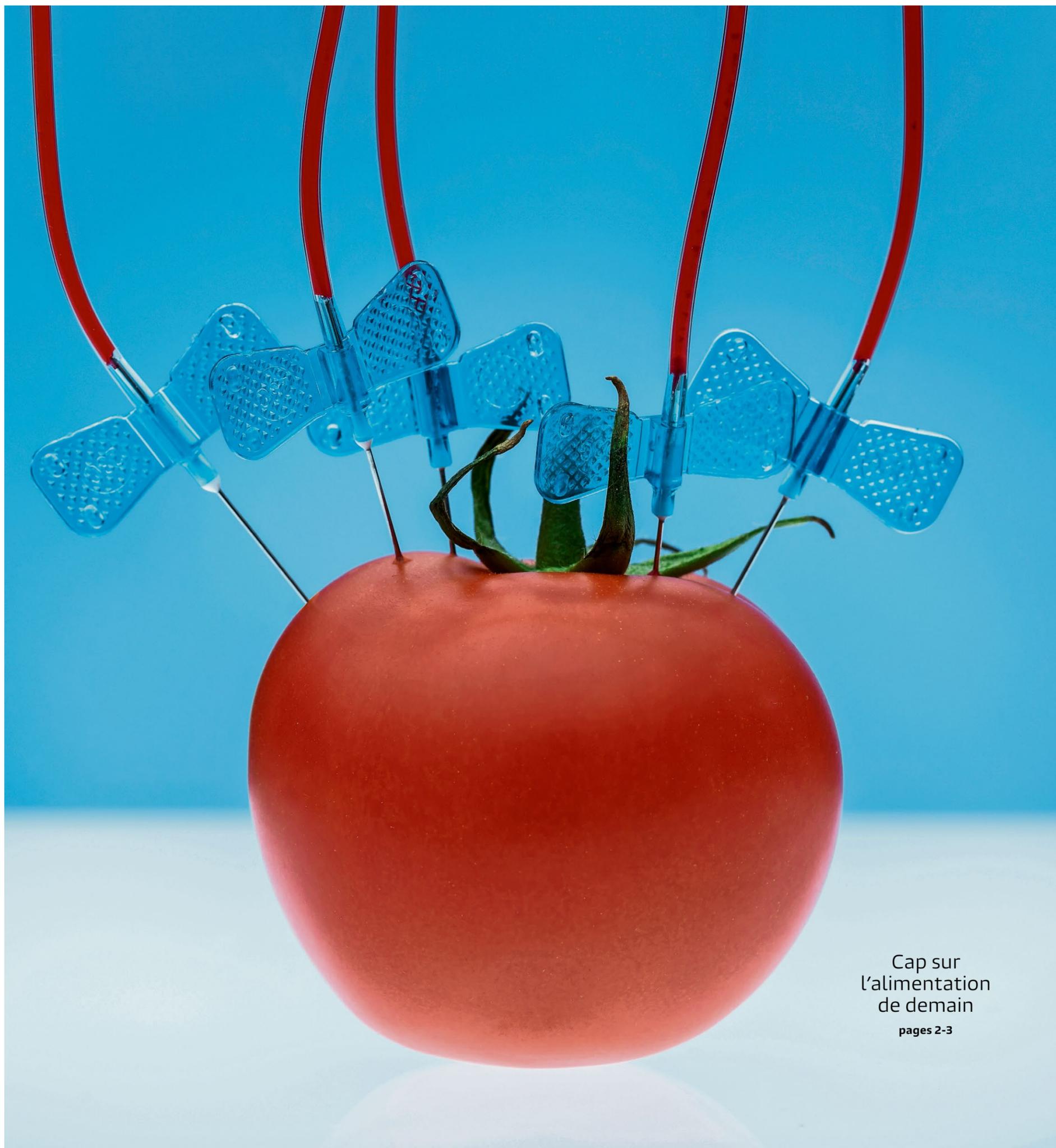


Spécial

# PMIE Today

Innovation et quête de sens



Cap sur  
l'alimentation  
de demain  
pages 2-3

(D-KEINE/GETTY IMAGES)

# Foodtech, ce vivier économique

La Suisse romande se positionne de manière affirmée dans le secteur de l'innovation alimentaire.

Un vaste domaine, dans lequel start-up, PME et grands groupes cohabitent pour occuper des places aussi stratégiques que complémentaires

Par Thomas Pfefferlé

L'industrie agricole et alimentaire est-elle en train d'opérer sa mue durable et éthique? En Suisse, ces filières connaissent depuis quelques années déjà une impulsion forte, portée par des technologies novatrices. Les objectifs et les défis sont énormes, à la hauteur des lacunes du système actuel: réduire l'empreinte carbone d'un secteur qui figure parmi les plus polluants du monde, diminuer le gaspillage, améliorer l'accès à une alimentation saine et combattre l'insécurité alimentaire.

Pour donner quelques indicateurs clés, rappelons que l'agriculture utilise 70% des prélèvements d'eau douce mondiaux et représente plus d'un quart des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale. En même temps, la Coopération internationale rappelle qu'environ 828 millions de personnes souffrent de la faim dans le monde, soit 10% de la population mondiale (chiffres de 2022).

Dans ce contexte, les pistes d'amélioration dopent l'innovation dans des proportions considérables. En Suisse, le vaste secteur de la foodtech gravite en grande partie autour de l'association à but non lucratif Swiss Food & Nutrition Valley. Un écosystème initié en 2020 par l'Etat de Vaud, l'Ecole hôtelière de Lausanne, l'EPFL et Nestlé avec l'ambition de créer une Silicon Valley suisse de l'alimentation.

## Synergies protéiformes

Depuis son lancement, 150 partenaires ont rejoint la Swiss Food & Nutrition Valley. Parmi eux, des poids lourds de l'industrie tels que Tetra

Pak, dsm-Firmenich ou encore Aldi Suisse, des acteurs académiques comme l'ETH ainsi qu'une myriade de start-up. Véritable hub de l'innovation alimentaire, la structure doit permettre à l'ensemble des acteurs du domaine d'implémenter des technologies prometteuses pour améliorer leur productivité à l'aune des défis durables actuels.

**«La Suisse bénéficie d'un contexte de collaboration unique entre acteurs publics et privés»**

Christina Senn-Jakobsen,  
Swiss Food & Nutrition Valley

«Le premier impact notable de la Swiss Food & Nutrition Valley a été de positionner la Suisse en tant que pays de l'innovation alimentaire sur la scène mondiale», indique Christina Senn-Jakobsen, qui dirige l'association. «Outre son excellence académique et sa forte capacité en matière d'innovation, la Suisse bénéficie aussi d'un contexte de collaboration unique entre acteurs publics et privés, permettant ainsi de développer un cadre juridique favorable à l'innovation. Le défi qui nous concerne désormais consiste à parvenir à exporter nos solutions technologiques vers les pays qui figurent

parmi les producteurs agricoles les plus importants.»

Pour soutenir la croissance de ses jeunes pousses, le hub agit notamment en tant que trait d'union entre nouveaux acteurs et investisseurs. L'idée consiste aussi à mutualiser les efforts et les besoins de chacun, par exemple en créant des plateformes et des infrastructures partagées pour héberger les entreprises en développement.

## Laboratoire d'observation

Pour François Capel, conseiller innovation en sciences de la vie et nutrition au sein de la plateforme Innovaud, la Swiss Food & Nutrition Valley est également un moyen pour les grands groupes actifs dans ces domaines de rester au contact des progrès réalisés par les nouveaux venus sur le marché. Une sorte d'observatoire qui permet

à la fois de jauger les risques tout en pouvant rapidement bénéficier d'apports novateurs.

## Investissements et tendances

«Pour les principaux acteurs de la nutrition, la première préoccupation est de pouvoir maintenir leur activité. Au sein de cet écosystème, il leur est ainsi possible d'observer les avancées des start-up et des PME innovantes qui, de par leur structure, peuvent faire preuve d'une plus grande agilité. Selon leur évaluation des opportunités et des risques, les grands groupes peuvent alors racheter les nouvelles sociétés les plus prometteuses. Ce modèle d'innovation par acquisition est assez répandu dans les grandes corporations.»

En scannant le marché suisse de la foodtech, on constate qu'il se confond

aussi avec le secteur des cleantechs. D'où la difficulté d'articuler des chiffres précis quant au seul segment de l'alimentation, lui-même décliné en des domaines variés, allant de la production agricole au recyclage des déchets, en passant par la production, la distribution ou encore la restauration. Selon les chiffres avancés par le «Swiss Venture Capital Report», les investissements dans les produits de consommation incluant la foodtech en Suisse s'élevaient à 45 millions de francs en 2023, soit 2% de l'ensemble des investissements dans tous les secteurs technologiques confondus. Une proportion à corréliser avec les 24% correspondant aux cleantechs, qui comprennent forcément une partie de l'innovation alimentaire. «Sur la scène mondiale, le Startup Insights 2023 indique par





(ANDRIY ONUFRIYENKO/GETTY IMAGES)

**«Les grands groupes peuvent racheter les nouvelles sociétés les plus prometteuses. Ce modèle d'innovation par acquisition est assez répandu»**

François Capel, Innovaud

ailleurs que la tendance principale de la foodtech se concentre sur l'élaboration d'alternatives aux protéines animales issues de l'élevage, ajoute François Capel. A lui seul, ce créneau représente plus du quart de toute l'activité du secteur.»

