

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE

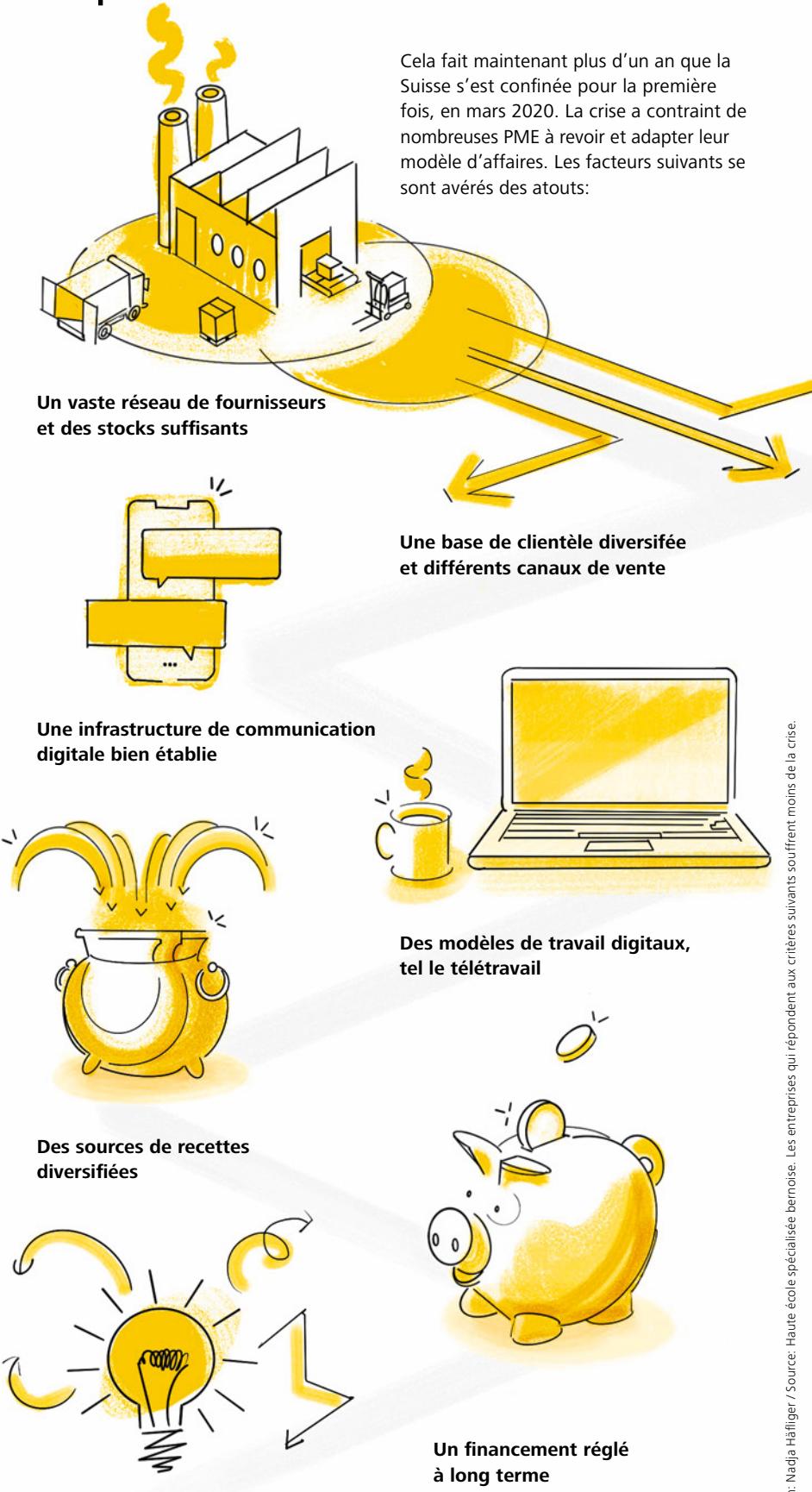


**La nouvelle  
normalité**

Savoir s'adapter,  
la clé de la réussite

**RAIFFEISEN**

## La «nouvelle normalité»: les PME se positionnent avec succès



**30 %**

**des entreprises envisagent une restructuration suite à la crise du coronavirus.**

**72 %**

**des conseils d'administration discernent de nouveaux comportements clients dus au coronavirus.**

Source: Knight Gianella, Enquête auprès des CA réalisée en 2020

**Les entrepreneurs réactifs face à la crise**

**45% ont développé de nouvelles idées commerciales**

**33% ont pris des mesures pour acquérir des clients**

**29% ont investi dans la digitalisation et l'automatisation**

Source: EPFL, Université de Lausanne et l'EPFZ: enquête auprès des propriétaires d'entreprises et des travailleurs indépendants (octobre 2020)



## 4 Lexique de l'entreprise

## 5 Parés pour l'avenir

## 6 Gros plan

### La nouvelle normalité

Des camping-cars remplacent les autocars, le comptage des personnes remplace l'organisation d'événements: comment deux PME ont pris le taureau par les cornes.

## 14 Interview

Stefan Käsermann, spécialiste clientèle entreprises chez Raiffeisen, et Felix Heimgartner, conseiller stratégique au RCE, nous racontent comment les PME suisses surmontent la crise du coronavirus.

## 16 Bon à savoir

Comment économiser des ressources en optimisant les processus.

## 18 Faire des affaires dans 10 ans

Les PME feraient bien de surveiller ces cinq tendances qui marqueront la décennie.

## 20 Opinion

Martin Neff, chef économiste, sur le besoin qui rend inventif.

## 21 Coup de projecteur

Fagus Suisse a trouvé une toute nouvelle application pour le bois de hêtre.

# Saisir les opportunités

D'un jour à l'autre, tout bascule. Les magasins, restaurants, écoles sont fermés, les événements annulés, la population confinée. Le coronavirus a marqué un temps d'arrêt pour tous dès le printemps 2020.

Effondrement des ventes, interruption des chaînes d'approvisionnement, restrictions de voyage et télétravail ont posé d'énormes défis à beaucoup de PME. Et les entrepreneurs l'ont vite compris: la situation n'allait pas se normaliser de sitôt. Afin de sécuriser durablement l'exploitation, il fallait trouver d'urgence de nouvelles idées et modèles d'affaires.

Beaucoup de PME suisses ont relevé ce défi avec brio. Par exemple, Bushandel.ch, en Suisse centrale, qui est passée sans hésiter des autocars aux camping-cars. Ou encore Richnerstutz, qui, outre l'événementiel et la publicité, mise sur les systèmes électroniques de comptage de personnes. Apprenez-en davantage sur ces deux modèles de résilience dans ce numéro de Savoir Faire!

Face à la crise, les PME suisses ont une fois de plus fait la preuve éclatante de leur capacité d'adaptation; agiles et inventives, elles ont su affronter la nouvelle réalité. Des exemples qui doivent nous encourager et nous donner confiance dans l'avenir post-coronavirus. Parce que la nouvelle normalité est également source d'opportunités – et Raiffeisen est là pour vous aider à en tirer parti.

