

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Suisse société coopérative  
**Band:** - (2019)  
**Heft:** 1

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE



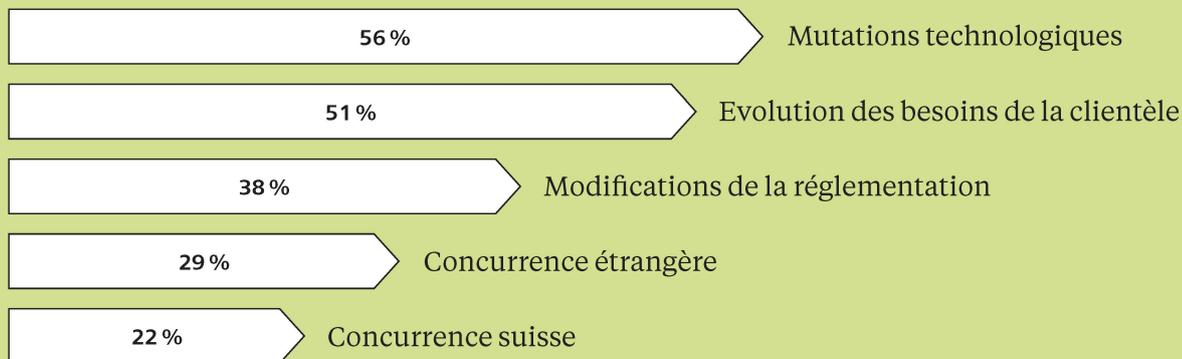
## Nouveaux territoires

Comment les entrepreneurs  
définissent et financent leurs  
objectifs

**RAIFFEISEN**

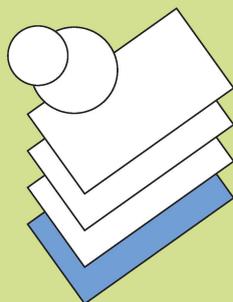
## Chiffres

Les mutations technologiques sont le plus important **facteur de changement** des PME suisses.



Principaux facteurs de changement – pourcentage de toutes les réponses  
Source: enquête de l'Université de St-Gall (Situation des PME 2018)

# 3 sur 4

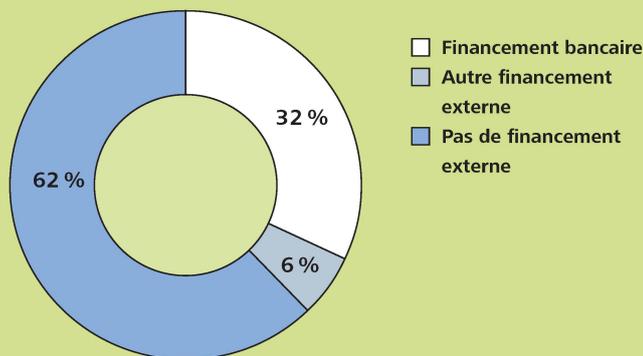


**Environ trois quarts** de toutes les PME obtiennent la totalité du montant du prêt demandé. Dans les **trois quarts des cas**, il s'agit de montants inférieurs à 1 million de francs.

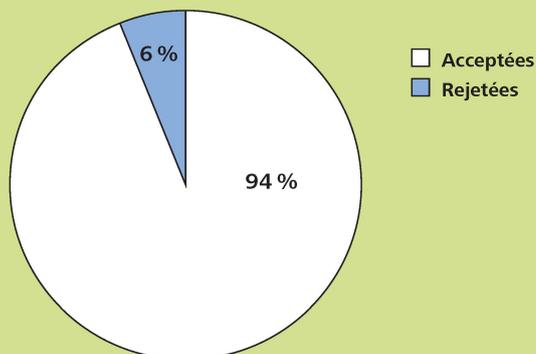
Source: SECO

**Environ un tiers** des PME suisses ont un prêt bancaire ou un crédit cadre.

Source: SECO



**Plus de 90%** des demandes de crédit déposées par les PME auprès de leur banque sont acceptées. Source: SECO



4 **Lexique de l'entreprise**

5 **Prêts pour l'avenir**

—

## Gros plan

6 **Nouveaux territoires**

Trois patrons racontent comment et pourquoi ils ont osé innover – et financer la nouveauté.

13 **Interview**

Daniel Hollenstein explique pourquoi le financement, ça n'est pas sorcier.

14 **Service**

Bon à savoir sur les prêts bancaires.

16 **Infographie**

Voici comment financer vos objectifs.

—

18 **Innovation**

Bois massif et haute précision.

20 **Transmission**

Comment Walker Group a retrouvé le chemin de la croissance.

23 **Opinion**

Martin Neff, chef économiste, nous parle d'un apprentissage douloureux.



# Des déclencheurs externes, une dynamique interne

Quand votre entreprise est-elle, pour la dernière fois, partie à la conquête de nouveaux territoires? Peut-être êtes-vous justement, en ce moment, en train d'explorer un terrain inconnu. En effet, pour un entrepreneur, sortir des sentiers battus, examiner en permanence de nouvelles possibilités et savoir saisir chaque opportunité fait partie du quotidien. Le déclencheur du changement vient souvent de l'extérieur: il peut s'agir de mutations technologiques, ou des nouveaux besoins de la clientèle.

Mais ce qui me fascine avant tout, c'est le dynamisme intérieur et la force de volonté des entrepreneurs. Récemment, j'ai rencontré un entrepreneur établi dans une région alpine, qui, loin des grandes villes, conçoit des systèmes de sécurité actifs dans et aux abords des aéroports, qu'il vend dans le monde entier. De tels exemples originaux, marqués du sceau de la réussite, m'enthousiasment et attestent encore et toujours de la capacité d'innovation des entreprises suisses. C'est cet enthousiasme que je souhaite partager avec vous.

Dans ce numéro, nous donnons la parole à des entrepreneurs qui ont réussi à conquérir de nouveaux territoires. En tant que Banque dotée d'un véritable esprit d'entreprise, nous tenons à soutenir les projets ambitieux en proposant des solutions de financement sur mesure.