Une dynamique qui se reflète aussi en Suisse, notamment à travers l'activité de Planted (lire ci-contre), qui commercialise des alternatives végétales aux produits carnés auprès des grands noms de l'industrie agroalimentaire en Suisse ainsi que dans toute l'Europe. L'exportation des solutions et savoir-faire helvétiques de la foodtech en Europe se retrouve d'ailleurs dans d'autres secteurs, comme celui de l'agriculture 4.0 (lire également dans ce dossier) où l'innovation permet de diminuer drastiquement les nuisances environnemen-

tales. Entémoignent les pulvérisateurs intelligents d'Ecorobotix, basée à Yverdon-les-Bains, dont la technologie permet de réduire l'utilisation d'herbicides, de pesticides, de traitements de croissance et d'engrais liquides de 70 à 95%, tout en augmentant le rendement des cultures. Des résultats tout aussi impressionnants découlent de l'innovation de CleanGreens Solutions, installée dans l'Agropôle de Molondin, dont le système de culture de salades aéropo- nique – une forme de culture hors sol – permet d'économiser 96% d'eau par rapport à la culture en sol.

La galerie de portraits d'entreprises qui suit invite à découvrir certains des acteurs suisses de la foodtech tout en mettant en lumière la diversité des secteurs dans lesquels ils s'illustrent. ■

## xFarm, l'agriculture 4.0

Prévenir l'apparition de maladies potentielles dans ses cultures, optimiser l'utilisation des engrais, des fertilisants et des ressources en eau ou encore planifier les horaires de travail de ses équipes constituent autant de défis organisationnels auxquels sont confrontés les agriculteurs. Logiquement, le digital représente un outil idéal pour englober tous ces aspects dans l'optique de faciliter la gestion d'une exploitation tout en aidant à en maîtriser les coûts. C'est précisément dans cette optique que l'entreprise xFarm, établie en Suisse ainsi qu'en Italie, a développé sa propre plateforme IT de gestion agricole.

Concrètement, l'outil digital de xFarm, disponible tant sur smartphone via des applications mobiles que sur ordinateur avec une version web, permet aux acteurs agricoles d'utiliser de multiples fonctionnalités gratuites et payantes pour gérer leur exploitation. Des prévisions météorologiques ciblées à la planification de l'arrosage, en passant par l'entretien de son parc de machines, la plateforme se veut aussi complète que simplifiée dans le but d'être utile à tous les agriculteurs et à tous les

types d'exploitations. Pour pousser encore plus loin les fonctionnalités de son système, xFarm s'est aussi positionnée d'emblée dans le domaine de l'internet des objets (IoT). En développant et en vendant ses propres senseurs, l'entreprise permet à ses clients de bénéficier d'une offre complète, comprenant des capteurs à intégrer sur ses infrastructures agricoles pouvant être facilement connectés à sa plateforme digitale. «L'idée consiste en effet à se positionner en tant qu'interlocuteur unique, que ce soit pour le volet digital ou les options IoT, qui peuvent se greffer à notre système», souligne le cofondateur Martino Poretti.

Composée de développeurs IT et d'experts agronomes qui entretiennent une étroite collaboration avec les agriculteurs, l'entreprise bénéficie d'une vision pluridisciplinaire qui lui permet de lier efficacement ses volets digitaux aux réalités du terrain. La société a par ailleurs su développer une large présence internationale puisqu'elle commercialise aujourd'hui son innovation en Suisse, en Espagne, au Portugal, en Italie, en Grèce ainsi que dans différents pays d'Amérique du Sud. ■ T. P.

## AgroSustain, un film protecteur bio anti gaspillage

Récolte, transport, distribution: les fruits et légumes sont soumis à rude épreuve sur des périodes parfois longues, mettant à mal leur fraîcheur. Une problématique logistique responsable d'une importante part du gaspillage alimentaire. En Suisse, 2,8 millions de tonnes de produits alimentaires sont ainsi jetées chaque année – soit 330 kilos par personne et par an – selon les chiffres de l'Office fédéral de l'environnement.

Dans la région lémanique, une jeune entreprise pourrait bien détenir une solution clé pour remédier en partie au problème. La société AgroSustain est en effet parvenue à élaborer un produit des plus novateurs. Il s'agit d'un enrobage qui, une fois appliqué sur des fruits et légumes, leur permet de conserver leur fraîcheur et prolonge leur durée de vie jusqu'à un mois. Composée en partie d'huiles végétales bios, la solution agit en constituant une fine couche protectrice autour de la denrée alimentaire afin d'éviter qu'elle ne se dessèche. L'aliment conserve ainsi sa teneur en eau

et supporte mieux le transport et les étapes qui précèdent sa vente. En termes commerciaux, le potentiel de cette innovation est considérable puisque la vaporisation peut intervenir à différents moments et impliquer divers acteurs – producteurs, transporteurs et distributeurs. L'enrobage, entièrement produit en Suisse, peut en effet être appliqué juste après la récolte, avant le transport ou encore avant la vente. La commercialisation a débuté en 2023, notamment avec le géant suisse de l'importation Giovanelli.

«En plus de prolonger la fraîcheur et la durée de vie de l'aliment, il permet aussi de réduire l'utilisation du plastique pour les emballages car il forme une couche suffisamment protectrice», ajoute la CEO Olga Dubey, docteure en biologie moléculaire. «Avec une durée de vie plus longue, les fruits et légumes peuvent également être acheminés par des modes de transport plus lents mais moins polluants que l'avion, ce qui contribue à réduire l'empreinte carbone du secteur agroalimentaire.» ■ T. P.

## Planted, du faux steak à base de végétaux

Manger de la viande est une habitude alimentaire et sociale fortement ancrée dans notre culture. Pas facile donc de concilier les impératifs durables avec de nouveaux modes d'alimentation plus engagés. C'est dans ce contexte que la société Planted, établie non loin de Zurich et Winterthour, mise sur une approche innovante. Sa solution? Proposer des produits à l'apparence et au goût similaires à ceux que l'on trouve au rayon viande en utilisant les protéines et les fibres contenues dans les plantes, le tout sans additifs.

Sur la base d'un procédé mécanique prototypé dans les locaux de l'EPFZ, Planted est parvenue à optimiser son processus de fabrication afin de proposer des produits végétaux à l'apparence et au goût de poulet mariné, de porc ou encore de steak de bœuf. Une prouesse technologique basée sur la fermentation, la chaleur et la pression pour transformer les fibres et les protéines végétales en fausse viande. Si la texture fibreuse et le goût sont au rendez-vous, il en va

de même pour la qualité nutritionnelle du produit, puisque l'on y retrouve la même teneur en protéines, légèrement moins de gras et même un ajout de fibres, ce qui facilite la digestion. «En tant qu'entrepreneurs, nous voulions créer un produit qui s'inscrive dans le contexte de l'urgence écologique qui nous concerne tous aujourd'hui», indique le cofondateur Pascal Bieri. «Aujourd'hui, les consommateurs ont quasiment tout à disposition pour consommer de manière responsable.»

En rapide croissance, Planted compte aujourd'hui plus de 200 collaborateurs. L'entreprise commercialise ses produits auprès des acteurs de la grande distribution dans toute la Suisse et l'Europe comme Migros et Coop, Tesco, Edeka, REWE mais aussi auprès de plus de 6500 restaurants et cantines. Son site de production à Kempthal se distingue par une complète transparence, invitant le grand public à découvrir sur place comment est fabriquée la viande de demain. ■ T. P.

## Sommaire

**Analyse** Un contexte économique qui s'assombrit pour les petites et moyennes sociétés suisses  
pages 6-7

**Succession** La transmission d'entreprise selon Rudolf Obrecht, président de F. G. Pfister Holding  
page 9

**Fiscalité** Pourquoi l'impôt sur les successions affole les PME et peut-être bien à raison  
pages 10-11

**Portrait** Dan Acher, dans la peau d'un entrepreneur social qui innove à Genève et ailleurs  
page 12

CONTENU PARTENAIRE  SBB CFF FFS

# «Les heures passées dans les bouchons devraient mener à un changement de paradigme»

Gregor Koncilja, Head of Business Customers B2B aux CFF, explique comment motiver les PME à passer au rail et évoque également les habitudes des pendulaires, l'initiative «31 Days» et les possibilités d'organiser une mobilité globale au sein de chaque entreprise

**Monsieur Koncilja, vous dirigez le secteur des clients professionnels aux CFF depuis le début de l'année. Qu'avez-vous cherché à impulser?** Mes priorités vont à la consolidation à l'interne et à l'externe de l'important segment des clients professionnels, à l'exploration de nouveaux potentiels avec les clientes et les clients, ainsi qu'avec des partenaires commerciaux, et au développement de nouvelles idées avec mon équipe expérimentée, afin de mettre à profit la dynamique actuelle en matière de durabilité et d'innovation.