Bien cordialement, Urs Gauch

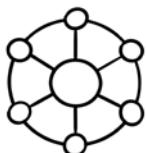
Membre de la Direction,  
Responsable Clientèle entreprises et Succursales  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #02/2021. *Editeur* Raiffeisen Suisse société coopérative, Raiffeisenplatz 2, Case postale, 9001 St-Gall. *Responsable marketing* Sandra Bürkle (sab). *Rédacteur en chef* SDA/AWP Multimedia. *Rédaction* Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Höflebauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmitz (as). *Direction artistique et mise en page* Craftt AG, Zurich. *Adresse de la rédaction* Raiffeisen Suisse, Marketing, Raiffeisenplatz 2, Case postale, 9001 St-Gall, entreprises@raiffeisen.ch. *Changements d'adresse et désabonnements* raiffeisen.ch/savoir-faire. *Impression* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen. *Traduction* 24translate. *Lectorat* Raiffeisen Suisse Lausanne. *Partition* Le magazine paraît quatre fois par an. *Tirage* 43'000 exemplaires (D, F, I). *Prix de l'abonnement* Savoir Faire est envoyé aux abonnés-ees contre paiement de CHF 9.00 par an (4 numéros). *Mentions légales* La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent ni une offre ni une recommandation d'achat des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie de l'évolution future. *Remarque sur l'emploi du masculin/féminin* A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. *Impression climatiquement neutre* Raiffeisen compense les émissions de CO<sub>2</sub> produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.

# A-Z

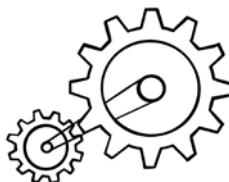
## Lexique de l'entreprise

Des notions complexes expliquées en quelques mots.



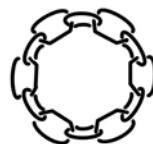
### Multicanal

Distribution ou communication via divers canaux hors ligne et en ligne. Cela permet aux entreprises d'atteindre plus de clients (potentiels) et ainsi de doper leurs ventes. Le principe du multicanal: aller chercher le client là où il se trouve. Le processus d'achat est ainsi de plus en plus contrôlé par les consommateurs ou acheteurs. Par exemple, un petit créateur de mode ne vend plus seulement ses vêtements dans sa boutique, mais également dans certains grands magasins, sur des plateformes de vente par internet et dans sa propre boutique en ligne. Quant à sa communication, elle se fait au comptoir de son magasin, via des publicités imprimées, des newsletters par e-mail, l'optimisation des moteurs de recherche et les médias sociaux (YouTube, Facebook, Instagram). Le multicanal consiste généralement en un mélange de mesures hors ligne et en ligne.



### Economies d'échelle

Les économies d'échelle désignent des avantages liés à l'augmentation de la production. Elles se produisent lorsque les investissements dans les facteurs de production (machines, personnel, matériel etc.) entraînent une augmentation exponentielle du volume de production – ce qui réduit le coût moyen par pièce. Un parfait exemple est l'introduction d'une chaîne de montage: cet investissement ponctuel dans les équipements productifs fait bondir la production horaire, ce qui abaisse les coûts par unité produite. La raison en est, par exemple, la dégressivité des coûts fixes: les dépenses en machines-outils ou les frais de location ou d'électricité sont répartis sur une quantité plus importante d'unités produites. Tout comme les mesures de marketing, elles deviennent plus rentables lorsque l'offre augmente. Par ailleurs, le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs pousse les prix à la baisse, ce qui réduit également le coût unitaire.



### Chaîne de création de valeur

La chaîne de création de valeur décrit la production de biens ou services comme une succession d'activités: les produits passent, par exemple, par la logistique de réception, la fabrication, la logistique livraison, le marketing / la vente et le service client. Selon la phase, les activités indirectes telles que l'approvisionnement ou les RH contribuent également à la création de valeur. De la valeur est ajoutée à chaque étape, tandis que des ressources sont consommées. La chaîne de création de valeur est un outil important pour l'analyse de l'entreprise – par exemple pour optimiser les ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement (le «supply chain management»). Le principe de la chaîne de création de valeur: mieux chaque activité se déroule, plus les entreprises sont compétitives. Le concept vient de l'économiste américain et professeur à Harvard Michael E. Porter.

«A l'heure du coronavirus, beaucoup de PME ont détecté où se situent leurs gros risques, et ils les ont alors réduits chaque fois que c'était possible et judicieux.»



Stefan Käsermann  
Responsable Clientèle entreprises Suisse du Nord-Ouest chez Raiffeisen

# Parés pour l'avenir



## «eXpresso» Stop au gaspillage!

L'optimisation des processus est un souci omniprésent pour les PME. Elle procure des avantages concurrentiels, les tâches s'effectuent plus rapidement et plus efficacement et, surtout, elle permet de réduire les coûts.

Comment créer de la transversalité au sein de l'entreprise? Comment relier les éléments internes et externes à la chaîne de production? Et comment planifier au mieux les processus dans l'entreprise? Avec le nouveau jeu de simulation «eXpresso», le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) vous propose des réponses sur un mode ludique.

Intéressé? Contactez-nous:  
[nicole.conrad@rce.ch](mailto:nicole.conrad@rce.ch)

## E-banking Un accès rapide au marché des changes

Indépendant et efficace: traitez vous-même vos transactions sur devises – grâce à l'e-banking Raiffeisen. Sous le menu «Devises», effectuez vos opérations au comptant, à terme ou swap, et couvrez ainsi vos risques de change. Le grand avantage: en ligne, vous connaissez toujours le taux de change du moment. Vous voyez également le montant, la contrepartie, le cours et la date de valeur au moment exact de la transaction. Par ailleurs, le montant minimal des transactions est particulièrement bas: CHF 10'000.– pour les opérations à terme.

[raiffeisen.ch/fonction-devises-ebanking](http://raiffeisen.ch/fonction-devises-ebanking)

## Newsletter Actualités sectorielles

Recevez des informations et des solutions pragmatiques sur des sujets d'actualité et les développements pertinents pour votre secteur directement dans votre boîte de réception.

Abonnez-vous à notre [newsletter des entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs) sur [raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs)

# En pole-position pour l'ère digitale

En plein confinement, le spécialiste de l'événementiel Richnerstutz a commencé à développer des systèmes de comptage de personnes. Ceux-ci ont tout de suite éveillé l'intérêt des grands détaillants. Cela a évité à l'entreprise un effondrement du chiffre d'affaires en 2020, et lui ouvre désormais des opportunités à l'heure de la digitalisation.

TEXTE: Bettina Bhend PHOTOS: Dan Cermak

**C**'était un début d'année rêvé. André Stutz, co-CEO, se souvient: «Janvier et février 2020 ont probablement été les meilleurs mois de l'histoire de notre entreprise.» Puis en mars, c'est la catastrophe: tous les salons, foires et autres événements à travers l'Europe sont annulés en raison du coronavirus. Pour Richnerstutz, spécialiste des techniques publicitaires, de l'événementiel, des salons et de l'aménagement de magasins, cela signifiait – au moins pour sa branche événementielle – des carnets de commandes complètement vides. «Le chiffre d'affaires était inférieur de plus de moitié par rapport au budget. Les salons et manifestations ont été annulés sans autre forme de procès, et au vu de l'incertitude générale, nos clients étaient très réticents à passer des commandes, quelles qu'elles soient», explique André Richner, l'autre co-CEO.

Au début, les deux entrepreneurs ont eu l'impression que le ciel leur tombait sur la tête. Mais, très vite, ils sont sortis de leur «état de choc», selon les mots d'André Stutz. «Le chef de notre service informatique nous a écrit tard dans la nuit, peu après le début du confinement, pour organiser une réunion», explique André

Richner. «Le lendemain matin, il nous rapportait que les grossistes comptaient à la main le nombre de clients dans leur magasin.» Les trois ont tout de suite compris qu'une solution technique plus moderne s'imposait. Au cours du week-end, les différents départements de Richnerstutz ont développé un prototype de système de comptage digital des flux de personnes.

