Raiffeisen entre 2012 et 2020. Comparée au taux en 2017, la réduction en 2018 a été de 6%.

### Avantages

## AVANTAGES ÉCONOMIQUES DE LA DURABILITÉ

La durabilité est payante et apporte de nombreux avantages économiques, parmi lesquels:

- **Réputation et image de marque**
- **Viabilité pérenne assurée**
- **Plus fort attrait en tant qu'employeur**
- **Economies pécuniaires**
- **Collaborateurs plus satisfaits**
- **Meilleure compétitivité**

(Source: enquête Terra Institute 2016)

*Bases juridiques*

## PME SUISSES: LA DURABILITÉ DANS LA LOI



### Aujourd'hui

La loi exhorte les PME suisses de respecter les normes de durabilité. En effet, le droit sur l'environnement, la concurrence et le travail définit les conditions cadres pour une gestion écologique, économique et sociale. Les PME sont légalement tenues d'éviter toute émission nocive et si elles en produisent, elles en supportent les conséquences, comme la taxe sur le CO<sub>2</sub>. La législation anticartel, partie intégrante du droit sur la concurrence, garantit qu'aucune entente inéquitable ou illicite puisse être prise au détriment des consommateurs et ne finisse par porter préjudice au potentiel d'innovation des entreprises suisses. Et enfin: pour que les travailleurs ne soient pas surchargés indûment, le droit du travail prescrit, par exemple, une durée maximale de travail hebdomadaire, des pauses régulières et des congés maternité.

### Demain

L'extension de ces réglementations est en discussion. Actuellement, le débat porte sur le congé paternité de deux semaines. Mais d'autres prescriptions ne se feront pas attendre dans les domaines de la mobilité, de la gestion des ressources et de la protection climatique: les véhicules utilitaires à faibles émissions seront en promotion, et le volume de la circulation routière doit être réduit grâce à des tarifs encourageant la mobilité intelligente. Des propositions en ce sens sont actuellement à l'étude au Parlement. Par ailleurs, «l'économie circulaire» est également en ligne de mire (cf. page 18): il y a, par exemple, une motion visant à promouvoir la réutilisation des matériaux de construction, une interpellation sur les accords sectoriels de réduction des emballages en plastique, et d'autres initiatives qui visent, d'une manière ou d'une autre, à faciliter l'économie circulaire.

# Pour une gestion plus durable

Les principes de la gestion durable offrent des opportunités aux PME et apportent une contribution importante à leur prospérité à long terme. Voici quelques conseils pratiques.

TEXTE: Andrea Schmits

### Aspects de durabilité

## Sur le plan social

#### Soutenez la formation continue

Créez des places d'apprentissage: vous investirez ainsi dans l'avenir de votre entreprise et de toute la branche. Il en va de même lorsque vous encouragez la formation continue de vos employés. Un savoir-faire novateur a un impact immédiat sur votre entreprise.

#### Créez de bonnes conditions de travail

Un employeur qui traite bien ses collaborateurs en profite plutôt deux fois qu'une: de bonnes conditions de travail stimulent la motivation, augmentent la productivité, fidélisent les collaborateurs et attirent le personnel le plus qualifié. Les critères principaux sont: une rémunération attractive, des prestations sociales généreuses, des horaires de travail flexibles, la possibilité de travailler à temps partiel ou des congés parentaux plus longs.

#### Choisissez les bons partenaires

Lors du choix de vos fournisseurs et autres partenaires commerciaux, renseignez-vous sur leurs valeurs et pratiques: comment traitent-ils leur personnel? Quel est leur modèle d'affaires? Respectent-ils les droits humains?



#### Intéressé-e?

Demandez un entretien de conseil gratuit au RCE. Nous vous aiderons à poser les jalons d'une gestion durable.

[→ rce.ch/fr/entretien-entrepreneur](http://rce.ch/fr/entretien-entrepreneur)

### Aspects de durabilité

# Sur le plan écologique

#### Améliorez l'efficacité énergétique

Les mesures d'économie d'énergie contribuent à préserver l'environnement tout en réduisant les frais d'exploitation. Citons notamment les ampoules de nouvelle génération, l'optimisation des processus de production ou la récupération de chaleur. Choisissez de l'électricité provenant de sources renouvelables.