Et vous, où se situent vos nouveaux territoires? Et que vous manque-t-il pour les conquérir? J'attends vos commentaires avec impatience.

Bien cordialement, Urs Gauch  
Responsable Clientèle entreprises et membre de la Direction  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #01/2019. *Editeur* Raiffeisen Suisse société coopérative *Responsible marketing* Sandra Bürkle (sab) *Rédaction en chef* SDA/AWP Multimedia *Rédaction* Elisabetta Antonelli (ea), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Ralph Hofbauer (rh), David Hugli (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Olivier Petitjean (op), Andrea Schmits (as), Reto Wilhelm *Direction artistique et mise en page* Crafft Kommunikation, Zurich *Adresse de la rédaction* Raiffeisen Suisse, Publications, Case postale, 9001 St.Gallen, *redaction@raiffeisen.ch* *Changements d'adresses et désabonnements* raiffeisen.ch/!savoir-faire *Impression* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduction* 24translate *Relecture* Communication Raiffeisen Suisse, Lausanne *Parution* Le magazine paraît quatre fois par an *Tirage* 68'000 exemplaires (D, F, I) *Prix au numéro* CHF 2.25 *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 nullement 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 d'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.



imprimé en  
suisse



# A-Z

## Lexique de l'entreprise

Des notions complexes, expliquées en termes simples.



### Industrie 4.0

Ce terme désigne la digitalisation de la production industrielle. Ses caractéristiques principales sont la mise en réseau et l'autorégulation. La mise en réseau permet d'optimiser non plus chaque étape d'un processus, mais toute la chaîne de production de valeur: machines, dispositifs, composants sont dotés de capteurs et interconnectés via l'Internet des objets. Ils deviennent alors capables de se commander eux-mêmes, intelligemment. L'industrie 4.0 se réfère à la nature profonde de ces changements, qui constituent une véritable quatrième révolution industrielle – après celles de la mécanisation, de l'électrification et de l'automatisation.

La digitalisation et l'industrie 4.0 concernent toutes les PME suisses. Ce sont des moteurs essentiels de l'innovation, qui ouvrent de nouvelles opportunités pour la place économique suisse. Raiffeisen a identifié les défis que pose l'industrie 4.0 aux entreprises, et s'efforce de réduire les barrières au progrès.



### Swissmem

Avec plus de 1'000 membres, Swissmem est l'association faîtière des PME et grandes entreprises de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM). Elle soutient la compétitivité nationale et internationale de ses entreprises membres à l'aide d'une large gamme de services.

Swissmem et le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) offrent aux entreprises un soutien concret dans toutes les problématiques liées à l'industrie 4.0 et à la digitalisation. A cette fin, un partenariat a été conclu fin 2018, qui prévoit des événements en commun, ainsi que la mise en place de formations et d'une plateforme d'échange d'expériences et d'idées. Swissmem apporte son expertise technique et son réseau sectoriel, tandis que le RCE fournit des prestations de conseil. Par ailleurs, Raiffeisen forme activement ses propres conseillers bancaires à cette thématique, créant les conditions d'une meilleure compréhension mutuelle.

→ [swissmem.ch/fr](http://swissmem.ch/fr)



### Coopérative de cautionnement

Les quatre coopératives de cautionnement reconnues par la Confédération facilitent l'accès au crédit bancaire pour les entreprises suisses, en offrant des garanties aux établissements prêteurs. Ces cautions peuvent aller jusqu'à 500'000 francs, sur une durée maximale de dix ans. Le cautionnement réduit nettement le risque de défaillance de crédit non couvert pour la banque, ce qui peut influencer positivement sa décision, surtout pour des prêts d'un montant peu élevé. Les coopératives de cautionnement – CC SAFFA, pour les projets menés par des femmes, CC Centre, Cautionnement romand et CF SUD – collaborent avec toutes les banques suisses.

A l'heure actuelle, seule une minorité de PME suisses connaît l'existence du dispositif de cautionnement destiné à l'industrie et l'artisanat, et encore moins en font usage. L'entreprise L'Oste (lire notre portrait page 6) profite de cette garantie supplémentaire pour financer son développement.

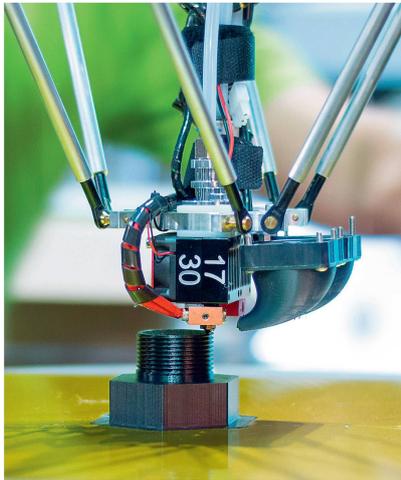
→ [kmu-buergschaften.ch/fr](http://kmu-buergschaften.ch/fr)

«Il faut voir dans l'industrie 4.0 non pas un simple défi technologique, mais comme le besoin d'imaginer l'économie de demain.»



Matthias P. Weibel  
Directeur des Raiffeisen Centres  
des Entrepreneurs (RCE)

# Parés pour l'avenir



ACTUALITÉS

## L'IMPRESSION 3D ET SES APPLICATIONS

Cette conférence traite des tendances, de l'évolution du marché et de l'impact de l'impression 3D pour de nombreux secteurs de notre économie. Une soirée avec des entrepreneurs et des experts confirmés de l'impression 3D, touchant à différents domaines d'activité.

**15 mai, RCE Yverdon-les-Bains**

→ [rce.ch/impression3d](https://rce.ch/impression3d)



CONSEILS

## ENTRETIEN ENTREPRENEUR

Vous voulez faire un point de situation, l'innovation ou la digitalisation vous interpellent, vous souhaitez optimiser vos processus ou planifier votre succession? Profitez d'un Entretien Entrepreneur gratuit auprès du RCE.

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



EVÉNEMENTS

## GÉNÉRER ET DÉVELOPPER SES AFFAIRES GRÂCE AUX RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux permettent-ils également de trouver de nouveaux clients et d'augmenter son chiffre d'affaires? Si oui, comment?