## Des bases posées en 2018

Sans le savoir, Richnerstutz avait posé les fondements de ce projet quelque deux ans plus tôt. En 2018, le groupe a racheté l'éditeur de logiciels allemand Netvico, pour acquérir son savoir-faire informatique. Peu de temps après naissait CountMe, un système de comptage des clients qui garantit que les magasins ne soient pas trop encombrés. Les bornes et capteurs de CountMe se trouvent aujourd'hui aux portes d'entrée de Migros, Lidl, Denner, Globus ou encore Jelmoli depuis environ un an. Ces appareils surveillent désormais près de 5'000 magasins. Grâce à CountMe, Richnerstutz a réussi à limiter la baisse du chiffre d'affaires en 2020 à environ 20% par rapport au budget.

Le fait que le nouveau système se soit imposé si rapidement est également dû à une coïncidence, comme le →

15



## Richnerstutz Techniques publicitaires, constructions temporaires, publicités en extérieur et affichage digital

Richnerstutz a été fondée en 2005 à Villmergen, dans le canton d'Argovie. Cette entreprise de 140 salariés développe et produit toutes sortes de dispositifs de communication tridimensionnels. Cela comprend les techniques publicitaires, les constructions temporaires et chapiteaux, l'aménagement de salons, d'expositions et de magasins, la publicité en extérieur, l'affichage digital et bien plus encore. Le groupe Richnerstutz comprend le spécialiste de l'événementiel et des chapiteaux India Zelt & Event AG, la firme de publicité Movingposter AG et l'éditeur de logiciels Netvico GmbH.

Après le «stop» du confinement, le «go» de la nouvelle idée commerciale: André Richner (à gauche) et André Stutz ont connu beaucoup de succès avec leur projet CountMe.



Richnerstutz conçoit et commercialise toutes sortes de dispositifs de communication tridimensionnels.

## Mesures en temps de crise

- Développement d'un tout nouveau produit
- Formation du personnel
- Demande de crédits COVID
- Chômage partiel et remaniement du personnel

raconte André Richner: «Le responsable d'une spin-off de Migros a visité notre siège social – pour d'autres raisons, mais nous lui avons présenté CountMe.» Le concept a été bien accueilli et les premiers magasins Migros étaient équipés dans la semaine. D'innombrables demandes ont alors suivi, de Suisse mais aussi de toute l'Europe. Si cela a naturellement réjoui les deux dirigeants, ce système a également soulevé de nombreuses questions. André Stutz: «Nous avons remarqué que nous avions mis pied dans un domaine promis à un bel avenir. Mais ça nous obligeait à prendre des décisions: combien pouvons-nous et voulons-nous investir pour promouvoir ce concept?» Car comme beaucoup d'entreprises suisses, Richnerstutz était confronté à des problèmes de trésorerie.

### La croissance immobilise les liquidités

Depuis trois ans, Richnerstutz poursuivait une stratégie de croissance. Cela immobilisait les liquidités de l'entreprise, explique André Richner: «2020 aurait été en

fait l'année où nous espérions récolter les premiers fruits de ce travail. Mais la pandémie a réduit ces espoirs à néant.» Or Richnerstutz a relevé le défi avec l'aide de son conseiller clientèle Raiffeisen. «Surtout les premiers temps, nous étions en contact très étroit avec la banque. Avoir Marc Hofer comme interlocuteur unique pour toutes nos questions nous fut d'une grande aide», ajoute André Stutz. «Richnerstutz a réagi très rapidement aux nouvelles circonstances», explique le conseiller clientèle. L'entreprise a été parmi les premières du canton d'Argovie à demander un crédit COVID pour couvrir les dépenses courantes. Cela a libéré des ressources pour le nouveau projet CountMe. «De plus, les dirigeants ont travaillé sur les coûts et les structures existantes afin de se donner plus de marge de manœuvre.»

Par exemple, l'entreprise est immédiatement passée au chômage partiel. Lorsque aucune amélioration de la situation ne se profilait, des licenciements sont devenus inévitables. «Mais nous avons pu réaffecter de nombreux collaborateurs qui avaient auparavant travaillé dans l'amé-

# «La pandémie a donné un grand coup d'accélérateur à notre digitalisation.»

André Stutz, co-CEO de Richnerstutz

nagement de salons, par exemple, pour les employer à la construction des bornes CountMe», rapporte André Richner. Dans tous les cas, les deux co-CEO voient dans leurs salariés les principaux atouts qui leur ont permis de surmonter la crise. «Il nous était important que tout le monde soit derrière nous. Dès le départ, nous leur avons fourni des informations transparentes, fait preuve de positivité et, en retour, nous avons reçu énormément d'engagement et de reconnaissance de la part de nos employés», affirme André Stutz.

### Un projet d'avenir

André Richner et André Stutz sont convaincus que le projet CountMe n'est pas un feu de paille, mais le début d'une nouvelle activité prometteuse. D'une manière ou d'une autre, le secteur de l'événementiel et des salons se relèvera, estime André Richner: «Le besoin des gens de se rencontrer en face à face n'a pas disparu. Si les manifestations et assemblées physiques reprennent, des mesures de sécu-

rité seront nécessaires. Le comptage des visiteurs en est une.» Avec ses investissements dans les technologies digitales en général et dans CountMe en particulier, Richnerstutz se place en pole-position.

Les deux CEO voient d'ailleurs un potentiel supplémentaire pour leurs nouveaux dispositifs dans le secteur de la vente au détail. André Richner: «Actuellement, les magasins mesurent simplement le nombre de personnes présentes dans les locaux. Or avec notre technologie, on peut également enregistrer quel jour de la semaine et à quelle heure la fréquence est la plus élevée, ou combien de temps les clients restent dans le magasin – puis en déduire des mesures de marketing ou une meilleure planification du personnel.» Peut-être que Richnerstutz se serait aventurée tôt ou tard dans ce nouveau marché. Mais pour André Stutz, une chose est sûre: «La pandémie a donné un grand coup d'accélérateur à notre digitalisation.»

Désormais en pole-position:  
André Stutz (à gauche) et  
André Richner.





## bushandel.ch

### Minibus, camping-cars et accessoires

Bushandel.ch a été fondée en 2003 à Dagmersellen (LU). L'entreprise emploie 40 personnes et propose le plus grand choix de minibus et midibus en Suisse. Beaucoup d'entre eux sont aménagés sur mesure aux besoins des clients; collectivités locales, associations, artistes ou encore agences de voyage. Depuis 2016, l'entreprise propose également des camping-cars et des caravanes; elle est aujourd'hui le numéro 1 des véhicules de camping en Suisse centrale.

Les locaux de bushandel.ch, à Dagmersellen (LU), sont un véritable eldorado pour les amateurs de camping.

# Boom au lieu de chute

La crise du coronavirus a ruiné le cœur de métier de bushandel.ch. En plein confinement, la PME de Dagmersellen a donc tout misé sur une seule carte, en développant son autre secteur d'activité. Au lieu des minibus, elle réalise désormais la quasi-totalité de son chiffre d'affaires avec des camping-cars, des caravanes et autres accessoires de camping.