#### Réduisez les niveaux d'émissions

Améliorez votre bilan carbone et réduisez vos émissions de CO<sub>2</sub>. Evitez les polluants aériens dans la production, préférez les transports publics à la voiture de fonction, et adoptez les vidéo-conférences plutôt que les réunions présentes.

#### Approvisionnez et éliminez de manière écologique

Les entreprises responsables assurent la durabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Aussi, vérifiez les pratiques de vos fournisseurs (en consultant leurs étiquettes), utilisez des matériaux écologiques et pratiquez systématiquement le recyclage.

### Aspects de durabilité

# Sur le plan économique

#### Passez régulièrement en revue votre stratégie

Ne restez pas les bras croisés: observez les développements dans votre entourage et assurez-vous que vos produits et services répondent bien aux besoins futurs du marché. Ainsi, vous serez parés pour l'avenir.

#### Anticipez la transmission d'entreprise

Décidez assez tôt si vous souhaitez transmettre votre entreprise au sein de votre famille ou de votre équipe dirigeante, ou si vous souhaitez la vendre à un repreneur externe. Commencez ce processus au moins cinq ans avant votre départ prévu: une transmission réussie prend en général beaucoup de temps.

#### Digitalisez les tâches administratives

Digitalisez vos processus de gestion: salaires, comptabilité, et gagnez beaucoup de temps et d'argent. Profitez du passage imminent à la facture QR.

#### INTERVIEW SUCCINCTE

### «Le patron doit montrer l'exemple»

Vous souhaitez rendre votre PME plus durable? Felix Heimgartner, responsable du RCE de Berthoud et pionnier des nouveaux modèles et stratégies d'affaires, explique comment s'y prendre.

#### Quelle est le premier pas à faire vers une exploitation plus durable?

Etre durable signifie, par définition, assurer son avenir. Aussi, cet aspect doit faire partie intégrante de la stratégie d'entreprise: au plus haut niveau, le patron doit s'engager résolument en faveur de la durabilité, sous peine de n'adopter que des mesures «rustines». Toutes les personnes concernées doivent être pleinement impliquées et prendre la chose au sérieux.

#### Et ensuite?

Ensuite, demandez un soutien spécialisé concernant ces trois aspects: économique, écologique et social. Le domaine de l'énergie, par exemple, permet de faire de gros progrès assez vite. Dans les exploitations à forte intensité énergétique, les mesures portent leurs fruits en quelques mois, tant sur le plan financier qu'écologique. Il faut aussi mettre en place une gestion durable du personnel, sachant que cela prend plus de temps.