**2 mai, RCE Yverdon-les-Bains**

→ [rce.ch/reseauxsociaux](https://rce.ch/reseauxsociaux)

EVÉNEMENTS

## LE RECRUTEMENT, UN ART OU UNE SCIENCE?

Le recrutement est tout à la fois un risque et une opportunité pour tout patron d'entreprise. Les clés d'un recrutement réussi par des professionnels.

**19 juin, RCE Yverdon-les-Bains**

→ [rce.ch/recrutement](https://rce.ch/recrutement)



## Nouveaux territoires



### **L'Oste Cucina Mediterranea**

*Daide Mitolo*

«L'Oste Cucina Mediterranea» a été créée en 2006. L'entreprise produit actuellement à Quartino (TI) quatre tonnes de pâtes chaque jour, ainsi que des sauces, des pizzas et autres produits gastronomiques italiens. Elle compte parmi ses clients les grandes chaînes de distribution, ainsi que des restaurants et des hôtels 5 étoiles. L'entreprise de Davide et Claudia Mitolo emploie 30 personnes.

# Larguez les amarres

Aborder de nouveaux territoires. Pour une fabrique de pâtes alimentaires, c'est investir dans une nouvelle installation, pour un physiothérapeute, ouvrir sa propre salle de fitness, et pour un recycleur de bois, créer une joint-venture en enjambant le Röstigraben. Suivez ces entrepreneurs hors des sentiers battus, et découvrez comment ils ont trouvé la bonne solution de financement.

TEXTE: Elisabetta Antonelli, Bettina Bhend PHOTOS: Daniel Ammann, Valentin Flauraud

**J**eme vois un peu comme un styliste», nous raconte Davide Mitolo. Or cet artisan de 51 ans ne confectionne pas des vêtements, mais des pâtes. Dans son atelier «L'Oste Cucina Mediterranea», il fabrique des pâtes sur mesure, selon les désirs de ses clients. Sa «collection» va des raviolis al brasato aux gnocchis alla zucca, en passant par les fusillis, soit tout ce qu'il faut pour combler les amoureux de la cuisine italienne. Et bien sûr, des pizzas. Fraîchement préparées, avec des ingrédients issus du Tessin, sans produits chimiques, ni conservateurs.

«**Nous produisons tout nous-mêmes, de A à Z**». Les légumes pour la farce des raviolis et pour les sauces sont cultivés sur leur propre terrain de quatre hectares, dans la plaine de Magadino; la viande, les produits laitiers et les œufs proviennent également autour de la région. Dix cuisiniers sur place travaillent à obtenir le goût parfait, toujours d'après des

méthodes traditionnelles éprouvées: le rôti mijote doucement à 68 degrés pendant près de 24 heures! «Tout doit se faire lentement, «piano». Ici, pas de stress.» C'est d'ailleurs la fierté de son entreprise, qu'il dirige avec son épouse Claudia.

Son concept connaît un franc succès: l'année dernière, la fabrique de Davide Mitolo tournait à plein régime; il ne parvenait plus à satisfaire la demande pour ses spécialités culinaires. C'est alors que s'est présentée l'occasion d'agrandir sa surface de production. Depuis le début de l'année, il produit trois fois plus qu'auparavant, dans des locaux **nettement plus vastes et dotés de machines flambant neuves**.

Pour l'expansion, une solution de financement adéquate était indispensable. Et cette solution – tout comme les pâtes fines – a été confectionnée **sur mesure**. «Tout d'abord, nous devons comprendre exactement les projets des Mitolo», explique Matteo Bosia, conseiller clientèle entreprises à la Banque Raiffeisen Piano di Magadino. «Nous nous sommes donc rencontrés plusieurs fois.» Matteo Bosia a

**Financement**  
**Machines: 1 mio\***

---

**Solution de financement**

Capitaux propres	0,75 mio
Prêt	0,25 mio

dont la majeure partie garantie par une coopérative de cautionnement

---

<b>Taux d'intérêt</b>	3 à 5 %
<b>Intérêts annuels</b>	7'500 à 12'500 CHF

---

<b>Amortissement</b>	10 ans
----------------------	--------

\* Exemple théorique, les chiffres se basent sur les hypothèses de la rédaction.

appris, par exemple, que beaucoup de commandes devaient être mises en attente, par manque de capacité. Il a donc discuté avec le couple des solutions possibles pour permettre à «L'Oste» de se développer. Finalement, en concertation avec leur Banque Raiffeisen, ils ont décidé d'investir dans l'agrandissement de la surface et de nouvelles machines.

La majeure partie du financement des nouvelles machines a été assumée par le couple lui-même, le reste étant financé par un prêt de Raiffeisen, dont l'amortissement correspond précisément à la durée d'utilisation. Comme la Banque soutenait déjà l'entreprise au quotidien avec une limite en compte courant, elle avait besoin de garanties supplémentaires. Celles-ci ont été fournies par la **coopérative de cautionnement** CFSUD; un soutien que beaucoup d'entreprises ne connaissent pas, mais qui peut grandement faciliter l'accès au crédit bancaire pour les PME.

Pour élaborer une solution de financement adéquate et réunir les fonds nécessaires, il faut un certain temps; les entreprises ont donc intérêt à s'interroger très tôt. Le **dialogue continu** avec la banque facilite le processus. «Les entreprises ne doivent pas attendre d'avoir un problème de financement pour venir à la banque», souligne Daniel Hollenstein, responsable Produits & Opérations Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse. Mieux l'entrepreneur et la banque se connaissent et se comprennent, plus la banque peut aider efficacement l'entreprise.

Et c'est ce qui s'est passé avec L'Oste: outre la haute qualité des produits, la relation de confiance établie de longue date a facilité la décision de la Banque. «Nous

accompagnons les Mitolo depuis des années, et nous savons qu'ils ont des clients fidèles dans un marché de niche», explique Matteo Bosia, conseiller clientèle Raiffeisen. A propos de Davide Mitolo, il n'a que des éloges: «C'est un **grand entrepreneur, animé par une passion inépuisable** pour son métier.»