**TEXTE:** Ralph Hofbauer  
**PHOTOS:** Dan Cermak

**T**out s'est effondré, d'un coup d'un seul. Lorsque le 16 mars 2020, le Conseil fédéral a imposé le premier confinement, les minibus que bushandel.ch louait ou vendait avec succès depuis 17 ans ont vu leur demande s'évaporer du jour au lendemain. «Tout s'est passé effroyablement vite», se souvient son directeur Anton Kaufmann. «Des clients de location annulaient des réservations toutes les cinq minutes, et les ventes aux voyagistes se sont effondrées.» Ainsi, 70 minibus et midibus se sont retrouvés abandonnés – mais Anton Kaufmann a réagi sur le champ. S'attendant au pire, il a mis son cœur de métier entre parenthèses pour se concentrer sur son deuxième secteur d'activité, construit au cours des quatre dernières années: la vente et la location de camping-cars et caravanes. «Aide-toi et le ciel t'aidera» était alors son mot d'ordre, sourit Anton Kaufmann.

## Une réaffectation judicieuse des ressources

Tout d'abord, l'entrepreneur a réduit les coûts et a annulé les permis de circulation de tous les véhicules non utilisés à l'Office de la circulation routière. Puis il a réorganisé ses infrastructures, affectant son personnel à la branche «camping». Au lieu des minibus, les camping-cars et les caravanes étaient désormais aménagés dans l'atelier, en fonction des besoins des clients. Les mécaniciens, électriciens, selliers, serruriers et autres carrossiers ne se sont pas retrouvés sans travail.

Les vendeurs se sont également concentrés sur le camping, et de nouvelles tâches sont apparues pour le personnel administratif: Anton Kaufmann s'est rendu compte que la vente à distance serait très populaire durant la pandémie; il a donc lancé une boutique en ligne d'accessoires de camping. L'entrepreneur a reconnu très tôt l'importance d'internet. Lorsqu'il s'est mis à son compte en 2003, bushandel.ch était la première entreprise suisse à avoir un domaine web à son nom. Il n'est donc pas surprenant qu'il se soit tout de suite appuyé sur le marketing et la vente en ligne pour développer son deuxième secteur d'activité.

## Optimisation des processus et infrastructures

Le site de l'entreprise à Dagmersellen, vaste de 24 hectares et qui hébergeait autrefois une filature, est aujourd'hui un eldorado pour les amateurs de camping. Devant les grandes halles trônent des camping-cars et caravanes flambant neufs, mais aussi des véhicules d'occasion et de location. Un magasin propose 52'000 articles et accessoires sur 2'500 m<sup>2</sup>. L'entrepôt et les stations d'emballage de la boutique en ligne sont situés au sous-sol. «Nous avons continuellement optimisé les infrastructures et les processus pour le commerce en ligne», explique Anton Kaufmann.

Lorsque l'entrepreneur a racheté la filature en 2013, il n'avait pas encore de plan concret d'utilisation du site; mais son entreprise s'était développée sans flétrir au cours des dix dernières années, si bien qu'il a dû l'agrandir de →

## Repositionnement

nouveau. Il a donc pris tous les risques, et ça lui a réussi: l'immense superficie lui a permis de conclure un contrat d'importation exclusif avec Hobby, le premier fabricant mondial de camping-cars et caravanes. Anton Kaufmann avait donc le partenaire idéal pour son projet.

### La latitude nécessaire pour se réorienter

Le développement du deuxième secteur d'activité a cependant nécessité beaucoup de capital. Anton Kaufmann a dû commander les camping-cars et les caravanes pour la saison suivante, et en même temps acheter de nouveaux véhicules de location. De même, la mise en place de la boutique en ligne a mis à rude épreuve sa trésorerie. Enfin, beaucoup de capitaux étaient immobilisés dans le parc de véhicule: hors de question de les revendre en plein milieu de la crise. Optimiser la gestion des liquidités était donc le principal défi.

En collaboration avec le centre régional clientèle entreprises de Raiffeisen en Suisse centrale, Anton Kaufmann a développé une stratégie pour pouvoir investir tout en préservant sa trésorerie. «Dans cette situation, le vendor leasing était l'instrument de financement idéal», se rappelle Anton Lustenberger, conseiller clientèle entreprises chez Raiffeisen. Au lieu d'acheter les véhicules de location comme auparavant, bushandel.ch loue désormais les camping-cars et minibus au fabricant même, via Raiffeisen. C'est la banque qui assume les frais d'acquisition. «De cette manière, nous avons pu nous ménager une marge de manœuvre financière pour la réorientation», explique Anton Lustenberger.

**«En misant sur notre deuxième secteur, nous avons pu compenser une grande partie de la chute des ventes.»**

Anton Kaufmann, directeur de bushandel.ch

«Je lorgnais depuis longtemps sur le leasing, mais désormais, je tenais la solution optimale», déclare Anton Kaufmann. A l'aide d'un outil en ligne, il peut facilement demander un leasing et le résilier sans délai. Les véhicules de location peuvent au besoin être revendus sans autre formalité. Les solutions de leasing traditionnelles étaient trop rigides pour cela. Anton Kaufmann aurait dû attendre l'expiration du contrat avant de revendre, ou payer une pénalité élevée en cas de résiliation anticipée. «Cette flexibilité est très précieuse pour moi, car les véhicules perdent vite de leur valeur», souligne-t-il.

### Paré pour la nouvelle normalité

Anton Kaufmann a misé sur la bonne carte durant la crise, car le boom du camping de l'été dernier a dopé ses ventes. «Notre deuxième secteur d'activité nous a sauvé», affirme-t-il. «Il nous a permis de compenser une grande partie de la perte de chiffre d'affaires dans notre cœur de métier.» L'entreprise n'a pas eu à recourir au chômage partiel ni à contracter un crédit COVID-19.

Son directeur s'attend à ce que l'activité traditionnelle des minibus reprenne dès cet été; aussi se prépare-t-il déjà pour ce nouveau départ. Cet entrepreneur ingénieux a également profité de la crise pour repenser son modèle d'affaires. «Nous passons à l'offensive et, avec les véhicules de location, proposerons à nos clients des formules complètes», nous explique-t-il. Afin de pouvoir

vendre des idées d'excursions, parfois de plusieurs jours, il a embauché des spécialistes du secteur des voyages.

En même temps, Anton Kaufmann a mis à profit le potentiel inexploité de sa flotte: dans l'atelier, certains véhicules sont transformés en camping-cars. La vision d'Anton Kaufmann est de créer des «jardins d'hiver mobiles» avec des fenêtres panoramiques au lieu des petits hublots des mobilhomes conventionnels. Les deux secteurs sont ainsi réunis dans un produit novateur.

### Mesures en temps de crise

- Ajustement du modèle d'affaires
- Optimisation de la gestion des liquidités
- Réorganisation des ressources et équipements
- Lancement d'un magasin en ligne



Anton Kaufmann est soulagé:  
«Notre deuxième secteur  
d'activité nous a sauvé.»

# Les «digitalisés» sont les grands gagnants



Prestations supplémentaires ou plus large diversification: la pandémie de coronavirus oblige les PME à revoir leur modèle d'affaires. Beaucoup d'entre elles sont déjà bien avancées, rapporte Stefan Käsermann, spécialiste Clientèle entreprises chez Raiffeisen, et Felix Heimgartner, Accomplignant au RCE.

INTERVIEW: Andrea Schmits PHOTO: Dan Cermak

← Stefan Käsermann

(à gauche) est responsable Clientèle entreprises pour la Suisse du Nord-Ouest chez Raiffeisen. Il conseille les entreprises suisses depuis 25 ans.

Felix Heimgartner →

(à droite) est responsable thématique stratégie et responsable de la région Espace Mittelland au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) et un ancien entrepreneur du secteur MEM.