#### Qu'est-ce que l'on sous-estime souvent?

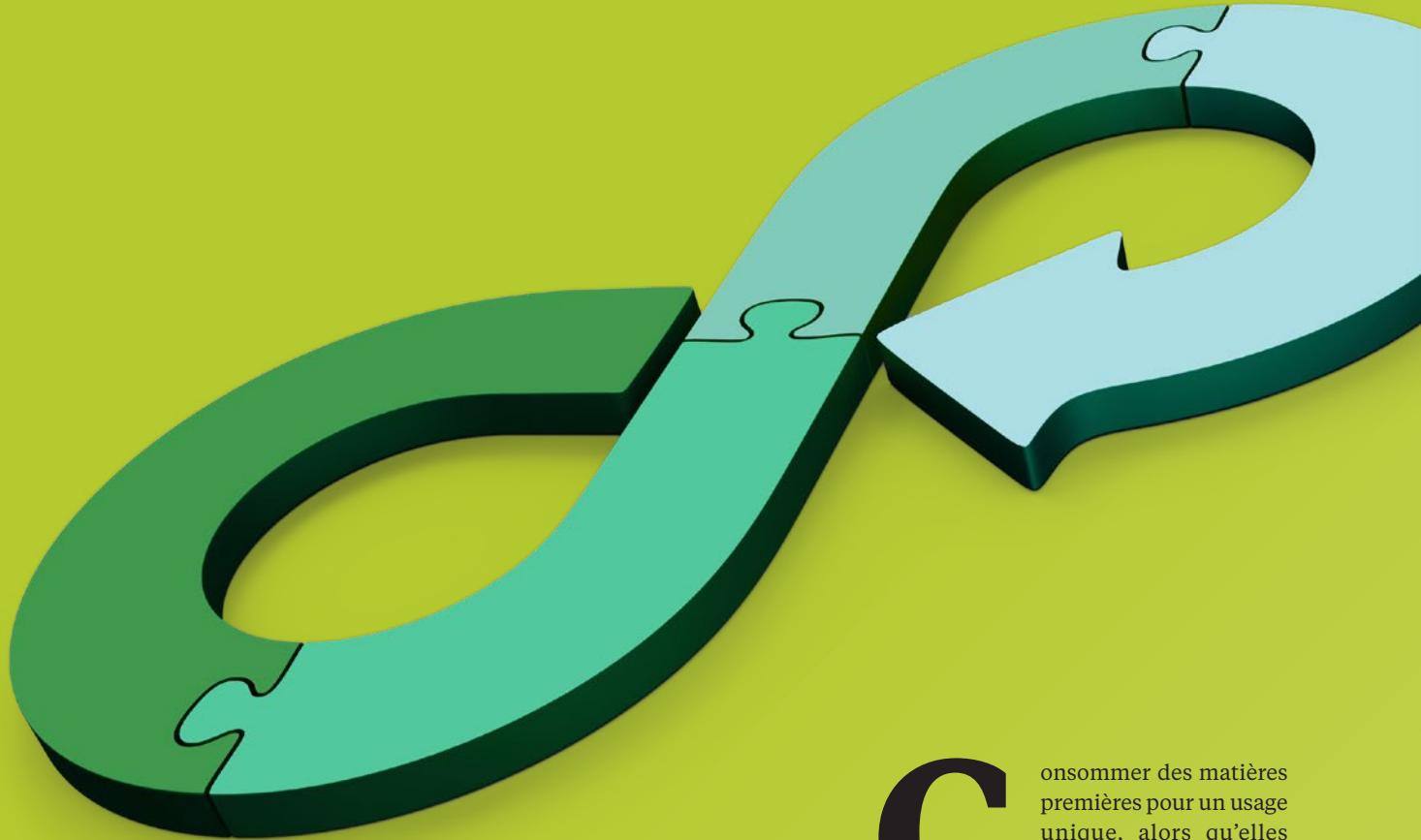
Au début, on peine à fournir les efforts nécessaires, mais on néglige aussi souvent les avantages qui nous attendent par la suite. La durabilité est un thème bien complexe: il faut y impliquer de nombreux acteurs internes et externes. Mais j'en suis convaincu: cela en vaut la peine.



*Felix Heimgartner*

**Responsable du RCE Berthoud et pionnier des nouveaux modèles et stratégies d'affaires**

# Utiliser plutôt que consommer



L'économie circulaire a de l'avenir. Les produits ne sont plus conçus pour un usage unique et pour être jetés ensuite, mais doivent être durables, réutilisables et, enfin, recyclables. Cela ouvre toutes sortes d'opportunités prometteuses aux PME.

TEXTE: Bettina Bhend

Consommer des matières premières pour un usage unique, alors qu'elles sont limitées, n'est pas soutenable à long terme. Or, la majeure partie de l'industrie manufacturière fonctionne selon ce paradigme linéaire: «matières premières – produit – élimination». Le concept d'économie circulaire vise à changer ce mode opératoire. Il repose sur deux principes centraux: premièrement, les cycles des matériaux sont «refermés», au moyen de la réutilisation, du post-traitement et du recyclage des matériaux. Deuxièmement, ces cycles sont ralentis: les produits, modulables, sont conçus pour durer, de par leur conception, mais aussi grâce au service après-vente, à l'entretien et aux réparations.