**En Suisse, la moitié environ des pendulaires continuent de se rendre au travail en voiture. A quoi cela tient-il?** Les gens ont manifestement de la peine à changer leurs habitudes. Et parallèlement aux investissements importants dans les TP, l'industrie automobile investit, elle aussi, considérablement. Pour nous, cela représente à la fois un défi et une motivation. Il n'en reste pas moins étonnant que les milliers d'heures improductives et éprouvantes passées dans les bouchons ne mènent pas davantage à un changement de paradigme.

**«Notre initiative «31 Days» permet aux participants de laisser leur voiture pendant un mois et d'utiliser les offres des transports publics et de mobilité combinée»**

**Que font les CFF pour motiver les voyageurs professionnels et leurs employeurs à passer au rail?** Nous entretenons d'étroits partenariats avec nos clients professionnels, nous développons notre collaboration dans le Key Account & PME Management et nous acquérons de nouvelles clientes et de nouveaux clients. Nous proposons une gestion globale de la mobilité en analysant avec les clients professionnels les déplacements des pendulaires, les déplacements professionnels et les déplacements des clients, en développant des mesures en faveur de la mobilité et en les mettant en œuvre conjointement. Les CFF soutiennent différents projets visant à faire connaître les transports publics et leurs produits. Un exemple dans ce sens est notre initiative «31 Days», qui propose aux participants de laisser leur voiture pendant un mois et d'utiliser les offres des transports publics et de la mobilité combinée. Durant ces trente et un jours, les participants obtiennent un AG découverte, un abonnement de vélo électrique et la possibilité d'utiliser gratuitement l'offre de Mobility.

**Les entreprises suisses sont-elles disposées à trouver des solutions de mobilité favorables au climat?** Grâce à l'obligation faite aux grandes entreprises d'établir un rapport sur les questions climatiques et à la volonté de nombreuses entreprises d'explorer de nouvelles voies en matière de durabilité, nous observons un développement très réjouissant dans le segment des clients professionnels.



Gregor Koncilja, Head of Business Customers B2B pour les CFF. (DPR)

**Mais cela ne vaut pas pour toutes les PME. A quoi cela tient-il?** Le premier kilomètre entre le domicile et la gare, de même que le trajet de retour représentent une partie importante du temps lié aux déplacements professionnels. Sur ce point, il faut, tout d'abord, de meilleures liaisons et une offre plus étendue de la part des différents fournisseurs de mobilité et, ensuite, davantage d'efforts pour motiver les clientes et les clients à quitter la zone de confort de leur propre véhicule et à miser sur les TP et leurs offres supplémentaires.

**Que font les CFF pour motiver leur clientèle dans ce sens?** Notre Business Travel Service Center, à Brigue, ainsi que notre

équipe d'Account Management se tiennent à la disposition des entreprises intéressées pour les conseiller de manière pragmatique. Les CFF sont également en contact avec les communes, afin de les accompagner pour l'organisation de la mobilité autour de la gare.

**Quelles sont les opportunités liées à la mobilité multimodale?** Elle décharge les routes, permet d'optimiser l'utilisation des transports publics, augmente la productivité des voyageurs et réduit les émissions de CO2 liées aux déplacements. Les projets de numérisation dans le domaine de la mobilité multimodale, ainsi que les efforts en faveur du covoiturage font éga-

lement partie des nombreuses opportunités de cette approche. Dans ce domaine, la Suisse bénéficie d'une position privilégiée, grâce à son réseau de TP bien développé, à l'intégration de différents moyens de transport et à la promotion du vélo et de l'autopartage.

**Où voyez-vous encore du potentiel?** La Suisse affiche notamment un retard dans la desserte des régions rurales et la numérisation de l'organisation et de la réservation des déplacements multimodaux. Sur ce plan, les CFF ont conclu un partenariat très prometteur avec Urban Connect et proposent depuis de nombreuses années des offres d'autopartage et de vélopartage,

## Profil

Gregor Koncilja (53 ans), Head of Business Customers B2B aux CFF, est titulaire d'un diplôme fédéral de directeur des ventes et d'un Executive Master of Business Administration (EMBA) en Digital Transformation de la Haute Ecole spécialisée des Grisons (FHGR). Il compte également de nombreuses années d'expérience chez plusieurs compagnies aériennes. Avant d'entrer aux CFF, il était Head of Key Account Management, Head of Revenue Management & Pricing EU/DACH et Country Manager UK/IE chez Swiss International Air Lines. Auparavant, il a été Head of International Sales chez BTI Business Travail International (aujourd'hui American Express Global Business Travel). Gregor Koncilja est marié, père de trois enfants et vit entre Zurich, Berne et Bâle. Ses passions se partagent entre les voyages, le jazz, la lecture et le vin. ■

dans le cadre de coopérations avec plusieurs entreprises.

**Quels sont les projets et les objectifs des CFF pour l'avenir du secteur des déplacements professionnels?** Nous voulons intensifier notre collaboration avec nos nombreux clients professionnels, gagner de nouvelles clientes et de nouveaux clients, développer la numérisation, étendre notre gamme de prestations, consolider les compétences de nos Account Managers et développer nos nombreux partenariats.

**Comment vous rendez-vous au travail?** En transports publics. Par conviction, pour des raisons de productivité et, bien sûr, par plaisir. ■ **Propos recueillis par Denise Weisflog**

## CFF Business Travel Service Center

Tél. 0848 111 456, tarif local  
Lundi à vendredi: 8h-17h 30

Plus d'informations à ce sujet sur:  
[cff.ch/gestionmobilitte](https://cff.ch/gestionmobilitte)



## CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



# L'innovation pour mantra

Innosuisse accorde chaque année 300 millions de francs pour concrétiser des projets et développer de jeunes pousses. Depuis le mois d'août, cette agence de droit public est dirigée par Dominique Gruhl-Bégin, experte de la scène des start-up helvétiques. **Par Brigitte Selden**

**P**our Dominique Gruhl-Bégin, Innosuisse n'est pas un terrain inconnu. Cette citoyenne canado-suisse a dirigé de 2017 à 2022 le domaine «Startups et Next Generation Innovators» de l'agence d'innovation de la Confédération. Sise à Berne, cette institution de droit public encourage les innovations qui sont dans l'intérêt de l'économie et de la société. Elle offre ainsi une importante contribution à une compétitivité durable de la Suisse. Ce sont avant tout des projets d'innovation assumés par des entreprises en collaboration avec les hautes écoles qui sont encouragés.



**«Bien des PME connaissent encore trop peu Innosuisse et l'éventail de ses offres»**

Dominique Gruhl-Bégin, directrice d'Innosuisse

Dominique Gruhl-Bégin, 49 ans, surnommée la «Start-up Lady de la Suisse» se voue à 100% à la promotion de l'innovation. Elle a accompli sa formation d'économiste à Lausanne, Montréal et Leeds, travaillé en Suisse, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne et assumé toute une série de postes de dirigeants dans l'administration publique. Elle fut responsable des relations commerciales et de l'innovation en tant que commissaire chargée du commerce à l'ambassade du Canada à Berne. En 2016, elle a été nommée directrice adjointe du secteur start-up et entrepreneuriat au secrétariat de ce qui s'appelait alors la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). Récemment, elle fut encore CEO de Serpentine Ventures, filiale du Swiss Ventures Group qui travaille pour la promotion de l'innovation et le soutien aux start-up.

## Soutien aux PME

Le conseil d'administration d'Innosuisse définit ses axes stratégiques dans un programme renouvelé tous les quatre ans et le Conseil fédéral fixe les objectifs stratégiques. Mais dans ses nouvelles fonctions de directrice, Dominique Gruhl-Bégin a aussi intégré ses propres buts: «Bien

des PME connaissent encore trop peu Innosuisse et l'éventail de ses offres. J'entends y travailler et aider les entreprises à identifier et mettre en pratique les innovations.» En outre, elle souhaite également mettre l'accent sur les innovations sociales, notamment pour des groupes de population défavorisés, et renforcer encore la collaboration entre acteurs nationaux et internationaux.

Innosuisse encourage des projets innovants des hautes écoles et de l'économie à hauteur de 300 millions de francs par an, avec pour objectif que les résultats de la recherche se traduisent rapidement en nouveaux produits et arrivent sur le marché. «Notre activité de base est la promotion de projets innovants qui comportent un fort potentiel économique. A cette fin, nous encourageons l'interconnexion et le transfert de connaissances vers les PME, la formation et le coaching au sein des start-up. Le but: que la collaboration entre la science et le marché favorise l'émergence de start-up suisses innovantes, de produits et services innovants dans les PME et de tout autre structure tournée vers l'innovation.»

Pour les PME impliquées dans des projets d'innovation, cette coopération signifie obtenir un accès au savoir-faire scientifique, aux compétences et aux infrastructures de laboratoire nécessaires. Elles bénéficient en outre du réseau des partenaires académiques et peuvent y recruter du personnel qualifié. «Bien des PME qui ont participé à des projets d'innovation ont ensuite pu embaucher du personnel venu des hautes écoles concernées», assure Dominique Gruhl-Bégin.