**Le premier confinement dû au coronavirus remonte à il y a plus d'un an. Depuis, bien des PME ont adapté leur modèle d'affaires à la nouvelle réalité. Comment vivez-vous ce changement de fond?**

*Felix Heimgartner* – Au plus tard depuis le début de la deuxième vague, à la fin de l'automne, la plupart des PME revoient activement leur modèle d'affaires. Et c'est indispensable: 10 à 20% des PME en Suisse ont succombé à la crise. Beaucoup d'autres sont gravement touchées, et doivent se réorienter pour faire face à la nouvelle normalité. On observe notamment une digitalisation générale des communications.

*Stefan Käsermann* – Changer de modèle d'affaires n'est pas chose facile. Je comprends donc bien les hésitations initiales. Les PME en particulier, pour qui la communication digitale avec la clientèle était rarement une priorité, ne disposaient pas des ressources nécessaires pour se réorganiser rapidement. Mais cela a beaucoup changé depuis.

**A quel rythme les modèles d'affaires se sont-ils adaptés à la nouvelle situation?**

*Stefan Käsermann* – Au printemps 2020, un grand nombre d'entreprises était dans



une situation désespérante. Pour la plupart des PME, la priorité était moins le modèle d'affaires que la survie à court terme et, en particulier, la préservation des liquidités – par le biais de crédits COVID-19, du chômage partiel ou de réductions de loyer.

*Felix Heimgartner* – Lors de la première vague, beaucoup d'entrepreneurs tablaient sur une normalisation rapide de la situation, et n'ont guère remis en question leur modèle d'affaires. Seul un tiers des PME se sont vraiment mobilisées – surtout celles qui étaient déjà agiles sur un marché concurrentiel. Une papeterie, par exemple, a mis en place une boutique en ligne sans attendre, et livrait sur demande les commandes au domicile des clients.

#### Du côté des revenus, quels grands ajustements à court terme constatez-vous?

*Felix Heimgartner* – Le client est placé encore davantage au centre de l'activité. Les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'aller au devant de leurs groupes cibles, là où ils se trouvent. Avec la crise, les canaux digitaux ont pris une importance considérable. Avec eux, le marketing digital et les boutiques en ligne, ainsi que des prestations supplémentaires ou de nouveaux modèles de services.

#### Et qu'en est-il des coûts?

*Felix Heimgartner* – Là aussi, l'optimisation est à l'ordre du jour: afin de réduire les coûts fixes, par exemple, les sites et points de vente existants sont réexaminés, les contrats de location ou de livraison sont ajustés ou renégociés. En révisant leurs processus, les PME augmentent du même coup leur productivité ou, par exemple, réduisent les rebuts de production, et donc leurs coûts structurels.

#### Quels changements à plus long terme voyez-vous émerger?

*Stefan Käsermann* – Une plus grande diversification. Avec le coronavirus, beaucoup de PME ont identifié leurs gros risques au niveau des fournisseurs, des produits, des clients ou des marchés et les ont depuis réduits chaque fois que c'était possible et judicieux.

*Felix Heimgartner* – En proposant des produits spécifiques en fonction des différents marchés cibles, et via plusieurs canaux, on est nettement moins vulnérable. Or de tels ajustements prennent du temps. C'est pourquoi une joint-venture peut constituer de bonne approche stratégique. En règle générale, ne rien faire est une mauvaise attitude – notamment pour le moral et l'attitude du personnel.

#### Comment les PME ont-elles financé les ajustements nécessaires?

*Stefan Käsermann* – Beaucoup ont puisé dans leurs réserves: les liquidités existantes – de l'exploitation, mais aussi de leur propre poche – ou les limites de crédit bancaires ont été beaucoup sollicitées. Le leasing a également fait ses preuves, car il préserve la trésorerie en temps de crise.

*Felix Heimgartner* – Des moyens ont également été réaffectés, par exemple avec la suppression du budget «foires et salons». De plus, les ajustements sont souvent moins coûteux qu'on le craint. Les PME se montrent très inventives, par exemple en se mettant en réseau avec d'autres qui leur ouvrent de nouveaux accès au marché, ou en adoptant des idées tirées d'autres secteurs d'activité. Je pense, par exemple, à ce menuisier qui ne peut plus participer aux salons professionnels, mais qui envoie désormais une planche à découper de cuisine, faite maison, à tous ceux qui soumettent une demande de permis de construire dans sa région.

#### Avec le recul: qu'est-ce qui vous a le plus impressionné en parlant avec les entrepreneurs, depuis le début de la crise?

*Felix Heimgartner* – Leur vitesse d'adaptation et leur inventivité. Mais j'ai également été étonné par la variété des réactions: beaucoup d'entrepreneurs ont réagi très rapidement, tandis que certains, dont j'aurai attendu autre chose, ont été paralysés sur le moment.

*Stefan Käsermann* – C'est aussi mon sentiment. D'un côté des PME très agiles, et de l'autre des entreprises qui ont été comme tétranisées. Un bon exemple de réactivité: Richnerstutz (voir page 6), dont les dirigeants ont, sans hésiter, réorienté leur activité, compensant en partie la perte de chiffre d'affaires dans leur spécialité, l'événementiel.

# Optimiser les processus

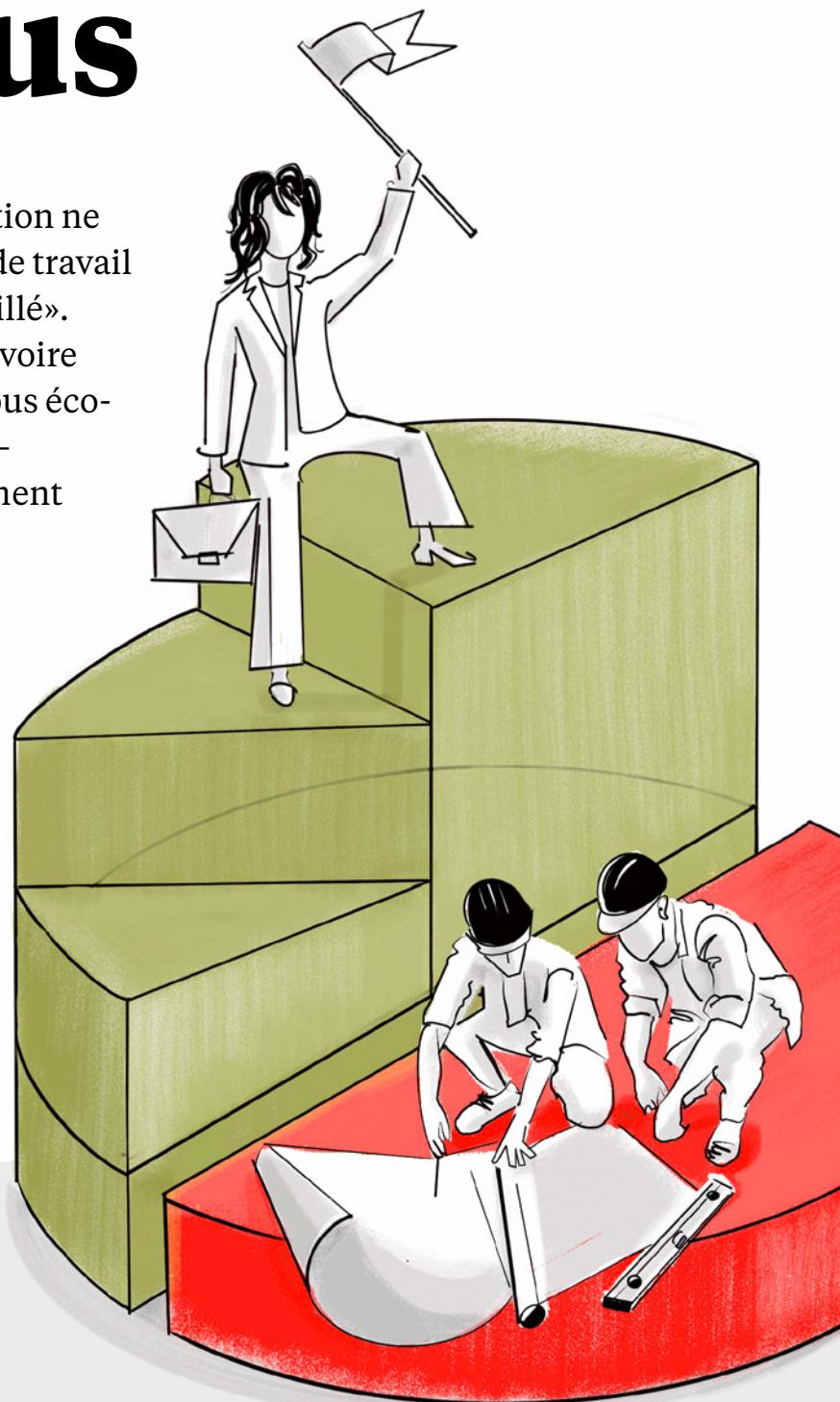
En moyenne, le personnel de production ne consacre que la moitié de son temps de travail à créer de la valeur. Le reste est «gaspillé». La bonne nouvelle: on peut réduire – voire éliminer – ce gaspillage. En retour, vous économisez immédiatement de l'argent – toujours une bonne chose, pas seulement en temps de crise.