Contrairement aux pays voisins, les PME suisses ayant recours aux banques pour financer leurs affaires sont nettement minoritaires. D'après une étude du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), un tiers à peine a recours à des prêts bancaires. La majeure partie se finance à travers les affaires courantes, ou se procure le capital nécessaire auprès de la famille, des amis ou des partenaires commerciaux. «Il y a peut-être certaines inhibitions qui les empêchent de s'adresser à leur banque», estime Daniel Hollenstein, spécialiste de la question chez Raiffeisen. Aucun entrepreneur ne veut donner l'impression de «quémander». En outre, bon nombre s'imaginent que les démarches sont trop compliquées. «Mais on rate alors des opportunités», affirme Daniel Hollenstein.

**E**n forme pour la reprise: **pour une toute autre entreprise, Aemme fit**, il était clair d'emblée que le soutien d'une banque était incontournable. Son propriétaire, Manuel Deucher, est passé en peu de temps du statut de gérant d'un petit cabinet de physiothérapie à celui d'un responsable de fitness, à la tête de 65 collaborateurs. Depuis 2012, il est propriétaire des deux centres de remise en forme Aemme-fit, à Lützelflüh (BE) et à Berthoud (BE). «Bien sûr, ma femme et moi avons beaucoup hésité. **Mais qui ne risque rien n'a rien**», estime cet homme de 44 ans. Comme il l'admet lui-même, il n'avait «aucune idée» sur la manière de financer un projet de cette envergure. «Je ne suis pas du genre à jongler avec des chiffres jusque tard dans la nuit».

Il s'est alors tourné vers son conseiller clientèle chez Raiffeisen, Christian Aeberhard, qu'il connaissait depuis des années. «Nous avons déjà bien travaillé ensemble pour financer l'achat de la maison des Deucher. Ça a facilité les choses», se rappelle Christian Aeberhard. Effectivement, une telle montée en puissance comporte des risques substantiels; «Le danger est de se retrouver surchargé», indique

## «Les entreprises ne doivent pas attendre d'avoir un problème de financement pour venir à la banque.»

Daniel Hollenstein,  
responsable Produits & Opérations Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse



Claudia et Davide Mitolo ont investi dans une toute nouvelle installation de fabrication de pâtes, triplant ainsi leur production.

## Nouveaux territoires

«Je n'avais aucune idée sur la manière de financer un projet de cette envergure.»

Manuel Deucher, à la tête d'une entreprise de fitness

### **Aemme fit**

*Manuel Deucher*

Avec sa femme Martina, Manuel Deucher dirige l'entreprise Aemme fit depuis 2012. Dans ses deux salles, à Lützelflüh (BE) et à Berthoud (BE), il met des appareils de fitness ultramodernes à la disposition de ses clients. Il emploie 65 collaborateurs dans les domaines du fitness, de la physiothérapie, des soins cosmétiques et du wellness.

Christian Aeberhard, qui a cependant été convaincu par le sens des affaires de Manuel Deucher, et par l'idée d'un centre de remise en forme tout-en-un. La banque et l'entrepreneur ont intensément collaboré. La banque a veillé à laisser à l'entrepreneur une grande marge de manœuvre, avec un prêt à long terme et des limites en compte courant flexibles.

**Etre en bonne santé, et le rester:** telle est la devise de Manuel Deucher. Aemme fit propose donc non seulement des programmes de remise en forme classiques, mais aussi de la physiothérapie, des massages médicaux, des soins cosmétiques, du wellness, des conseils nutritionnels et des diagnostics de performance. «Le client entre chez nous avec des béquilles et ressort avec un masque au concombre! En fait, il ne manque plus qu'un chirurgien et un coiffeur», plaisante-t-il.

Les salles de fitness souffrent souvent d'importantes fluctuations de clientèle. Pour contrer cela, Manuel Deucher investit dans l'exploitation et l'expansion. Pour ne pas grever la trésorerie de l'entreprise, lors de l'acquisition de deux circuits de force-endurance Milon, il a opté pour une solution de leasing avec un amortissement sur quatre ans. «Ça me permet de **réagir rapidement aux nouvelles tendances**, de garder une certaine souplesse financière et aussi, de faire mes calculs sur la base de coûts fixes.» Et ça plaît également aux clients: le système d'entraînement Milon comprend douze appareils, à utiliser dans un ordre déterminé. Grâce aux technologies digitales, chaque appareil s'adapte à la masse corporelle de l'utilisateur et à sa condition physique. En conséquence, on voit rapidement de premiers progrès!

Le succès est un stimulant pour Manuel Deucher: il est toujours à la recherche de nouvelles idées, car **le statu quo** n'est pas une option pour cet entrepreneur d'un nouveau genre. Par exemple, il caresse déjà l'idée d'ouvrir une salle dans une troisième ville.

Qu'il s'agisse d'une acquisition ou de croissance, chaque situation de financement doit être considérée individuellement. «Ce n'est qu'ainsi que l'on peut répondre aux **besoins spécifiques** de l'entreprise», affirme Daniel Hollenstein. Cependant, il existe certains principes universels: par exemple, les installations ou bâtiments à longue durée de vie devraient être financés de façon appropriée, c'est-à-dire avec des capitaux à long terme. Il faut



Grâce au leasing, les clients d'Aemme fit bénéficient des équipements les plus modernes.

aussi prendre en compte le secteur d'activité, ou encore le stade actuel du cycle de vie de l'entreprise.

**D**u capital pour une joint-venture: l'entreprise genevoise Energie Durable, un autre exemple, se trouvait face au défi de doter une nouvelle société des moyens financiers nécessaires. **Energie Durable** vend des granulés et copeaux de bois naturel et propose aux entreprises de construction des systèmes de chauffage mobiles. Les copeaux et pellets de bois sont produits par la société elle-même, tandis que les systèmes étaient, auparavant, loués auprès du groupe Suter, spécialiste du séchage de bâtiments basé à Dietikon. Or les anciens partenaires ont décidé d'unir leurs forces, en abordant chacun de nouveaux territoires: «Suter n'aurait pas osé s'implanter en Suisse romande sans un partenaire local; et nous, chez Energie Durable, recherchions un nouveau secteur d'activité», explique Patrick Schmutz, directeur d'Energie Durable.