## Six critères de sélection

Rien qu'en 2023, 367 projets communs avec des partenaires suisses de l'économie ont ainsi été lancés. C'est le conseil de l'innovation d'Innosuisse, assisté dans son évaluation par des experts, qui décide si un projet sera encouragé. Le processus de sélection, précise Dominique Gruhl-Bégin, se fonde sur six critères: «D'abord on vérifie le caractère innovant, si d'un point de vue à la fois scientifique et économique l'innovation est vraiment suffisamment originale. Ensuite, on évalue la création de valeur pour l'économie et la société, la compétitivité et la commercialisation, le caractère unique et le potentiel de mise en œuvre.»

Pour les projets d'innovation sociale, le projet présenté doit correspondre à des exigences sociales et sociétales, notamment la réduction de coûts sociaux ou une plus-value économique. «Dans une quatrième étape, on vérifie la qualité méthodologique de la mise en place du projet, si les objectifs et les phases de développement sont réalistes et si le rapport coût-efficacité tient debout. Le cinquième critère s'intéresse aux compétences des partenaires du projet, en particulier pour ce qui est de sa concrétisation sur le

marché. Enfin, l'on tient compte de la contribution à une société, une économie et un environnement durables dans le cadre des objectifs des Nations unies.»

Dans les classements mondiaux de l'innovation, la Suisse se situe depuis des années aux premiers rangs. Mais la compétition se fait de plus en plus sévère, fait remar-



Innosuisse encourage des projets novateurs des hautes écoles et de l'économie avec pour objectif que les résultats de la recherche se traduisent rapidement en nouveaux produits. (ALESSANDRO DELLA BELLA/INNOSUISSE)

quer Dominique Gruhl-Bégin. «La concurrence en matière d'innovations augmente partout. C'est un immense défi de rester parmi les premiers.» Pour y parvenir, il est déterminant de garder en Suisse les meilleurs innovateurs dans les sciences et l'économie et de renforcer sans relâche la collaboration avec les partenaires.

Compte tenu de la volonté de la Confédération de faire des économies, qui ne concerne pas seulement les hautes écoles, il convient de fixer des priorités. «La promotion doit continuer de s'orienter sur les besoins des PME, d'autant que des PME sont impliquées dans deux projets sur trois.» Et Dominique Gruhl-Bégin souligne

qu'avec ses éminentes hautes écoles, comme l'EPFZ et l'EPFL, et sa légendaire stabilité politique, la Suisse propose d'excellentes conditions-cadres: «Nous disposons d'excellentes conditions pour que les PME puissent demeurer innovantes et que l'esprit d'entreprise continue d'y être favorisé.» ■

PUBLICITE

Prévoyance professionnelle

## La prévoyance clé en main

- 2'800 entreprises nous font déjà confiance
- Des spécialistes à votre écoute
- + de 115 ans d'expérience

Plus d'informations sur : [retraitespopulaires.ch/entreprises](https://retraitespopulaires.ch/entreprises)

Là, pour mon entreprise



# Vents contraires



(HENRIK SORENSEN/GETTY IMAGES)

La cassure a surpris, elle a été nette. Après un prélude positif pour les petites et moyennes sociétés suisses en début d'année, le ciel s'est couvert de nuages noirs durant la période estivale. Malgré cela, la confiance demeure

**Par Fredy Gilgen**

«O n y arrivera une fois de plus cette année.» Au terme du premier semestre, les PME suisses se sont montrées particulièrement aptes à affronter les défis actuels. Depuis juillet, toutefois, cette confiance s'est amincie. Car à en croire Raiffeisen, la situation économique de l'industrie helvétique des PME s'est péjorée en ce mois d'août: le carnet de commandes, en particulier, connaît de notables faiblesses. De ce fait, l'activité productive demeure donc anémique, ce qui se répercute négativement sur les prévisions d'emploi.

L'indicateur conjoncturel PME PMI de Raiffeisen met en évidence la situation durablement compliquée au sein de l'industrie suisse. L'indice global est tombé de 48,8 à 46,8 et se traîne donc toujours sous le seuil d'expansion de 50, ce qui trahit une contraction de l'activité productive. Ce sont surtout les carnets de commandes qui ont pâti ces derniers temps, comme énoncé plus haut.

Donc les temps sont durs pour les PME en ce moment. Selon Philippe Obrist, responsable clientèle d'entreprises chez Raiffeisen Suisse, actuellement l'ensemble du secteur PME ne croît que modérément. Dans le secteur des services, la création de valeur a continué d'augmenter ces derniers trimestres tandis que la marche des affaires dans l'industrie a stagné. Le secteur manufacturier dépend fortement du commerce global qui n'a guère crû ces deux dernières années.

#### Faible demande allemande

Les causes principales de la faiblesse du commerce mondial sont une évolution poussive de la conjoncture dans la zone euro et un ralentissement de la croissance en Chine. «Le secteur suisse de l'exportation pâtit en particulier de la faible demande allemande où s'accumulent les mises en garde contre une désindustrialisation», constate Philippe Obrist. Reste qu'en ce moment la zone euro dans son ensemble paraît surmonter lentement la phase de stagnation de 2023. Une inflation qui a nettement baissé,

combinée avec des accords salariaux à la hausse, engendre un rattrapage du pouvoir d'achat. Selon l'expert de Raiffeisen, c'est surtout le secteur des services qui en profite, en particulier le commerce de détail et la restauration, mais aussi le secteur de la santé et la branche IT.

Alain Conte, Head Corporation & Real Estate Banking Switzerland chez UBS, table sur le fait que, l'an prochain, les perspectives s'amélioreront dans le secteur industriel. Le regain de croissance en Europe et les baisses attendues des taux dans la zone euro devraient bientôt procurer un peu d'oxygène à l'économie européenne.

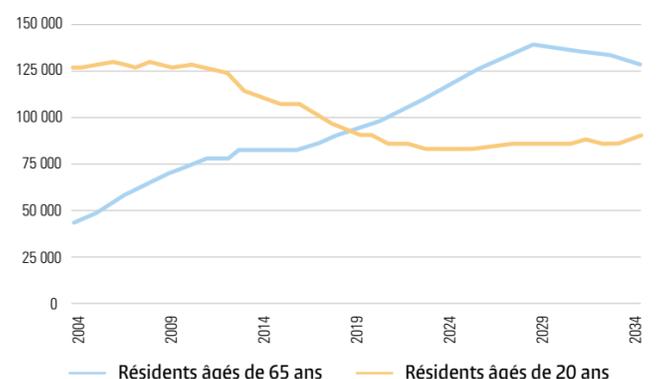
#### Concurrence plus rude dans le bâtiment

Professeur ordinaire à l'Université de Saint-Gall et expert es PME, Alexander Fust observe: «Beaucoup de PME se portent bien, elles sont bien positionnées, procurent de la plus-value à leurs clients, gèrent habilement leur affaire, investissent et ne cessent de se développer.» Mais d'autres entreprises ont dû arrêter les frais et ont fait faillite.

A en croire les chiffres de Creditreform, les faillites ont augmenté par rapport à l'année précédente. La statistique des créations d'entreprises et des faillites du canton de Zurich indique que c'est surtout dans le secteur du commerce que les faillites ont sévi. «Et lorsque je parle avec des entreprises commerciales que je connais, on me dit que l'ambiance de consommation s'est certes un peu améliorée par rapport à l'année précédente mais que, comparé à l'an 2022, on constate tendanciellement moins de dépenses par client et par achat.»

D'après les relevés de l'enseignant saint-gallois, il existe également de fortes différences dans la construction. «Tendanciellement, les transformations marchent bien. Côté constructions nouvelles, en revanche, les entreprises se plaignent souvent de retards dus

#### Manque de main-d'œuvre en Suisse



SOURCE: OFS, RECHERCHES ÉCONOMIQUES RAIFFEISEN, (NZZ)

à des oppositions. Il y aurait ainsi moins de grands projets, si bien que beaucoup d'entre eux ont été très disputés.» Des entreprises plus modestes ont alors constaté que de grandes entreprises de constructions concouraient également pour des projets de taille moyenne.

Les entreprises qui exportent beaucoup en Allemagne n'ont pas encore de quoi jubiler. Selon Alexander Fust, au nord de chez nous, de multiples branches n'ont pas encore retrouvé leur niveau habi-

tuel. Toutes les entreprises tournées vers l'exportation se font des cheveux blancs à propos des évolutions géopolitiques et des relations avec l'UE. «J'entends de la part d'industries qui travaillent avec beaucoup d'énergie qu'elles se font du souci à propos des prix relativement élevés de l'énergie en Suisse, en particulier par rapport à la concurrence américaine et asiatique qui s'en tire nettement mieux sur ce plan-là.» Et les lamentations se répètent à propos du franc fort et d'une bureaucratie envahissante.

#### Un avenir plus serein?

L'expert en PME d'UBS, Alain Conte, a constaté toute une série de préoccupations. La hausse des coûts pour certaines matières premières, les délais de livraison allongés, les cyberattaques, le manque de personnel qualifié et le risque d'une pénurie d'énergie ou d'une pandémie seraient les principaux défis.