## Réutiliser les matériaux de construction

Bien sûr, il y a une idée écologique là-dedans. Notre consommation de matières

premières est trop élevée; si le reste du monde consommait autant par habitant que les Suisses, il nous faudrait deux planètes et demie. «Mais l'économie circulaire est également intéressante sur le plan économique, et ouvre de nouveaux domaines d'activité passionnantes pour le secteur privé», explique Stefan Jeker, responsable du RAI Lab, le laboratoire d'innovation de Raiffeisen. Ainsi, il existe quantité d'opportunités nouvelles dans la réutilisation des matériaux et des éléments de construction (cf. l'encadré sur Madaster Suisse). Par exemple, l'actuelle expansion d'un immeuble à Winterthour utilise principalement des éléments récupérés d'une démolition: la poutre en acier d'une ancienne halle de distribution, l'escalier extérieur d'un complexe de bureaux, des éléments de la façade et les cadres de fenêtres en aluminium.

## Du produit au service

Les concepts de partage et de prestation de services sont également au cœur de l'économie circulaire, et semblent particulièrement prometteurs pour les PME. «On ne vend plus un produit, mais un ensemble complet de services», explique Stefan Jeker. Une fraiseuse, par exemple, restera la propriété du fabricant; comme avec un abonnement, le client paie pour l'utilisation, le service, les mises à jour régulières et les réparations. Il acquiert ainsi un «package» souple et sans soucis. «Quant au fabricant, sa «share-of-wallet» augmente, c'est-à-dire sa part du montant total dépensé par le client», poursuit Stefan Jeker.

## Capital, créativité et enthousiasme

Pour les clients, ce modèle commercial leur épargne d'importants investissements initiaux. Les fabricants, quant à eux, ne tirent plus leurs recettes de la simple vente, mais obtiennent des flux de revenus continus, tout au long du cycle de vie du produit. Certes, le changement de modèle d'affaires a un effet majeur sur la planification des flux de trésorerie.

En général, le passage à une approche commerciale circulaire est plus facile pour les entreprises qui couvrent une grande partie de leur chaîne de valeur respective. «Avec un peu de motivation et de créativité, l'économie circulaire peut trouver sa place dans presque toutes les entreprises qui travaillent avec des matières premières», affirme Stefan Jeker.

## PRATIQUE

### Le cas Madaster

Madaster est la base de données suisse en ligne pour le matériel de construction usagé. Cette plateforme d'utilité publique, à but non lucratif, répertorie et classe les données des bâtiments relatives aux matériaux, et organise leur mise à disposition. Les membres de Madaster exploitent les données collectées pour réutiliser les matériaux dans le cadre de chantiers et de plans intelligents. Ils referment ainsi les cycles des matières premières, réduisant considérablement le gaspillage des ressources. Raiffeisen Suisse est un partenaire stratégique de Madaster, aux côtés d'entreprises suisses de construction et de sociétés immobilières bien connues.

**«On ne vend plus un produit, mais un pack complet de services.»**



*Stefan Jeker*

Responsable Transformation digitale & Laboratoire d'innovation RAI Lab chez Raiffeisen

## Des opportunités intéressantes pour les PME



Développer des intrants et des modules aptes à l'économie circulaire.



Proposer des produits en partage ou en libre-service et ainsi augmenter les taux d'utilisation.



Proposer la location au lieu de la propriété, en prenant en charge le service, l'entretien et la réparation des produits.



Augmenter la durée de vie des produits grâce à la remise à neuf (upcycling), à la réutilisation (recycling) ou aux dons.



Retraiter les ressources et les réintégrer au cycle économique.

La construction se prête à merveille pour l'économie circulaire. Marc Hintermeister, responsable Leasing chez Raiffeisen Suisse, nous l'explique sur la base de l'exemple des bâtiments modulaires.

INTERVIEW: Bettina Bhend PHOTO: Daniel Ammann

# «Les constructions modulaires conquièrent la Suisse»



**Marc Hintermeister**

est responsable Leasing chez Raiffeisen Suisse. Avec son équipe, il propose aux clients entreprises des solutions de financement flexibles, qui leur permettent de réaliser des investissements sans assécher leurs liquidités, généralement à partir d'un montant de 15'000 francs.

### **En quoi les bâtiments modulaires se prêtent-ils à l'économie circulaire?**

Marc Hintermeister: Comme ces bâtisses sont constituées de composants préfabriqués, les occupants et les fabricants peuvent leur donner une «seconde vie» ailleurs. Cela vaut pour tous les types de constructions: des salles de classe provisoires, des projets privés comme les «tiny houses», c'est-à-dire des maisonnettes composées d'une seule pièce.