Résultat, **une toute nouvelle entreprise:** Suter Romandie SA, à travers laquelle les deux partenaires gèrent désor-

### Financement Appareils de fitness: 0,4 mio\*

#### Solution de leasing

Capitaux propres (1 <sup>ère</sup> traite)	0,1 mio
Mensualités de leasing (47 versements)	6'641 CHF

#### Valeur résiduelle 2'000 CHF

soit 0,5 %  
du montant de l'investissement

#### Durée 4 ans

\* Exemple théorique, les chiffres se basent sur les hypothèses de la rédaction.

## Nouveaux territoires



### Energie Durable SA

Patrick Schmutz

Energie Durable, basée à Satigny (GE), est une entreprise spécialiste du chauffage au bois. Son directeur Patrick Schmutz et ses cinq collaborateurs fournissent aux entreprises et aux particuliers des pellets, et louent des systèmes de chauffage à bois mobiles – notamment pour les chantiers de construction. Energie Durable SA fait partie du groupe Serbeco.

### Financement

Création: 0,8 mio\*

#### Solution de financement

Capitaux propres	0,4 mio
Prêt	0,4 mio
Taux d'intérêt	3 à 5 %
Intérêts annuels	12'000 à 20'000 CHF
Amortissement	5 ans

\* Exemple théorique, les chiffres se basent sur les hypothèses de la rédaction.

mais ensemble la location de systèmes de chauffage à pellets mobiles. Le premier défi fut donc de trouver de quoi financer cette nouvelle alliance. «Il nous fallait lever des fonds pour la mettre sur pied et acheter de nouvelles machines», poursuit Patrick Schmutz. Energie Durable a obtenu un prêt de Raiffeisen pour financer sa participation dans Suter Romandie. Celui-ci entraîne des coûts fixes sur une durée d'amortissement fixe, ce qui facilite la **gestion de trésorerie**. «Chez Raiffeisen, nous avons trouvé une oreille attentive», déclare Patrick Schmutz. «Alors que Raiffeisen n'était pas encore notre banque principale, le prêt avait été octroyé avant même que nous ne démarrions la nouvelle société – le tout sans formalités bureaucratiques.»

Le projet a en effet convaincu Konstantinos Papaioannou, directeur adjoint de la Banque Raiffeisen Région Genève-Rhône. «Notamment parce que nous nous soucions du développement durable et que nous voulons **encourager des solutions alternatives aux technologies énergivores**.»

Les systèmes de chauffage mobiles sont utilisés sur les chantiers afin de faciliter les travaux en hiver. Mais ils servent

également sous les grands chapiteaux, lors de manifestations sportives ou pour le séchage du foin. Les poêles à pellets génèrent de la chaleur en brûlant des granulés (ou «pellets») de copeaux de bois et de sciure compressés.

Cette technologie existe depuis une dizaine d'années. Selon Patrick Schmutz, quelques centaines seulement de chauffages à pellets mobiles sont utilisés en Suisse. C'est peu, par rapport aux 12'000 chaudières à mazout. «Les entreprises connaissent trop peu nos solutions à base de bois, ou sont sceptiques», explique-t-il. «Pourtant, **nos systèmes de chauffage sont une alternative écologique** aux chauffages à mazout.»

Des solutions de financement sur mesure ont ainsi permis à Energie Durable, Aemme fit et L'Oste de concrétiser leur projets entrepreneuriaux. Ils savent comment conquérir de nouveaux territoires, et en tirent pleinement parti à chaque étape.

Pour en savoir plus sur les entreprises décrites:

→ [raiffeisen.ch/nouveaux-territoires](https://raiffeisen.ch/nouveaux-territoires)

# «Le financement, ce n'est pas sorcier»

Pour Daniel Hollenstein, un degré d'autofinancement élevé est rarement une très bonne chose.

INTERVIEW: Elisabetta Antonelli, Christoph Gaberthüel

**Conquérir de nouveaux territoires, cela fait partie de l'ADN de tout entrepreneur qui se respecte. Or pour cela, il faut des moyens financiers. Pourquoi une entreprise devrait-elle se tourner vers une banque?**

Pour toutes sortes de raisons: par exemple, la banque peut accorder une limite de crédit, ce qui augmente les liquidités de l'entreprise et élargit sa marge de manœuvre. Mais la banque peut également financer directement des projets de croissance, par exemple via un leasing. Et enfin, elle joue le rôle de partenaire, auquel l'entrepreneur soumet son projet ou son modèle d'affaires pour un examen critique.

**Malgré tout, seulement 30% des PME suisses contractent un crédit bancaire. Pourquoi si peu?**

Beaucoup de PME n'ont pas besoin de crédit bancaire, parce qu'elles se financent elles-mêmes. Cela signifie que les affaires courantes dégagent assez de ressources pour financer les nouveaux investissements et les remplacements, ce qui est déjà en soi un certain exploit. Et contrairement aux pays voisins, les PME suisses obtiennent souvent les capitaux



*Daniel Hollenstein*

Ce diplômé en économie d'entreprise dirige le secteur Produits & Opérations Clientèle entreprises de Raiffeisen Suisse.

## «Les capitaux propres ont eux aussi leur prix.»

nécessaires de leur famille ou de leurs amis. Il se peut aussi que les processus bancaires leur semblent complexes et pénibles. Et souvent, il existe une certaine crainte de dépendance ou de perte de contrôle, ou – souvent à tort – le sentiment que le financement sera rejeté de toute façon.

**Que fait la banque pour réduire ces inhibitions?**

Nous devons, d'abord et avant tout, être à l'écoute. La proximité géographique avec le client ainsi que le contact personnel sont essentiels. Ils favorisent la compréhension mutuelle et aident à dissiper les inhibitions. Nous montrons à nos clients qu'un financement, ce n'est pas sorcier!