Alexander Fust se dit très confiant: les choses s'améliorent. En particulier pour les entreprises qui travaillent pour le marché intérieur. «La plupart de ces entre-

## Impressum

**PME Today** est un supplément du «Temps» réalisé en collaboration avec la «Neue Zürcher Zeitung». Les articles ont été réalisés par NZZ Content Creation, prestataire interne à la NZZ et par des journalistes indépendants.

#### Gestion de projet «Le Temps»:

Julia Chivet (responsable des suppléments), Simon Moreillon (chef d'édition), Gian Pozzy et Miguel Borreguero (traduction), Simon Ladoux et Martin Nieva (conception et graphisme), Olivia Wermus Genevay (iconographie), Géraldine Schönenberg (responsable correction).

**NZZ Content Creation:** Norman Bandi (Head of NZZ Content Creation), Alexander Vitolic (coordination) et Armin Apadana (conception et graphisme).

**Le Temps Publicité:** Marché régional Sébastien Cretton (Head of Regional Sales) et Stéphane Visinand (Senior Account Manager).

**NZZone:** Marché national Anne-Sandrine Backes (Head of Business Unit Romandie) et Katharina Kälin (Key Account Manager)

**Contact:** publicite@letemps.ch  
Le Temps SA, Avenue du Bouchet 2,  
1209 Genève, + 41 22 575 80 50

# pour les PME

prises sont convaincues qu'elles pourront à l'avenir aussi proposer de la plus-value à leurs clients et donc demeurer concurrentielles.» Il semble d'ailleurs que la dynamique tend plutôt à se renforcer. Mais il est évident que, pour s'affirmer sur le marché, ces PME doivent se développer sans relâche.

Les PME qui fournissent des pays et des branches actuellement en phase de faiblesse se voient traversées par des sentiments mitigés. Elles n'espèrent pas seulement un avenir meilleur mais réfléchissent aux options stratégiques grâce auxquelles elles pourraient accroître leur compétitivité. Par exemple, en livrant de nouveaux marchés, de nouveaux segments par des innovations et de nouveaux modèles d'affaires.

## Une pénurie de personnel qualifié stable

Selon Alain Conte, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dont on ne cesse de se plaindre ne s'est pas aggravée ces derniers temps. Mais comme avant, «certains profils professionnels ne peuvent être dénichés sur le marché du travail qu'au prix de gros efforts», ajoute Alexander Fust. Pour Philippe Obrist, cette pénurie s'est quelque peu atténuée en raison d'une croissance actuel-

lement modeste. Mais la faiblesse conjoncturelle n'apporte qu'un remède temporaire: «En raison de la vague de départs à la retraite qui nous attend (voir le graphique ci-contre), je m'attends à ce que la pénurie de personnel qualifié reste au moins à son niveau actuel ou s'accroisse encore.»

En lieu et place, on peut tenter de mieux exploiter le potentiel de main-d'œuvre qu'on a sous la main, notamment avec moins de retraites anticipées, plus de places de crèche ou plus d'emploi au-delà de l'âge de la retraite, suggère Philippe Obrist.

Quoique dans l'ensemble le taux d'activité soit déjà très élevé en Suisse. En outre, la tendance va plutôt vers davantage de temps libre.

Dans bien des métiers comportant forcément des besoins de remplacement, comme les soins et la médecine, les perspectives d'automatisation sont plutôt minces dans un avenir prévisible. «Si bien que la vague de départs à la retraite qui nous attend ne pourra, à vrai dire, être maîtrisée que par un surcroît d'immigration», redoute Philippe Obrist.

Face aux goulets d'étranglement auxquels elles font face, certaines

**«La vague de départs à la retraite qui nous attend ne pourra être maîtrisée que par un surcroît d'immigration»**

Philippe Obrist, Raiffeisen Suisse

PME ont entrepris d'automatiser une partie de leurs processus. Alexander Fust a observé qu'elles ont adapté une partie de leur call center à l'aide de l'IA et automatisé leurs traductions. Même le processus d'offre a été davantage automatisé à l'aide de l'IA et des GPT spécifiques ont été développés pour leurs catalogues de produits.

En guise de mesures supplémentaires contre la pénurie de personnel qualifié, l'enseignant de Saint-Gall propose:

- Formation en interne du personnel (surtout les apprentis, promotion des reconversions professionnelles, etc.).
- Simplification des processus, standardisation et automatisation, afin de réduire les exigences de la fonction et de dénicher davantage de monde pour l'assurer.
- Maintien en poste des personnes atteignant l'âge de la retraite, à 100% ou à temps partiel.
- Envisager des temps de travail plus modestes, notamment pour séduire des femmes.
- Miser sur des codirections avec des responsabilités partagées entre plusieurs personnes. Le temps partiel peut alors être envisagé également à ce niveau de fonction. ■

## Un retard à combler en matière d'intelligence artificielle

Dans son activité de conseil, l'expert en PME Philippe Obrist de Raiffeisen Suisse a constaté une différence marquée entre grandes entreprises et PME. Les grandes ont souvent déjà pris des mesures pour intégrer l'intelligence artificielle générative dans les processus de travail. En revanche, bien des PME sont toujours en quête d'opportunités efficaces. «Il leur manque souvent le savoir permettant d'exploiter cette technologie et les risques attenants.» Or une IA générative comme ChatGPT propose un grand nombre de possibilités d'application. L'intégration de l'outil d'IA Copilot dans le paquet Office Microsoft 365 simplifie les

tâches de routine au bureau. Cela dit, les PME utilisent souvent l'intelligence artificielle pour rédiger des textes, faire des présentations ou dans leurs activités de marketing. Alexander Fust s'attend également à ce qu'à l'avenir les PME intègrent encore davantage leurs propres GPT ou le Copilot de Microsoft dans leurs processus. Elles pourront ainsi réduire le risque que leurs données sortent des frontières de l'entreprise. Un traitement attentif des données doit permettre que les données secrètes demeurent véritablement secrètes et que des savoir-faire importants ne quittent pas les entreprises. ■ F. G.

PUBLICITÉ

L'entrepreneuriat est un défi de taille

Pour un entrepreneuriat fort

© UBS 2024. Tous droits réservés.

 UBS

[ubs.com/entrepreneuriat](https://ubs.com/entrepreneuriat)

CONTENU PARTENAIRE



# Dégager du temps pour l'essentiel

Dans de nombreuses entreprises, la numérisation pâtit encore d'un point faible: le courrier postal, qui doit être réceptionné, trié et traité à la main. L'écosystème d'ePost permet de numériser entièrement ces processus. Les économies sont considérables

Dans les bureaux suisses, les machines à écrire et les fax appartiennent depuis longtemps au passé. Malgré cela, la paperasse n'a pas disparu. La vision d'un bureau sans papier subsiste depuis longtemps, mais les documents physiques semblent vouloir l'ignorer avec obstination. Renato Stalder, CEO d'ePost Service AG, explique que les moyens techniques existent, mais qu'il manque souvent la volonté au changement. «De très nombreuses données sont disponibles sous forme digitale et pourraient également être traitées numériquement», relève Renato Stalder. «Mais la numérisation est une question de volonté. Aussi longtemps que personne n'ose faire le premier pas, rien ne se passe.»

## Continuité des supports

De nombreuses entreprises investissent dans des portails en ligne modernes et des applis pour leurs clientes et leurs clients, mais à l'interne, la numérisation reste souvent lacunaire. Un exemple classique est la signature de documents, qui reste généralement l'apanage du papier. Ces ruptures de médias – c'est-à-dire les transferts de données d'un support d'information à un autre – ralentissent de nombreux processus commerciaux et augmentent le risque d'erreurs.

**«L'ensemble du courrier qui arrive encore sous forme papier est numérisé dans un centre de numérisation de haute sécurité, puis transmis numériquement»**

José Fernandez, ePost

ePost propose une solution qui cible précisément ce problème. L'écosystème d'ePost permet de recevoir et d'envoyer des documents aussi bien analogiques que numériques. Le système reconnaît automatiquement si le ou la destinataire utilise l'appli ePost et transmet, le cas échéant, les documents par les canaux numériques tels qu'ePost, eBill, courriel ou SMS. Si nécessaire, les documents sont imprimés, mis sous enveloppe et envoyés physiquement. Le courrier papier entrant est également numérisé dans un centre de numérisation de haute sécurité et transmis directement. Cela permet d'éviter les ruptures de médias et d'augmenter considérablement l'efficacité du traitement.

## Fluidité du traitement

La numérisation va bien au-delà d'une simple modernisation des processus existants. José Fernandez, Chief Business Development Officer chez ePost, souligne l'importance de remettre en question l'ensemble du processus et de le réorganiser entièrement, si nécessaire. Cette démarche est particulièrement indiquée dans des domaines comme la comptabilité, où le traitement



Grâce à ePost, les usagers peuvent recevoir le courrier des entreprises et des administrations sous forme numérique. (DR)

numérique des factures permet un gain de temps appréciable. La distribution interne du courrier dans les grandes entreprises et administrations profite également grandement des solutions d'ePost. «L'ensemble du courrier qui arrive encore sous forme papier est numérisé dans un centre de numérisation de haute sécurité,

puis transmis numériquement», explique José Fernandez. La distribution numérique permet d'adresser automatiquement les documents aux départements ou aux personnes concernés. Cela réduit considérablement le coût de la distribution manuelle du courrier et assure un traitement parfaitement fluide. Les solutions d'ePost offrent aux

PME non seulement des gains d'efficacité, mais aussi une réduction appréciable des coûts. Cette plateforme permet aux entreprises de numériser l'ensemble de leurs processus postaux et documentaires, et de réduire ainsi considérablement leur consommation de papier. A une époque de ressources limitées et où l'efficacité est un

facteur essentiel pour la compétitivité des entreprises, ePost offre de réels avantages: «Les processus entièrement numériques sont non seulement plus rapides, mais permettent aussi des économies considérables», souligne Renato Stalder, CEO d'ePost. Un avantage particulièrement important à une époque marquée par la pénurie de main-d'œuvre, dans laquelle il s'agit d'utiliser au mieux les ressources disponibles.