TEXTE: Andrea Schmits ILLUSTRATION: Nadja Häfliger

Env. 50%

## De l'activité est créatrice de valeur

Activités et processus qui augmentent directement la valeur d'un produit. Par exemple, plier une pièce métallique dans la forme requise par le client – mais non pas le stockage ni la fourniture du matériau, ou le réglage de la machine-outil.



## Conseil de pro Fixez-vous des objectifs élevés

«Si vous décidez de réduire les temps de préparation de seulement 5 ou 10%, vous effectuez des ajustements ici et là», explique Daniel Mahrer, Expert RCE. Mais si vous visiez 50%, vous obtiendrez beaucoup plus, car vous recherchez de nouvelles solutions, radicalement novatrices. Il est essentiel que tout le personnel soit impliqué dans ce processus d'amélioration.

Env. 50 %

### De l'activité ne crée pas directement de la valeur

Activités et processus qui n'ajoutent aucune valeur directement au produit final. On les qualifie parfois de «gaspillage».



### «Gaspillages» nécessaires

- Transport
- Temps de réglage / de préparation
- Entretien et maintenance
- Réunions d'équipe

Optimiser partout où c'est possible

### «Gaspillages» évitables au niveau de la production

- Stocks trop abondants
- Déplacements inutiles (dus à des postes de travail mal organisés)
- Temps d'attente
- Surproduction
- Technologies / processus inadaptés
- Rebut

Identifier les causes et si possible les éliminer

### «Gaspillages» évitables au niveau de l'organisation

- Ne pas pleinement utiliser les connaissances et compétences existantes
- Ne pas exiger le niveau de performance normal
- Absences dues au surmenage ou à une surcharge de travail

**«Dans la plupart des cas, on peut éliminer jusqu'à la moitié des gaspillages.»**

Daniel Mahrer, responsable thématique optimisation des processus au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE)

# Business 2030

La pandémie de coronavirus ébranle les économies à court et moyen terme. Mais à quoi ressembleront les modèles d'affaires dans dix ans? Apprenez-en plus sur les grandes tendances.

TEXT: Sarah Hadorn ILLUSTRATION: Séverine Telley

**R**enforcer les canaux digitaux, offrir des prestations supplémentaires, diversifier davantage les fournisseurs et les clients, télétravail – ainsi va l'activité en 2021, sous le coup, bien sûr, de la crise du coronavirus.

Mais comment fonctionneront les entreprises en 2030? Apprenez-en plus sur les grandes tendances des affaires et les avantages concurrentiels du futur. Felix Heimgartner, responsable thématique stratégie et responsable de la région Espace Mittelland au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE), et Patrick Zurfluh, responsable Développement des affaires Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse, présentent les cinq développements les plus importants.

Les PME feraient bien de surveiller ces tendances qui marqueront la décennie:



Felix Heimgartner

**Felix Heimgartner**, responsable thématique stratégie et responsable de la région Espace Mittelland au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE).



Patrick Zurfluh

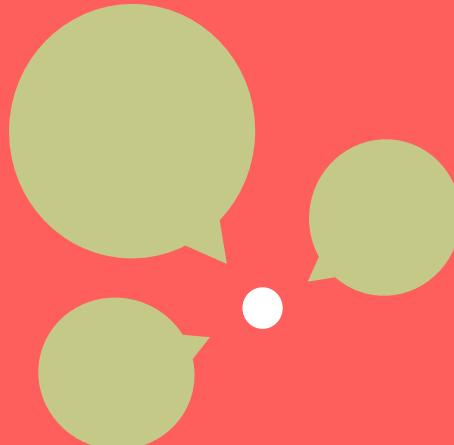
**Responsable Développement Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse**

## Ecosystèmes commerciaux

«Afin d'atteindre le client, désormais submergé d'offres en tous genres, les entreprises devront se mettre en réseau pour créer des écosystèmes», est convaincu Patrick Zurfluh. En gros, plusieurs entreprises de différents domaines unissent leurs forces afin d'élargir et combiner leurs offres. Dans l'idéal, des services entièrement nouveaux sont créés pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Par exemple, lorsqu'une menuiserie crée un produit en bois inédit, en coopération avec une start-up technologique, et met en place une plateforme en ligne à cet effet. «Les produits originels de l'entreprise sont de moins en moins suffisants pour réussir», affirme Patrick Zurfluh. Grâce aux écosystèmes, les entreprises s'ouvrent des canaux supplémentaires vers les clients existants et potentiels, tandis que les plus petites accèdent à davantage de ressources.

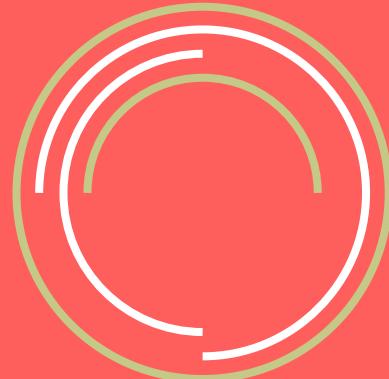
## Gig economy

La question «télétravailler, oui ou non?» ne se posera plus vraiment pour les entreprises en 2030, prédit Patrick Zurfluh. «Elles auront déjà adopté des modes de travail beaucoup plus souples.» Dans l'économie des «gigs», les travailleurs indépendants et les employés temporaires offrent leurs compétences aux employeurs aussi longtemps que ceux-ci en ont besoin. Au lieu d'un emploi fixe, ils font des interventions ponctuelles – «gigs», en anglais familier – entrant en contact avec leurs employeurs via des plateformes en ligne. «La nouvelle question des entreprises sera: quels spécialistes nous faut-il pour tel ou tel projet?», affirme Felix Heimgartner. «Cela soulève d'ailleurs des questions fondamentales liées à la couverture sociale des travailleurs. Un nouveau cadre juridique devra être mis en place.»