### **En quoi est-ce que cela est particulièrement durable?**

L'utilisation multiple contribue déjà pour beaucoup à la durabilité, même en amont de la construction: bien des modules sont faits en bois, une matière première renouvelable. De plus, si l'on produit en masse des éléments standardisés, on obtient des économies d'échelle. La fabrication est donc plus efficace. Et à la fin du cycle de vie, les composants du module peuvent être confiés au recyclage pour être transformés en pellets de bois de chauffage, par exemple.

### **De tels bâtiments sont-ils déjà fréquents en Suisse?**

Les constructions modulaires connaissent une augmentation rapide chez nous. Cela s'explique, entre autres, par le développement urbain: c'est un environnement dynamique, où le besoin de solutions temporaires est pressant. Pensons, par exemple, au système scolaire, avec des effectifs d'élèves fluctuants. Parfois, une école aura besoin de salles supplémentaires pendant quatre ou cinq ans; celles-ci pourront ensuite être déménagées ailleurs. Le recours à la modularité s'impose dans de tels cas.

### **Comment est-ce que les PME peuvent profiter de cette tendance?**

D'une part, en tant qu'utilisatrices de bâtiments modulaires en cas d'ajout de bureaux, sur des lieux de manifestations créatives ou autres... Mais les PME peuvent aussi s'impliquer dans la production. L'optimisation des processus joue un rôle déterminant, et les technologies digitales les rendent encore plus efficaces. Un autre domaine qui s'ouvre grâce à la digitalisation sont ce que l'on appelle «les installations partagées»: une entreprise met ses équipements productifs à la disposition d'une autre, ce qui lui permet de maximiser le taux d'exploitation de ses investissements. L'autre entreprise, quant à elle, n'a plus à acheter ses propres machines ou véhicules, et s'évite ainsi de coûteux d'investissements.

### **Quels produits financiers conviennent particulièrement aux bâtiments modulaires?**

Outre les solutions hypothécaires, il s'agit notamment du leasing (crédit-bail), pour les utilisateurs et les producteurs, dans le cadre de modèles de refinancement. En cas d'appel d'offres pour des investissements publics ou de gros projets, les producteurs doivent souvent proposer des solutions de financement temporaires et structurées. Raiffeisen Leasing est à même de fournir, en l'occurrence, des solutions sur mesure.

### **Bâtiments modulaires**

Ces bâtisses sont des structures constituées d'un ou de plusieurs éléments préfabriqués standards: simples salles de classes provisoires, des immeubles résidentiels ou même des complexes de bureaux.



## Think positive?

**L**e verre est-il à moitié vide ou à moitié plein? Les deux affirmations sont bien sûr correctes, linguistiquement et mathématiquement parlant, lorsque le niveau du liquide se trouve à mi-hauteur. Pour ma part, j'ai tendance à voir le verre à moitié vide, ce qui, dans ma famille surtout (qui me considère comme un **incorrigible pessimiste**), déclenche souvent des débats houleux. Ma femme et mes enfants n'ont pas tout à fait tort, mais pas tout à fait raison non plus... bref, à moitié raison.

Enfin les vacances! Nous voilà sur la route vers Gênes – destination la Sicile, en ferry – mais, hélas, rien ne se passe comme prévu. D'abord sur le Gothard (accident de la route), ensuite aux douanes (grève) et maintenant aussi sur le contournement de Milan où, selon l'info route, un camion s'est renversé. **Il s'agit apparemment d'un «worst-case scenario».**