L'écosystème numérique d'ePost propose aux PME suisses des solutions intéressantes pour améliorer l'efficacité des processus postaux et documentaires. Il permet de s'affranchir des limites des documents physiques et de lever les derniers obstacles à la numérisation. Sans compter que des processus numériques plus sveltes profitent également aux collaborateurs et collaboratrices, ainsi qu'aux clientes et aux clients. ■ Michael Staub

## Solution pour le courrier et les documents

Sous le nom ePost, c'est tout un écosystème qui a été développé. Celui-ci comprend essentiellement quatre volets: Service de numérisation: Même les PME entièrement numérisées reçoivent encore des documents papier – par exemple d'offices, d'associations ou de privés. Afin que ces envois «analogiques» puissent également être traités sans heurts, ePost dispose d'un service de numérisation. Tout le courrier papier entrant est numérisé dans un centre de numérisation de haute sécurité, puis transmis sous forme numérique. Boîte aux lettres numérique: La «boîte aux lettres numérique» permet d'accéder à l'ensemble de

la correspondance. Elle contient tous les documents entrants, reçus sous forme numérique ou numérisés. Les PME peuvent ainsi accéder à l'ensemble de leur correspondance – en tout temps et partout. De cette manière, l'accès à des informations importantes n'est plus lié à un site particulier. Archives numériques: Tous les documents entrants sont automatiquement enregistrés dans les archives électroniques sécurisées d'ePost. Et l'indexation automatique «Smart Tags» permet de retrouver rapidement les documents recherchés. A la différence d'archives traditionnelles, d'armoires de classeurs et d'archives papier, les

archives électroniques permettent un accès plus rapide, en tout temps et partout. Envoi intelligent: La fonction «SmartSend» permet aux entreprises d'envoyer leur correspondance commerciale, leurs factures ou autres documents de manière numérique. Il est ainsi possible d'envoyer jusqu'à 1000 documents par envoi directement depuis sa place de travail ou de télétravail. Les utilisateurs d'eBill et de l'appli ePost reçoivent automatiquement leurs envois sous forme numérique, ce qui réduit les coûts et ménage l'environnement. Toutes les données sont stockées en sécurité en Suisse. ■

## CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte de partenariats.



# «Près d'un million d'emplois concernés»

Transmettre son entreprise n'est pas une mince affaire. En Suisse, la problématique persiste, mettant en péril la pérennité du tissu économique. Entretien avec Rudolf Obrecht, président de F. G. Pfister Holding **Propos recueillis par Thomas Pfefferlé**

**P**our un entrepreneur, sa société est souvent l'œuvre de sa vie. Une implication humaine forte qui ne facilite pas les choses en matière de transmission, en particulier dans une économie majoritairement composée de PME. La Fondation F. G. Pfister, consciente de ces enjeux, a élaboré un modèle pertinent pour pérenniser les affaires des entreprises concernées et maintenir leurs emplois. Explications avec Rudolf Obrecht.

**De manière générale, quelles sont les problématiques qui caractérisent le marché suisse en matière de succession?** La problématique de la succession se pose surtout pour les petites et moyennes entreprises. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, il est indispensable d'innover en permanence. La capacité d'une entreprise à s'adapter et à aller de l'avant est essentielle à son succès à long terme. Malheureusement, cette anticipation est souvent négligée. Lorsqu'il devient nécessaire d'aborder la problématique de la succession, cela peut alors se retourner contre une PME. De manière globale, l'absence de solutions de succession menace la diversité de l'économie et la place industrielle suisse. Deux cas de figure principaux se dessinent: soit les entreprises concernées sont intégrées dans une autre entreprise, soit elles disparaissent complètement. En Suisse, entre 70 000 et 90 000 entreprises cherchent une solution de succession. Avec un nombre moyen d'employés de 10 à 15 personnes, environ 1 million d'emplois sont concernés.

## INTERVIEW

**«Entre 70 000 et 90 000 entreprises cherchent une solution de succession»**

**Quels sont les pièges ou les erreurs communes à éviter?** La plus grande erreur commise par les entrepreneurs consiste à ne pas planifier à temps la succession. Et il s'agit de penser non seulement au poste de directeur général, mais aussi et surtout à toutes les fonctions de cadre. L'expérience m'a montré qu'il faut commencer à planifier cela en amont, j'entends par là au moins dix à quinze ans avant que la succession n'intervienne. Dans ce contexte, le fait de lâcher l'œuvre de sa vie joue le plus grand rôle. Dans la vie d'une entreprise, comme dans la vie d'une personne, deux moments vraiment critiques interviennent: les premières années après la création, et la succession. Un bon entrepreneur doit en être conscient et tout mettre en œuvre pour réussir dans ces périodes décisives.

**Comment s'en prémunir?** La réussite d'un règlement de succession est fortement liée à la personnalité de l'entrepreneur. Lâcher prise représente pour beaucoup le plus grand défi. La complexité de cette étape ne peut ainsi pas être réduite à des questions fiscales, économiques ou juridiques, mais nécessite une prise en compte globale des aspects humains et sociaux. La responsabilité, la culture et les valeurs de l'entreprise entrent donc en compte.

**Quel est le modèle de la Fondation F. G. Pfister en matière de règlement des suc-**



Rudolf Obrecht, président du conseil d'administration de F. G. Pfister Holding. (MARA TRUOG)

**cessions pour les PME?** La Fondation F. G. Pfister investit à long terme dans des entreprises ayant une politique durable, maintenant et créant des emplois à moyen terme afin de renforcer la place industrielle suisse. Nous nous adressons aux entrepreneurs qui cherchent une solution à long terme pour leur entreprise. Le modèle entrepreneurial que nous avons développé consiste à acheter, conserver, étendre et développer des PME suisses, en mettant l'accent sur le règlement de la succession. Notre réflexion et notre action sont marquées par des principes éthiques, l'engagement financier, la responsabilité sociale et la durabilité. Dans ce sens, les valeurs et les objectifs des entreprises dans lesquelles nous prenons des participations doivent nous convenir. Il est

également important pour nous que le modèle d'affaires fonctionne, en réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 10 millions de francs. Et le cadre d'investissement ne devrait pas dépasser 50 millions de francs par lot. Sous l'égide de la Fondation F. G. Pfister, nous offrons à nos entreprises la sécurité, le long terme et, sur demande, l'accès à notre réseau et à notre savoir-faire. Nous attachons une grande importance à la liberté d'entreprise des sociétés dans lesquelles nous prenons des participations.

**Comment et pourquoi avez-vous élaboré cette approche?** La première obligation que nous a transmise Fritz Gottlieb Pfister, fondateur des magasins de meubles Pfister il y a plus de 130 ans, est de prendre soin des emplois. C'est

également l'un des objectifs de la Fondation F. G. Pfister, propriétaire de F. G. Pfister Holding. L'indépendance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs ont toujours été les objectifs clés, mais dans le cadre de la consolidation globale du marché du meuble, la taille de nos magasins devenait de plus en plus problématique. Nos concurrents étaient beaucoup plus grands et avaient des coûts unitaires plus bas. Nous avons donc dû réduire de plus en plus nos effectifs. En 2019, nous avons décidé, le cœur lourd, de vendre l'entreprise et de préserver ainsi les emplois. Nous y sommes parvenus. Aujourd'hui, ces magasins de meubles se développent très bien sous l'impulsion de leurs nouveaux propriétaires et ont créé plus de 100 nouveaux emplois en

Suisse ces dernières années. Nous avons rapidement compris qu'après la vente, nous devions donner quelque chose en retour à ce pays qui a fait la grandeur de Pfister. Parallèlement, nous avons constaté que de nombreuses PME peinaient à assurer la succession de leur entreprise. C'est ainsi qu'est née l'idée de développer un modèle pour les PME suisses qui cherchent une solution de succession.

**En quoi se différencie-t-elle de celles des autres acteurs?** La Pfister Holding, propriété à 100% de la Fondation F. G. Pfister, effectue ses investissements exclusivement dans des entreprises saines. Nous ne sommes pas une société de *private equity* et nous investissons toujours à long terme. Nous n'avons aucun intérêt à scinder les entreprises pour revendre les secteurs performants et ne subissons pas de pression pour investir, en pensant toujours en termes de cycles longs. Lorsque nous prenons une participation dans une PME, celle-ci continue à fonctionner de manière autonome, sans que nous la restructurions. Nous siégeons au conseil d'administration et contrôlons de près les chiffres financiers, mais la PME continue à gérer ses affaires de manière indépendante. Notre intérêt est que l'entrepreneur reste présent, en assumant par exemple le mandat de président du conseil d'administration. Les entrepreneurs connaissent leur métier et nous respectons cela, en apportant de notre côté des compétences de gestion et des moyens financiers.