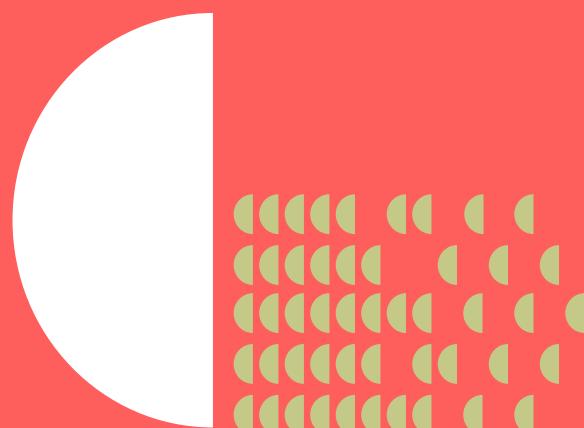
## Chatbots

«Dans 10 ans, les tâches répétitives seront largement automatisées», Felix Heimgartner en est certain. «Je pourrais bien imaginer par exemple que d'ici 2030, chaque PME suisse disposera d'un chatbot.» Ces robots dialogueurs sont capables de répondre aux demandes simples des clients – par écrit, mais aussi de plus en plus souvent par téléphone. Ces systèmes intelligents, programmables assez facilement, peuvent accroître la productivité de manière notable. Felix Heimgartner: «Cela laisse aux humains plus de temps pour se consacrer aux tâches plus complexes et plus créatives.»



## Circular and sharing economy

Ces deux concepts visent à promouvoir la durabilité. L'économie circulaire est composée de cycles de ressources lents et fermés: la conception, la réparation ou le recyclage durable des produits entraînent moins de déchets et d'émissions, et consomment moins de matières premières. C'est aussi une ambition de l'économie du partage, qui repose sur la mise en commun des biens plutôt que sur la possession. «Dans ces deux domaines, beaucoup de bonnes choses ont déjà été accomplies», estime Felix Heimgartner. «Néanmoins, il y a encore de la place pour l'amélioration. En 2030, un nombre accru d'entreprises réutiliseront, loueront et partageront leur matériel.» Patrick Zurfluh: «Si nous voulons avoir encore une économie dans 50 ans, il n'y a tout simplement pas moyen de faire autrement.»



## «Tokenisation»

Ce terme désigne la conversion de valeurs réelles en actifs digitaux: grâce à la technologie blockchain, les machines, immeubles, terrains ou même les actions sont titrisés – ou tokenisés – et ainsi rendus négociables. Les entreprises peuvent d'ores et déjà émettre, par ce biais, des actions ou obligations facilement et à moindre coût. Elles sont en contact direct avec les investisseurs potentiels via des plateformes virtuelles. «Pour les PME – surtout les start-ups –, cela révolutionne la levée de capitaux», explique Patrick Zurfluh. Autre avantage de la tokenisation: les valeurs patrimoniales peuvent être décomposées en parts beaucoup plus petites qu'au paravant, ce qui ouvre l'accès aux petits investisseurs dotés d'un budget réduit.

**Pour les entrepreneurs, par les entrepreneurs:** obtenez des conseils, spécifiques à votre activité, sur la stratégie et les modèles d'affaires du futur, directement au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE).

[rce.ch/strategie](http://rce.ch/strategie)

**D'actualité aujourd'hui et demain:** l'e-commerce. Chez Raiffeisen, vous trouverez la solution de paiement adaptée à votre boutique en ligne:

[raiffeisen.ch/solutions-de-paiement](http://raiffeisen.ch/solutions-de-paiement)

# Une leçon pour l'Etat



**C**e numéro de notre magazine des entrepreneurs est consacré au retour à la normale. L'optimisation des processus en fait partie. Si le second thème traite de ce qui est devenu une tâche permanente de toute entreprise, le premier est surtout l'expression d'un espoir. L'espoir qu'après un an le cauchemar soit enfin terminé et **que nous retrouverons bientôt un peu de cette vie** qui nous apparaissait si naturelle avant la pandémie, ou tout simplement normale. Mais nous savons tous que la situation est extrêmement fragile. Une deuxième pandémie, de quelque nature qu'elle soit, ne peut être exclue. Même sans cela et malgré notre haut niveau de prospérité, l'incertitude marquera nos aspirations économiques quotidiennes. Vous êtes bien placés pour le savoir.

Si quelqu'un s'y connaît en changement, ce sont bien les nombreuses petites et moyennes entreprises de notre pays, donc vous, chers lecteurs et lectrices, qui avez eu fort à faire ces derniers temps. **Le changement est un phénomène récurrent** et seuls ceux qui sont bien préparés peuvent le maîtriser et sortir à peu près indemnes des turbulences, même les plus violentes. Changement technologique ou démographique, effondrements de l'économie, crises financières, effritement d'anciens marchés et conquête de nouveaux marchés, choc(s) des taux de change ou autres changements à surmonter: il est toujours question de se réinventer un peu. Après le choc indescriptible du taux de change du 15 janvier 2015, j'ai discuté avec de très nombreux entrepreneurs qui m'ont tous fait part d'une même voix de leur désespoir. Tout à coup et – ne l'oublions pas – sans obligation aucune, la Banque nationale suisse a appliqué un «remède de cheval». Alors qu'ils avaient relevé la tête et commençaient enfin à respirer un peu, la crise du coronavirus s'est abattue sur eux. En quelques semaines, les chaînes logistiques mondiales se sont effondrées et le confinement a paralysé de vastes pans de l'économie. De manière répétée, comme nous le savons aujourd'hui. Mais ceux qui pensaient **que cette crise laisse**

**serait derrière elle un tas de décombres se sont jusqu'à présent trompés.** La vague de faillites redoutée ne s'est pas produite et on a même compté en 2020 moins de faillites qu'en 2019, année où la conjoncture a commencé à flétrir. Bien entendu, cela est dû pour une part non négligeable au fait que l'Etat a soutenu beaucoup d'entreprises à bout de bras. Le chômage partiel et les crédits d'urgence Covid ont constitué une aide importante et indispensable durant cette crise. Mais tous n'ont pas compté sur les perfusions de l'Etat. Comme on dit, **la nécessité rend inventif, et beaucoup d'entreprises ont réinventé leur modèle d'affaires.** Les restaurants nous livrent désormais à domicile, les commerces physiques ont mis en place des possibilités d'achat en ligne, partout on a imaginé des concepts d'hygiène pour pouvoir au moins maintenir une exploitation minimale et donc assurer la survie de l'entreprise, et beaucoup d'entreprises ont réexaminé pour la énième fois leurs processus. Tout cela a érodé la substance des entreprises et aussi sérieusement impacté les finances personnelles de leurs propriétaires. Néanmoins, **de larges pans de l'économie, bien qu'affaiblis**, sont prêts à participer lors d'un retour à la normale que l'on espère proche. Ce n'est malheureusement pas le cas de tous, et peut-être que l'un ou l'autre restera sur le carreau. Mais globalement, la Suisse s'en tire à bon compte. En tout cas par rapport à l'étranger, et aussi en moyenne, ce qui laisse malheureusement de côté les cas les plus dramatiques. En effet, qui a généré la croissance au quatrième trimestre 2020? Le secteur pharmaceutique, le commerce de gros – surtout le commerce de transit – et le secteur public. Ceux-ci ont un point commun: pour la plupart d'entre eux, l'optimisation des processus était une terre inconnue. Comme je l'ai dit: la nécessité, et elle seule, rend inventif.

**Martin Neff**

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

# Réinventer le bois de hêtre

Fagus Suisse est une pionnière: grâce à elle, le hêtre suisse est passé de bois de chauffage à un précieux matériau de construction. Pour y parvenir, cette start-up jurassienne a développé une nouvelle méthode de traitement, particulièrement originale. C'est d'ailleurs elle qui l'a aidée à lever des capitaux.