**Que doit comporter une demande de financement bancaire?**

Contrairement à ce qu'on pense trop souvent, les chiffres ne sont pas le seul critère d'évaluation d'une demande. Il y a aussi les «soft factors», qui sont tout aussi importants: la confiance mutuelle, une communication ouverte et transparente, sans oublier la personnalité de l'entrepreneur.

**Mais il faut tout même présenter un certain nombre de données factuelles?**

Oui, en effet. Un business plan sérieux, des attentes claires et réalistes quant au besoin de financement ainsi que les chiffres d'exploitation sont incontournables. Les Accompagnants du Raiffeisen Centre des entrepreneurs (RCE) se feront un plaisir d'aider à la rédaction d'un business plan. Si l'entrepreneur présente des données concrètes et des «soft factors» convaincants, la banque peut accorder le financement rapidement, sans formalités inutiles.

**Et pourquoi ne pas se financer autant que possible par ses propres moyens?**

Les capitaux propres ont eux aussi leur prix. D'un point de vue économique, ce prix est même souvent supérieur au coût d'un financement externe. Après tout, les capitaux propres sont totalement à la merci des risques opérationnels. Pour des raisons liées à l'équilibre coûts-bénéfice, un degré d'autofinancement très élevé est donc rarement optimal. En revanche, avoir à sa disposition suffisamment de capitaux propres est bien entendu la condition pour une activité pérenne.

### Capitaux tiers

Les capitaux tiers peuvent provenir de différentes sources. Pour les PME, ces sources de financement sont:  
(Liste non exhaustive)

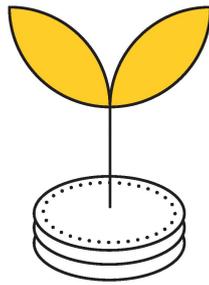
- Les banques
- Des particuliers
- Les sociétés de leasing
- Les fournisseurs
- Les sociétés de factoring
- Le crowdfunding

### Taux d'investissement

Les PME suisses consacrent 10 % de leurs revenus annuels aux investissements.

Source: SECO

# 10 %



### Hausse des taux d'intérêt

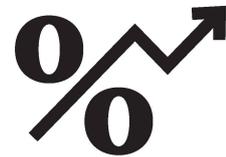
## VOTRE BANQUE EST PRÉVOYANTE

Les taux d'intérêt en Suisse sont, depuis des années, à un niveau très bas en comparaison historique. Les capitaux externes sont bon marché. Et si pour le moment, peu d'indices annoncent une remontée rapide des taux, les entreprises comme les banques doivent y être préparées.

Aussi, avant d'octroyer un prêt, la banque envisage un scénario de hausse des taux d'intérêt. C'est-à-dire qu'elle évalue la capacité financière non seulement d'après les intérêts actuels, mais aussi d'après ce qu'on appelle le taux d'intérêt indicatif. Celui-ci varie entre 4 % et 5 %, soit bien au-dessus des taux actuels. La banque se constitue ainsi une marge de sécurité, en minimisant autant que possible le risque de difficultés de remboursement futures.

### Conclusion

La hausse des taux d'intérêt peut en effet entraîner des charges plus élevées, mais elles devraient rester supportables grâce à cette marge de sécurité.



### Crédits bancaires

## Idées fausses

### S'adresser à la banque, c'est quémander

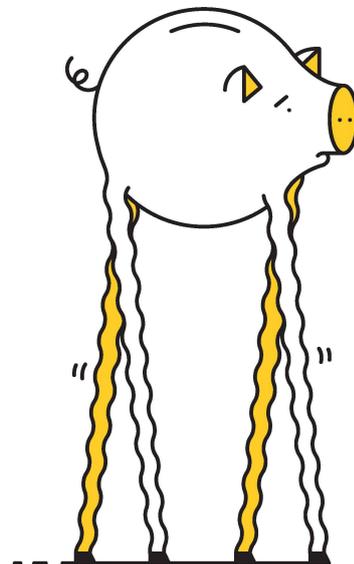
C'est tout à fait contraire à nos valeurs: les entrepreneurs et les conseillers clientèle Raiffeisen discutent d'égal à égal, et les solutions sont élaborées de concert. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut établir et maintenir des relations d'affaires saines et durables. La confiance et la compréhension mutuelle sont au cœur de notre métier.

### La banque ne me comprendra pas

Raiffeisen suit ses clients sur près de 900 sites dans toute la Suisse. Nos conseillers clientèle connaissent les entreprises et entrepreneurs locaux et sont familiers de leurs spécificités. En plus des chiffres clés financiers, l'évaluation comprend toujours des facteurs humains.

### Ma demande de crédit sera de toute façon rejetée

Faux: plus de 90 % des demandes sont acceptées. La banque et l'entreprise collaborent étroitement pour trouver une solution de financement adaptée. Le conseiller clientèle Raiffeisen sur place dispose d'une vraie latitude, afin de répondre individuellement aux besoins du client.



Raiffeisen

# 38,1 mia

de francs de crédits aux entreprises accordés par Raiffeisen en 2018

# 39'269

PME suisses ont un crédit chez Raiffeisen

Rating bancaire

## VOICI COMMENT AMÉLIORER VOTRE RATING

Pour rehausser votre rating, voici quelques paramètres importants à modifier:

(liste non exhaustive)

### Paramètres financiers

- Réduire le taux d'endettement
- Renforcer le cash-flow

### Autres facteurs

- Documents de planification réalistes et transparents
- Reporting approfondi (en particulier un calcul des coûts transparent)

Rating bancaire

## LE RATING, PARTIE INTÉGRANTE DU CRÉDIT

Le rating bancaire joue un rôle important dans l'octroi d'un crédit: cette note attribuée par la banque détermine la solvabilité d'une entreprise. Elle tient compte des facteurs financiers ainsi que des situations individuelles, du secteur d'activité ou encore de la qualité du management. Parmi les chiffres clés financiers, le «quick ratio» est déterminant. Il se calcule en faisant le rapport des liquidités, titres et créances à court terme avec le total des engagements à court terme, et permet de mesurer la capacité d'une entreprise à respecter ses obligations de paiement dans les délais impartis.