**«Nous investissons exclusivement dans des entreprises saines»**

**Quelle est la stratégie de la fondation et comment se concilie-t-elle avec les intérêts des acteurs économiques et des entrepreneurs en termes de reprise et succession?** Nous ne nous considérons pas comme de simples investisseurs, mais comme des partenaires qui ont à cœur le bien-être à long terme de l'entreprise et de ses collaborateurs. Cela s'harmonise avec les intérêts de nombreux acteurs économiques, car nous ne visons pas des bénéfices à court terme mais la pérennité et le développement de l'entreprise. Notre positionnement, sans pression d'investissement, nous permet de penser en termes de génération et de proposer des solutions durables pour la succession d'entreprise, ce qui s'avère en accord avec les objectifs de nombreux entrepreneurs.

**Que dire de votre portefeuille et des domaines que vous ciblez dans ce sens?** Notre portefeuille est très diversifié et nous sommes ouverts aux entreprises de tous les secteurs. Notre objectif n'est pas de créer un conglomérat organisé de manière centralisée et axé sur des synergies. Au lieu de cela, nous misons sur l'efficacité et la force d'entreprises décentralisées qui conservent leur propre culture. Il est important pour nous de continuer à travailler avec la direction actuelle de la société plutôt que de la changer. Actuellement, notre portefeuille comprend huit entreprises. Or, en Suisse, des milliers de PME sont confrontées à des problèmes de succession. Nous n'avons volontairement pas fixé de limite supérieure au nombre de nos participations afin de pouvoir réagir avec souplesse aux besoins du marché et d'offrir une solution de succession durable au plus grand nombre possible d'acteurs économiques. ■



(DANIEL GRIZEL)/GETTY IMAGES

# L'impôt sur les successions fait craindre le pire

**Inquiétude en vue: même si la plupart des PME ne seraient affectées qu'indirectement par l'impôt sur les successions voulu par la Jeunesse socialiste, elles en redoutent les effets aggravants**  
**Par Fredy Gilgen**

**D**epuis l'acceptation surprise de la 13e rente AVS, la nervosité s'empare du monde des PME: quelle sera l'étape suivante? Est-ce que l'initiative extrême de la Jeunesse socialiste pour un impôt sur les successions a sa chance? En cas de oui, les entrepreneurs petits et moyens verront fondre sur eux une masse de problèmes, même si le nouvel impôt ne concerne que les successions de 50 millions de francs et plus. Cela dit, l'initiative ne devrait être soumise au vote qu'en 2026 au plus tôt. Alors, ne se fait-on pas des soucis un peu trop tôt? Et les effets de cette initiative seraient-ils vraiment aussi dramatiques qu'on le prévoit?

«Oui, assure Stefan Piller, membre de la direction régionale de BDO, associé et responsable Impôts et

Droit à Zurich. Les soucis des PME à propos de l'initiative sur l'impôt successoral sont parfaitement justifiés.»

## Une double imposition possible

Cet impôt pourrait s'avérer problématique en particulier pour les entreprises familiales dont la fortune est investie dans la PME. Si l'initiative est acceptée, les héritiers pourraient être contraints de vendre des parts de l'entreprise pour payer l'impôt. Ce qui serait de nature à mettre en danger la continuité de la gestion, en d'autres termes la succession et les emplois.

«De plus, on ne saurait exclure qu'on en vienne à une double imposition, puisque les impôts cantonaux sur la succession demeurent valables, et cela alourdirait encore la charge financière», redoute Stefan Piller. Reste que la mise en œuvre concrète de l'initiative est encore

**«Les impôts cantonaux sur la succession demeurent valables, et cela alourdirait encore la charge financière»**

Stefan Piller, BDO

peu claire et il est assez improbable qu'elle soit acceptée. Mais l'expert ajoute: «Si, au parlement ou dans les sondages, une tendance au oui devait s'esquisser, les contribuables concernés prendraient des mesures avant même la votation pour empêcher la taxation et protéger leurs avoirs.»

Pour le moment, il convient d'attendre de voir comment la situation politique et légale évolue. Mais il est utile de préparer déjà un plan B afin d'être prêt dans l'hypothèse où l'initiative serait acceptée. Diverses pistes peuvent être explorées:

- Quitter la Suisse avant même le scrutin. L'effort que représenterait une telle démarche doit être très soigneusement pesé.
- Le transfert de valeurs patrimoniales, en particulier des parts de l'entreprise, dans des fondations à l'étranger, notamment au

Liechtenstein. Une telle mesure contribuerait à protéger durablement la fortune.

- Autre option: cession anticipée de valeurs patrimoniales à la génération suivante, avant que l'initiative ne soit acceptée. Cela pourrait contribuer à reporter et/ou minimiser le fardeau fiscal des héritiers.

#### Pas d'exceptions prévues

Philippe Obrist, responsable des clients d'entreprises chez Raiffeisen Suisse, jauge la situation de façon analogue. L'initiative lancée par la Jeunesse socialiste demande la mise en place d'un impôt national sur les successions et donations. Elle prévoit que les successions à partir de 50 millions de francs soient taxées à hauteur de 50%. Il n'y est pas prévu d'exception, notamment pour les PME. Résultat: si elle était acceptée, tous les dons et successions au-dessus de la limite de 50 millions seraient taxés. Or, dans bien des cas, la fortune des entrepreneurs est en bonne partie investie dans leur entreprise. Pour payer l'impôt sur les successions et donations, ces entreprises devraient obtenir des liquidités, autrement dit liquider des valeurs patrimoniales déjà investies. L'impôt prévu constituerait donc un vrai danger pour pas mal de PME.

En guise de mesure de précaution, Philippe Obrist suggère d'accumuler suffisamment de liquide pour pouvoir le consacrer à l'impôt. Ou alors de procéder à la succession ou à la donation avant le vote. Ultime solution: quitter la Suisse.

«Les inquiétudes des PME à propos de l'impôt sur les successions sont entièrement justifiées», appuie Alexander Fust, professeur à l'Université de Saint-Gall et spécialiste des PME. Pour pas mal de PME et d'entreprises familiales, l'acceptation d'une telle initiative aurait d'énormes répercussions sur la transmission de l'entreprise.

Il faut se rendre compte que le capital des entrepreneurs ne dort pas simplement sur un compte bancaire mais est investi dans l'entreprise et celle-ci en a besoin. Comme l'initiative concède une «franchise» de 50 millions, ce sont plutôt les entreprises familiales moyennes et plus importantes qui seraient touchées, ou alors des firmes plus petites avec des investissements élevés, telles que des sociétés immobilières.

Alexander Fust illustre le problème à l'aide d'un exemple: si le proprié-

taire d'une entreprise valant 80 millions meurt, alors 50% de 30 millions sont immédiatement dus au titre de l'impôt sur les successions. Si l'entreprise vaut 200 millions, on arrive à 50% de 150 millions. Autrement dit, un montant qui, dans la plupart des cas, ne dort pas tout simplement sur le compte de l'entreprise ou celui de son propriétaire. C'est du capital lié, du capital que l'entreprise utilise, qu'elle investit sous forme d'immeubles, de véhicules ou de machines, qu'elle met de côté pour les salaires ou de futurs investissements ou encore pour financer sa croissance.

En cas de décès du propriétaire, les héritiers des actions de l'entreprise familiale devraient rapidement dénicher du capital pour payer l'impôt. «Ils ont peut-être la possibilité de prendre un crédit, mais tout dépend de la cote de crédit de l'entreprise,

**En cas de décès du propriétaire, les héritiers des actions de l'entreprise familiale devraient rapidement dénicher du capital pour payer l'impôt**

sans parler du coût des intérêts et du plan d'amortissement que l'opération comporte», poursuit Alexander Fust. Souvent, les héritiers auront pour seule issue la vente, au moins partielle, de l'entreprise, car ils ne pourront mobiliser un montant aussi élevé en aussi peu de temps. Or, vendre une entreprise à la hâte affaiblit la position du vendeur et exerce une pression sur le prix.

#### Des ennuis en cascade

De l'avis de l'enseignant saint-gallois, il est probable qu'en raison d'un tel impôt sur les successions la famille sera, dans bien des cas, éjectée de ce qui fut une entreprise familiale. «Si le processus de vente ne peut être conclu dans un délai raisonnable, dans le pire des cas, on débouche même sur une insolvabilité de l'entreprise parce que les liquidités peuvent venir à manquer.» Cela peut advenir si un excès de capital quitte l'entreprise pour payer au moins une part de l'impôt successoral de la communauté des héritiers. Et cela peut générer d'autres insécurités encore parmi la clientèle, les fournisseurs et les collaborateurs.