TEXTE: Sarah Hadorn PHOTOS: Dan Cermak

**L**e hêtre est l'essence feuillue la plus répandue en Suisse. Cependant, son bois, difficile à travailler, a longtemps été considéré comme impropre à la construction. «Le bois de hêtre est tordu et très dense», explique Eric Müller, CEO de Fagus Suisse SA. «Avec des outils conventionnels, il est presque impossible de produire de longues planches sans fissures ni déformations.» Jusqu'à récemment, le hêtre suisse n'avait que deux utilisations: comme bois de chauffage, ou comme exportation vers l'Asie, où il sert à fabriquer des meubles bon marché.

## Construire en bois: une mégatendance

Une situation absurde, se sont dit quelques propriétaires forestiers et exploitants de scieries; ils ont alors fondé Fagus Jura (aujourd'hui Fagus Suisse) en 2014. Objectif de la start-up: produire des matériaux de haute qualité à partir du hêtre, pour la construction locale. Des études de marché les ont confortés dans leur ambition. «Bâtir en bois, est aussi devenu une mégatendance en Suisse», affirme →



Il a développé lui-même l'installation de production, entièrement automatisée: Eric Müller, CEO de Fagus.

# Coup de projecteur

## 3 projets phares de Fagus Suisse



**Empa Nest Dübendorf – Murs et plafonds**



**Patinoire de Porrentruy – Principaux piliers et poutres de l'annexe et des tribunes**



**Bâtiment administratif de la Confédération à Ittigen – Piliers haute performance au rez-de-chaussée**

Eric Müller. «Les communes, les cantons et les maîtres d'ouvrage privés ont de plus en plus recours à des matériaux de construction durables.» A cela s'ajoute que depuis 2015, la réglementation anti-incendie n'impose plus de limites de hauteur aux structures en bois. Aujourd'hui, il existe même des tours de bureaux en bois! «La demande de bois de construction haute performance a donc fortement augmenté.» Par ailleurs, le hêtre est extrêmement résistant, trois fois plus que l'épicéa ou le sapin.

Quatre années de recherches intensives ont débuté, avec des partenaires de haute volée comme l'EPF, l'Empa et la Haute école spécialisée de Bienne. A l'automne 2018, la solution était trouvée: le collage bidimensionnel (voir encadré). Par ce procédé, une multitude de petites lattes de bois sont collées ensemble pour former une grande poutre. Résultat: un matériau de construction capable de remplacer l'acier ou le béton.

### Digitalisation et mécanique de pointe, pour un traitement sur mesure

Toutefois, pour obtenir un produit compétitif et abordable, un système de production entièrement automatisé était nécessaire. Un énorme défi: «Personne avant nous n'avait osé s'essayer à la transformation industrielle du hêtre», déclare Eric Müller. Après la méthode de traitement, il s'agissait de développer le processus de fabrication. Le CEO s'en est chargé lui-même. «Je ne viens pas de la menuiserie», explique cet homme de 56 ans, «mais de l'informatique». Eric Müller a conçu un processus de production spécifique, et a relié les différentes machines entre-elles. En coopération avec leurs fabricants, il s'est également occupé des interfaces digitales.

Mais des outils sur mesure étaient également nécessaire. Eric Müller: «Aucune des machines n'avait été conçue pour le bois de hêtre.» La raboteuse, par exemple, a dû être recalibrée pour traiter de petits morceaux de bois, les moyens de transport pour les pièces tordues. «A cause de la densité du hêtre, presque toutes les machines doivent être plus puissantes.»

### Financement par Raiffeisen

Ces installations complexes exigeaient naturellement des moyens financiers appropriés. C'est principalement la Banque Raiffeisen Winterthur qui les a fournis: appuyée par une garantie de l'Office fédé-

ral de l'environnement, elle a accordé une limite de crédit de 3 millions de francs. «Nous sommes toujours intéressés par les projets originaux», expliquent Robert Merz, responsable clientèle entreprises, et Andrea Herzog, conseillère clientèle entreprises. Bien entendu, l'aspect écologique était particulièrement convaincant: «En tant que banque coopérative, très active dans les opérations hypothécaires, la durabilité dans la construction nous tient à cœur.»

Lorsque Fagus Suisse s'est rendue chez Raiffeisen, les études techniques étaient déjà bien avancées; la start-up les avait d'ailleurs financées principalement avec des fonds propres. «L'avancement des études préparatoires nous a également séduits», déclarent Robert Merz et Andrea Herzog, «L'entreprise prouvait ainsi son sérieux.» Par ailleurs, «la communication avec Fagus Suisse a été très transparente; nous avons obtenu une bonne idée du modèle d'affaires et des débouchés.»

### «Un partenaire bancaire qui croit en nous»

Chez Fagus aussi, on est enthousiaste: «Nous recherchions un partenaire bancaire qui croie en notre idée et qui soit prêt à accompagner notre entreprise», explique Eric Müller. «Raiffeisen a investi dans un projet générationnel.»

Voilà plus d'un an que Fagus Suisse a commencé à produire ses matériaux de construction en hêtre, aux Breuleux dans le Jura. Prochaine étape de croissance: le traitement d'autres bois durs. «Nous espérons également coller du bois de frêne ou de chêne selon notre procédé», explique Eric Müller. Le secteur du bâtiment en Suisse devrait donc utiliser encore plus de bois local.

### Comment fonctionne le nouveau procédé

**Le collage bidimensionnel:** tout d'abord, de courtes lattes de bois sont imbriquées puis collées pour former de longues planches. Celles-ci sont ensuite superposées et encollées sous haute pression; le résultat peut être, par exemple, une poutre ou un madrier. Ainsi, une multitude de petits morceaux de hêtre finissent par donner un élément porteur ultrasolide.



### Fagus Suisse SA

Cette start-up produit des éléments pour la construction en bois ainsi que des pièces pour l'aménagement intérieur et le mobilier. Sa matière première: le bois feuillu issu des forêts suisses, en particulier le hêtre. En mars 2020, l'entreprise créée en 2014 a ouvert sa première usine aux Breuleux (JU). Fagus compte actuellement 8 salariés. Ses actionnaires sont des propriétaires forestiers, des bureaux d'architectes et d'ingénieurs ainsi que des entreprises de construction et des investisseurs privés.

## **Sur la bonne voie**

La pandémie de coronavirus oblige les PME suisses à repenser leur modèle d'affaires. Pour cela, souplesse et inventivité sont indispensables. Une fois de plus, les entrepreneurs démontrent de manière impressionnante leur capacité d'adaptation.

## **Environ 45%**

des entrepreneurs ont développé de nouvelles idées commerciales pendant la crise.

Sources: EPFL, Université de Lausanne et EPFZ; enquête auprès des propriétaires d'entreprises et des travailleurs indépendants (octobre 2020)



## **Plus de 3/4**

des PME suisses gravement touchées par la pandémie ont ajusté leur modèle d'affaires. Pour la plupart d'entre elles, cette réorientation perdurera après la crise.

Source: données empiriques du RCE

## **La crise, un catalyseur**

La crise accélère la digitalisation des processus internes, des processus clientèle et le changement en général au sein des entreprises.

Source: Knight Gianella Enquête auprès des CA réalisée en 2020; réponses de plus de 80% des dirigeants d'entreprises interrogés

**Solutions pour entrepreneurs**  
[raiffeisen.ch/entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/entrepreneurs)