Le rating influe sur le crédit cadre envisageable ainsi que sur la charge d'intérêts.

Check-list

## DOCUMENTS POUR UNE DEMANDE DE CRÉDIT

### Documents généraux

- ✓ Business plan
- ✓ Structure, organisation, organigrammes
- ✓ CV des responsables
- ✓ Extrait du registre du commerce et extrait du registre des poursuites

### Finances

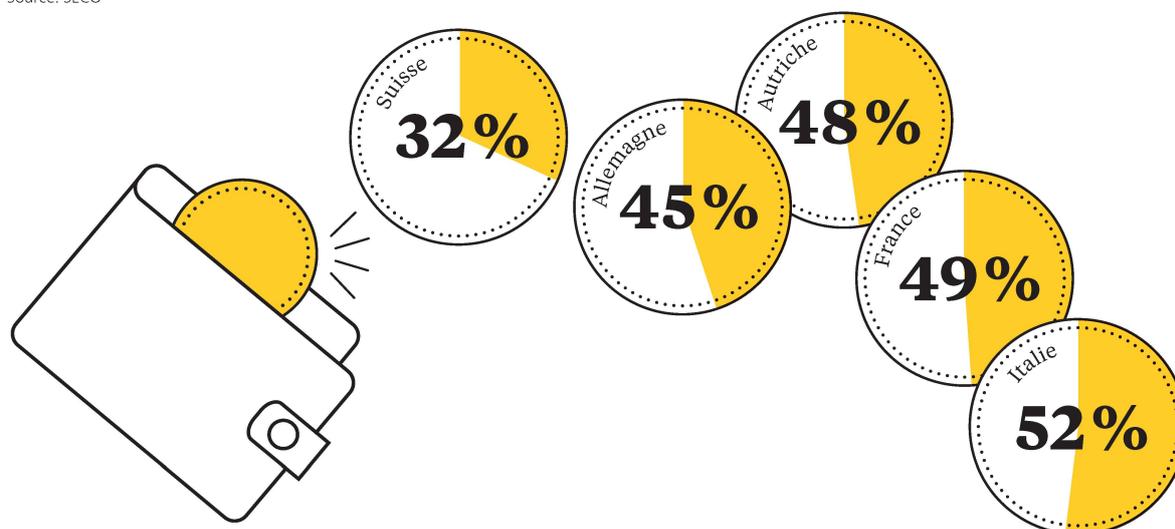
- ✓ Bouclements annuels, y compris rapports de révisions
- ✓ Budget et calculs prévisionnels
- ✓ Besoin de financement, concept de financement
- ✓ Structure de financement actuelle

### Autres informations

- ✓ Stratégie d'entreprise
- ✓ Analyse SWOT
- ✓ Organe de révision, fiduciaire, conseiller fiscal

## Pourcentage des PME avec un financement bancaire

Source: SECO



# Voici comment financer huit objectifs

Vous avez des objectifs et peaufinez vos plans. Votre banque peut vous aider en fournissant des capitaux. Voici huit exemples de situations typiques d'entreprises abordant de nouveaux territoires et les instruments de financement externe les plus adaptés à chaque cas. La solution optimale doit ensuite être élaborée individuellement, en fonction de votre projet concret.

TEXTE: Christoph Gaberthüel ILLUSTRATIONS: Pia Bublies

## Instruments de financement externe:

-  **COMPTE COURANT**  
Crédit cadre de trésorerie souple, à court ou moyen terme
-  **AVANCE À TERME FIXE**  
Prêt de liquidités à court terme et à durée fixe
-  **PRÊT**  
Crédit d'investissement à taux fixe et à durée fixe
-  **LEASING**  
Utilisation de biens d'investissement contre mensualités de leasing
-  **HYPOTHÈQUE**  
Crédit à long terme garanti par gage immobilier
-  **FINANCEMENT DES EXPORTATIONS**  
Crédit de fabrication et crédit acheteurs

## 1 Nouveau marché

Expansion géographique en Suisse ou à l'étranger, entrée dans un nouveau domaine d'application



## 2 Nouveau produit

Développement et commercialisation de produits inédits ou améliorés



## 3 Implantation

Construction à neuf ou expansion des locaux de production ou de logistique



## 4 Nouveau canal

Nouveaux débouchés pour vos propres produits: par exemple, boutique en ligne; mise en place de nouveaux canaux d'approvisionnement ou de canaux alternatifs



## 5 Achats

Investissement dans des actifs immobilisés – par exemple des machines, installations, véhicules



## 6 Reprise

Rachat d'une société ou de parties d'une entreprise



## 7 Technologie

Introduction de nouvelles technologies, digitalisation des processus et des prestations



## 8 Transmission

Le fait de prendre la suite de l'entrepreneur existant



# Exceller dans son créneau

Le bois est la passion de Thomas von Rickenbach. Dans sa menuiserie, il met en œuvre des technologies innovantes, qu'il perfectionne en permanence. Cela lui assure des avantages concurrentiels durables.

TEXTE: Reto Wilhelm PHOTOS: Daniel Ammann



## Möbelfabrik Muotathal

### *Depuis quatre générations*

En 1910, Alois von Rickenbach fonde son entreprise familiale à Muotathal, dans le canton de Schwytz. Représentant de la 4<sup>e</sup> génération, Thomas von Rickenbach (37 ans) la dirige depuis 2015. La menuiserie s'est spécialisée dans le travail de haute précision du bois massif. Cette PME emploie 29 salariés, dont deux apprentis.

**L**e menuisier fixe différentes pièces de bois, pas plus grandes que sa main, sur une machine spécialement conçue. Elles n'ont été que légèrement rabotées, et sont donc presque à l'état brut. Il appuie sur un bouton; les pièces de bois sont avalées par la machine, et les outils de fraisage se mettent au travail. Les pièces ressortent méconnaissables, pratiquement finies: 32 manches de couteaux, destinées à des canifs Victorinox. Contrairement à d'autres menuiseries, la Möbelfabrik Muotathal pratique le fraisage en trois dimensions, au

centième de millimètre près et en série. «La qualité du fraisage est tellement élevée que nous n'avons pratiquement pas besoin de travailler la finition», déclare Thomas von Rickenbach.