Le facteur aggravant de cette initiative des Jeunes socialistes est que, si elle devait être acceptée, elle entrerait en vigueur immédiatement. Cela oblige beaucoup d'entrepreneurs à réfléchir dès maintenant à quelques-unes des mesures esquissées ci-dessus, que l'initiative soit finalement acceptée ou non. «Pour un entrepreneur, c'est quand même inquiétant qu'une initiative puisse déclencher autant d'incertitudes avant même le vote populaire», conclut Alexander Fust. ■

### Le capital voyage vite

Même si l'impôt sur les successions ne touche que les 5% les plus riches, la manière dont les Jeunes socialistes l'envisagent pourrait constituer un sérieux problème pour la Suisse, constate une étude d'Isabel Martinez et Enea Baselgia, du KOF, le centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ. Car les 5% les plus riches paient deux tiers de l'impôt fédéral direct. Et une bonne partie de ces très riches émigreraient sans doute en cas d'entrée en vigueur de cet impôt successoral.

Marius Brülhart, professeur d'économie à l'Unil, cite à ce propos une étude américaine. Aux Etats-Unis, de nombreux Etats ont introduit un impôt sur les successions de 16%, d'autres aucun. L'étude a examiné comment les super-riches réagissaient quand leur Etat modifiait l'impôt successoral. Le résultat est clair: un

tiers d'entre eux ont quitté l'Etat doté d'un impôt successoral.

Si un impôt sur les successions de 16% incite déjà un tiers des intéressés à changer d'Etat, les 50% qu'exige la Jeunesse socialiste auraient des répercussions encore plus massives. Marius Brülhart se livre à une extrapolation sommaire: l'impôt successoral réclamé par la Jeunesse socialiste est le triple de celui pratiqué aux Etats-Unis. Si le nombre des candidats au déménagement est proportionnel à la hausse de l'impôt, on en est à presque 100%. Presque tous les super-riches s'en iraient. C'est sans doute de «l'arithmétique à Bonzon», mais elle donne à penser qu'en cas de mise en vigueur d'un impôt successoral de 50% il faudrait s'attendre à une importante proportion de déménagements. ■ F. G.

PUBLICITÉ



**BANQUE MIGROS**

**«Comment augmenter la valeur de mon entreprise en période de volatilité?»**

Dans une période économiquement exigeante, il est important d'identifier les potentiels d'optimisation dans l'entreprise et de les aborder de manière ciblée. En tant que sparring partner, nous soutenons et conseillons globalement votre entreprise en matière d'optimisation. Pour qu'elle soit parée pour l'avenir.

En savoir plus  
[banquemigros.ch/longterme](https://banquemigros.ch/longterme)



**A**gir en accord avec ses principes. Dan Acher fait clairement partie des entrepreneurs sociaux qui incarnent cette maxime. Avec une équipe réunie sous le label Happy City Lab, basé à Genève, il place des pianos dans les rues, transforme des parcs en cinémas de plein air, fait apparaître des aurores boréales artificielles en ville et dote différents quartiers de boîtes d'échange d'objets entre habitants.

Son objectif: bousculer la routine citadine pour inciter les gens à réinvestir l'espace public. Ses outils: l'art, l'événementiel ou encore la technologie. Une activité qui permet ainsi de générer une plus-value sociale forte, elle-même destinée à servir la cause environnementale et durable. Retour sur le parcours atypique d'un entrepreneur à la fois inspiré et inspirant.

#### Débuts associatifs

«Après des études d'anthropologie sociale et de management suivies en Nouvelle-Zélande, je me suis demandé comment mettre en place une activité qui puisse faire bouger les choses. En revenant à Genève, j'ai alors eu l'idée de créer un festival dans l'optique d'inciter les jeunes à être acteurs de l'environnement. J'avais d'ailleurs déjà organisé des manifestations pour l'environnement auparavant», raconte Dan Acher.

### «Chaque projet que je mène comporte en fait son propre modèle d'affaires»

Deux ans plus tard, en 2000, il lance Agir 21 après avoir créé une structure associative. Un mouvement qui prendra une ampleur insoupçonnée, notamment en sensibilisant des milliers de jeunes élèves genevois sur les enjeux durables et en les mobilisant pour nettoyer des cours d'eau de la région, décorer les bus des TPG, construire et poser des panneaux solaires, revitaliser des surfaces bétonnées et planter plus de 1000 arbres en terres genevoises. Avec une quarantaine de partenaires, dont des ONG et la ville de Genève, l'événement se termine par un festival de trois jours sur la plaine de Plainpailais, située au cœur de la Cité de Calvin. Fédératrice, la manifestation permet de créer des liens forts entre les politiques, les organisations non gouvernementales et les enseignants. A la suite de son succès, elle sera ensuite reprise par la ville et réorganisée chaque année avec Dan Acher.

#### Business protéiforme

Quelques années plus tard, après avoir monté et réalisé d'autres événements, il réunit ses structures associatives et économiques sous un même label: Happy City Lab. «Le volet associatif m'offrait dans un premier temps la possibilité d'effectuer des levées de fonds dans le cadre des projets que je lançais, et la structure économique que j'avais créée en parallèle me permettait de réaliser des mandats que la ville de Genève ou d'autres institutions pouvaient me confier, précise l'entrepreneur. Chaque projet que je mène comporte en fait son propre modèle d'affaires.»

A Genève, Dan Acher est connu pour permettre régulièrement aux habitants de réinvestir l'espace public en partageant des expériences communes festives, artistiques et ludiques. On lui doit par exemple la version suisse de «Jouez, je suis à vous», un projet artistique et social conçu par l'artiste Luke Jerram, connu aux quatre coins du monde pour ses installations qui interpellent. Le concept: des pianos en libre accès placés à différents endroits de la ville pour permettre à tout un chacun de jouer au milieu d'une audience citadine.

Dan Acher,  
fondateur  
de CinéTransat.  
(GENÈVE,  
3 AOÛT 2018/  
PIERRE ABENSUR  
POUR LE TEMPS)



# Dan Acher, l'entrepreneur du lien social

Les Romands lui doivent l'installation Borealis ou encore le festival CinéTransat à Genève. Pédagogue et engagée, l'activité de son entreprise Happy City Lab se décline dans nos villes pour les réinvestir et les réinventer à l'aune des défis durables **Par Thomas Pfefferlé**

Chaque année, il organise également CinéTransat, un cinéma en plein air qui prend place dans un parc genevois tous les étés. En matière d'installations artistiques, il a également créé Borealis, un dispositif sophistiqué, décliné à l'international, qui permet de transposer le vécu d'une aurore boréale au cœur des villes. Pour amener les citoyens à contempler ce phénomène naturel d'une beauté rare, il utilise des lasers à haute puissance associés à un brouillard de particules. Entre la prouesse technologique et l'œuvre d'art, le résultat est aussi bluffant qu'immersif. Borealis a été vue à présent par 1,5 million de personnes dans 45 villes de par le monde.

#### L'art au service d'une cause

Parmi ses projets plus engagés sur la scène politique, Happy City Lab a par ailleurs réalisé une installation artistique de grande envergure, exhibée pour la première fois à l'oc-

casion de la COP25 en décembre 2019 à Madrid. Lors du sommet international sur le changement climatique, un imposant drapeau de 30 mètres sur 20, accroché à une

**Pour se lancer, Dan Acher conseille de ne pas attendre que toutes les conditions idéales soient réunies**

grue de 60 mètres, flottait ainsi en face du bâtiment qui accueillait les représentants des pays ayant ratifié le traité international environnemental. Sur cet étendard, des mil-

liers de portraits en mosaïque formaient un œil immense fixant les autorités présentes lors du sommet. Un message fort, adressé par toutes les personnes ayant prêté leur visage depuis les quatre coins du monde. La démarche, intitulée *We are watching*, a permis à toute personne concernée par les enjeux climatiques de figurer sur ce drapeau en envoyant son portrait via le site [Wearewatching.org](http://Wearewatching.org), mis en ligne par l'entrepreneur dans ce cadre. L'installation a également fait une tournée au Royaume-Uni pour finir à la COP26 à Glasgow.

#### Entrepreneuriat, entre image et réalité

Dans une société où l'entrepreneur est sans cesse mis sur un piédestal, Dan Acher tient un discours plus mesuré. Car l'entrepreneuriat, c'est aussi et surtout une confrontation directe avec des difficultés et des risques importants, notamment au niveau financier. Pour se lancer,

il conseille également de ne pas attendre que toutes les conditions idéales soient réunies: un capital solide, un business plan validé, etc.

«On risque de ne jamais atteindre ces conditions sinon. Au contraire, je pense qu'il ne faut pas hésiter à foncer, quitte à revoir ses ambitions légèrement à la baisse dans un premier temps, l'idée principale étant d'arriver le plus rapidement possible à un projet pilote ou à un prototype que l'on peut tester, à son niveau, puis de faire des itérations selon ce qui a fonctionné ou pas. Si un entrepreneur aime faire des business plans et qu'il est bon pour cela, c'est plutôt un gestionnaire à mes yeux. Ma philosophie consiste avant tout à se focaliser sur son idée, à l'affiner, à s'assurer que l'on est complètement en accord avec elle et qu'elle amène bien le résultat escompté. Puis de la faire vivre en mettant tout en œuvre pour la réaliser selon ses propres convictions.» ■