Dans ma tête, les calculs font rage: combien de temps nous reste-t-il? Est-ce qu'on y arrivera tout juste ou allons-nous rater le bateau? En tout cas, il ne faut pas qu'il nous arrive encore un pépin. En plus, Gênes est un nœud gordien en termes de circulation routière... et si nous perdions encore du temps dans le trafic, et que le ferry partait sans nous? Où passerions-nous la nuit? Comment trouver un hébergement, à si courte échéance? Faudra-t-il acheter un nouveau billet pour la traversée, ou sera-t-il encore valable le lendemain? Faut-il payer au comptoir ou en ligne, aujourd'hui ou demain? Comment informer l'hôtel en Sicile du retard? Autant de questions sans réponses qui me taraudaient. **Décider dans l'incertitude**, c'était le titre d'un de mes cours à l'université. Faut-il vraiment calculer des probabilités maintenant, établir mentalement une matrice des

résultats, en plein embouteillage? Cela me rend encore plus nerveux. Et ma nervosité commence à taper sur les nerfs des membres de ma famille. Disons que l'ambiance n'est pas au beau fixe. «Pense positif», me répète ma femme... Et moi de me dire: «pas ça, pitié!» Peu à peu, un silence angoissé s'installe. Trois heures plus tard, nous voilà sur le pont du MS Fantastic, qui vient de quitter le port de Gênes. Le sentiment des vacances est de retour, le soulagement laisse peu à peu place à l'euphorie.

Alors que je couche ces réflexions sur papier, je vois arriver une invitation par e-mail à un séminaire s'intitulant «Le pouvoir de la pensée», suivi de «le verre est-il à moitié plein ou à moitié vide?» – tiens donc! Ce séminaire ne s'adresse pas aux pépés en vacances ni aux politicien-ne-s se cherchant des slogans comme «On y arrivera!» ou «La neutralité climatique en 2050!», mais plutôt aux chef-fe-s d'entreprise qui ont, jour après jour, des soucis similaires à ceux énoncés mais bien plus graves: fléchissement de la demande, choc du taux de change, panne de machines, absence de collaborateurs clés, retards des fournisseurs... La liste de tous les imprévus susceptibles de s'abattre sur **une petite ou moyenne entreprise** est presque sans fin. Et la pensée positive serait vraiment LA solution? J'ai du mal à le croire. Les auteurs d'ouvrages positivistes, les organisateurs de séminaires psychologiques et les coachs pseudo-scientifiques, oui, mais moi, non. Je n'ai rien contre les optimistes, qui sont tout heureux même si le verre est à moitié vide... enfin, plein. Mais franchement: être optimiste ne résout en rien les petits problèmes quotidiens, sans parler des grands défis économiques. Qui perd son emploi, n'en trouvera pas un autre simplement avec des «pensées positives». Et l'entrepreneur qui frise la faillite, ne l'évitera pas juste en étant optimiste. Mais la leçon que j'ai tirée de ma petite histoire à Gênes, c'est qu'il faut se méfier du pouvoir de la pensée négative: elle est vraiment destructrice. Toutes les sombres ruminations que j'ai eues pendant le voyage, nous ont tellement sapé le moral que nous avons failli rebrousser chemin. Je me suis inquiété pour rien. Tous les problèmes que j'avais imaginés n'avaient aucune pertinence et pour finir, ils se sont évaporés d'un coup. Un pur gaspillage de ressources, dirait l'économiste moderne. D'antan, on aurait rétorqué que la reprise économique, ça commence dans la tête. Mais non, mais non, quelle illusion! En revanche, pour la récession, c'est certainement vrai. Bref: **don't think negative**.

*Martin Neff*

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

JNJ Automation est le leader mondial de machines affinant le fromage. Cette entreprise fribourgeoise enregistre une croissance fulgurante et intègre des marchés de plus en plus exotiques. Même l'industrie alimentaire russe se montre friande des robots «made in Suisse romande».

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTO: Daniel Winkler

# Les fromagers russes en quête de robots suisses

## JNJ Automation

JNJ Automation est spécialisée dans la fabrication de machines pour l'affinage du fromage. L'entreprise, basée à Romont (FR), fait partie du groupe JNJ et a été fondée en 1994 par Claude Jaquier. En 2008, les frères Sébastien et Joël Jaquier ont repris l'entreprise avec Jérôme Nicolet comme associé. Depuis, les trois co-directeurs ont réussi à développer une gamme de robots fromagers sophistiqués et des machines d'emballage. L'entreprise dont le chiffre d'affaires annuel avoisine 14 millions de francs, emploie 80 personnes.

→ [jnjautomation.ch](http://jnjautomation.ch)

**F**aire du bon fromage, c'est un dur labeur! Pour affiner les meules, pesant jusqu'à 40 kg, il faut les badigeonner et les retourner régulièrement à des températures d'environ 10°C et une humidité de plus de 90%. «Dur de trouver des personnes disposées à travailler dans ces conditions», explique Sébastien Jaquier, directeur adjoint de JNJ Automation.

### Du succès en Suisse et ailleurs

C'est bien pour cela que les robots ont la cote. Chaque année, l'entreprise basée à Romont, dans le canton de Fribourg, écoule une trentaine de ses assistants mécaniques: un nombre considérable, étant donné que chacun de ces appareils de haute technologie affiche un prix à six chiffres. Bon nombre de producteurs fribourgeois de gruyère comptent parmi ses clients. Le goût des produits finis ne souffre pas du traitement mécanique, bien au contraire: «C'est la régularité des traitements du fromage qui fait toute la différence», explique Sébastien Jaquier.

Après le rachat de son concurrent local Sugnaux, JNJ Automation se voit, tout d'un coup en 2018, propulsé numéro 1 du marché mondial. Près des deux tiers des robots sont exportés, surtout vers la France. Récemment, l'entreprise a même intégré le marché russe. Ces dernières an-

nées, une véritable filière fromagère s'y est développée en raison de l'interdiction d'importer des produits laitiers européens, imposée en 2014 par le gouvernement russe en réponse aux sanctions de l'UE pendant la crise en Crimée. Une aubaine pour JNJ Automation: «Les Russes veulent fabriquer du fromage comme en Europe. Ils viennent se former dans nos régions et découvrent nos machines», affirme Sébastien Jaquier.

### Etre leader, un avantage certain

Pour la plupart des PME, intégrer le marché russe serait une aventure pour le moins audacieuse. «L'exportation est souvent associée à des risques élevés, car le client ne paie pas ou le taux de change fléchit», explique Cédric Margueron, responsable Clientèle entreprises à la Banque Raiffeisen Moléson. Les ventes à l'étranger sont donc souvent assorties de garanties bancaires et d'opérations à terme. Mais JNJ Automation n'en a point besoin: son directeur peut demander l'intégralité du paiement d'avance et en francs suisses! «C'est l'avantage d'être sur un marché de niche: nous pouvons poser nos conditions», affirme Sébastien Jaquier. Rares sont les exportateurs qui peuvent négocier de manière aussi aisée, comme l'explique Cédric Margueron. «On a vite fait de perdre un client, si l'on a beaucoup de concurrents et que l'on vise trop haut.»

JNJ Automation compte 80 collaborateurs aujourd'hui, et sans aucun doute une centaine dans cinq ans, vu que l'entreprise agrandit son siège, doublant les surfaces prévues pour la fabrication et la gestion. Sébastien Jaquier lorgne déjà sur de nouveaux marchés en Allemagne et en Autriche. Il s'intéresse également à l'Équateur.

**«C'est l'avantage d'être sur un marché de niche: nous pouvons poser nos conditions.»**

Sébastien Jaquier,  
Directeur adjoint JNJ Automation



## La durabilité, c'est l'ADN entrepreneurial

La gestion durable est le pain quotidien des entrepreneurs prospères. Découvrez comment les PME assurent un avenir durable grâce aux modèles d'affaires novateurs.

**50%**

des PME suisses proposent au cas par cas des horaires flexibles. Les conditions de travail favorables au personnel portent leurs fruits: l'absentéisme pour maladie diminue nettement.

(Sources: Baromètre des PME 2018, Promotion Santé Suisse)

**Environ 70%**

de toutes les PME suisses sont transmises avec succès, signe d'une compétitivité économique durable.

(Source: étude Bisnode D&B «Transmission des PME en Suisse 2018»)



**18%**

est le taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre enregistré par les entreprises en Suisse depuis 1990, malgré une production industrielle accrue. La meilleure efficacité accroît la durabilité écologique, tout en réduisant les frais d'énergie.

(Source: OFEV, Inventaire des émissions de gaz à effet de serre 2019)

**Solutions pour entrepreneurs**

→ [raiffeisen.ch/entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/entrepreneurs)