Cette méthode de production d'avant-garde repose sur une fraiseuse CNC de dernière génération, à commande numérique, qui fonctionne selon le principe des 5 axes. A savoir qu'elle est capable de traiter un morceau de bois massif sous plusieurs angles, avec une précision sans égale et en un seul passage. Thomas von Rickenbach peut ainsi produire des formes complexes telles que, par exemple, des

manches pour fusils de chasse ou des enceintes de haut-parleur. «Cette précision et cette qualité de fraisage sont le résultat de **plus de 20 ans d'expérience** dans le réglage et l'utilisation de fraiseuses CNC», explique-t-il. Même ses connaissances en programmation, il les a accumulées et affinées patiemment sur le terrain. La machine CNC a été programmée à partir de zéro, dans la menuiserie elle-même.

Les clients de Thomas von Rickenbach font sans conteste partie du segment supérieur. On y trouve principalement des entreprises suisses, telles que Victorinox, pour laquelle il fabrique des manches de couteaux. Un autre client est Hüsler Nest: ce fabricant de lits fait confectionner à Muotathal des éléments pour ses sommiers à lattes spéciaux et ses lits en bois massif. Il y a aussi Relish Brothers AG, qui fabrique des guitares électriques et qui compte parmi ses inconditionnels des groupes comme 77 Bombay Street ou encore Motörhead.

Sa plus récente fraiseuse CNC, achetée en 2018, a coûté à la Möbelfabrik Muotathal 300'000 francs. Mais ce n'est que le début du passage à l'industrie 4.0: bientôt, un **robot de meulage entièrement automatique**, permettant de traiter les pièces les plus petites, devrait être couplé à la fraiseuse. La mise en œuvre de cette idée dépendra des tests effectués actuellement chez un partenaire externe. Le but est que le robot insère et retire lui-même les pièces de bois dans la machine, pour ensuite les poncer. **«C'est de la très haute technologie»**, sourit Thomas von Rickenbach. «Nous serons sans doute les **premiers au monde** à pouvoir poncer des éléments géométriques en bois aussi minuscules automatiquement, grâce à la précision d'un robot.»

C'est la menuiserie elle-même qui a permis de financer la plus grande partie de cet achat. Mais sans capitaux tiers, cela n'aurait pas été possible: «Ma Banque Raiffeisen m'a soutenu dans mes affaires courantes, mais aussi encouragé à poursuivre mes investissements», affirme notre entrepreneur. Les entretiens ne tournaient pas seulement autour de questions d'argent, mais également autour de la marche des affaires en général. «J'en ai retiré de bonnes idées.»

«Nous sommes fiers de pouvoir accompagner les von Rickenbach dans leurs projets», déclare Alex Meyer, conseiller clientèle entreprises chez Raiffeisen. «Et même s'ils ne sont pas nos clients depuis très longtemps, nous avons déjà établi des



## «Le bois est intemporel; il sera toujours tendance.»

Thomas von Rickenbach

liens très solides.» Il ne tarit pas d'éloges en nous parlant de l'entreprise: «Elle repose sur une longue tradition familiale, et a su se positionner sur le marché, dans un créneau très porteur.»

L'innovation est une tradition à la Möbelfabrik Muotathal: l'entreprise **a investi très tôt dans les nouvelles technologies** – avant même que la robotique ne pénètre dans les menuiseries. Ainsi, le père de Thomas, Paul von Rickenbach, avait déjà investi dans une fraiseuse CNC en 1989. En 1994 a suivi la première fraiseuse à 5 axes, et six ans plus tard, un robot de ponçage entièrement automatique.

Et la famille a bien l'intention de continuer sur sa lancée: «Le bois est intemporel; il sera toujours tendance.» Ce qui change, par contre, ce sont les processus de fabrication. Ici, la Möbelfabrik Muotathal continuera de miser sur l'innovation.



### Prix des entrepreneurs

La Möbelfabrik Muotathal a reçu le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs de Suisse centrale 2018. Le «Prix Raiffeisen», décerné par les Banques Raiffeisen, récompense les contributions remarquables de petites et moyennes entreprises à l'économie régionale et nationale.

Inscrivez-vous dès le 3 mai au Prix Raiffeisen des Entrepreneurs de Suisse romande 2019.

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

Transmission

# De retour sur le chemin de la croissance

D'apprenti à CEO: Patrick Müller a soumis l'entreprise où il a fait son apprentissage à une cure de jouvence radicale. Pour croître durablement, Walker Group avait besoin d'un plan de financement à long terme et de liquidités.

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTOS: Daniel Winkler



Edi Platter du RCE, Patrik Muoser de Raiffeisen et Patrick Müller, propriétaire de Walker Group (de g. à dr.)

## **Patrick Müller, les ventes déclinaient lorsque vous avez repris Walker Group en 2016. Pourquoi avez-vous pris ce risque?**

**PATRICK MÜLLER:** Certes, la situation au moment de la reprise n'était pas facile, mais je croyais fermement au potentiel de l'entreprise. De plus, je me sentais personnellement très lié à Walker Group, car j'y ai travaillé pendant plus de dix ans.

## **Comment avez-vous fait pour redresser la situation?**

**PATRICK MÜLLER:** Comme les affaires stagnaient, la première chose à faire était de maîtriser les coûts. Nous avons engagé une restructuration, qui a entraîné, au début, une nette réduction du personnel. Malgré cela, il était impossible de retrouver la croissance par nous-mêmes.

## **Dans quels domaines aviez-vous besoin d'aide?**

**PATRICK MÜLLER:** Essentiellement en matière de liquidités. Dans notre secteur, des préfinancements pouvant atteindre 80 % sont très courants. Pour initier l'expansion prévue, nous avons besoin de plus que tripler nos limites bancaires. En même temps, il nous fallait plus de liquidités pour faire face aux coûts de production liés au boom des commandes. C'est pourquoi, en 2018, je me suis adressé à Raiffeisen.

## **Dans cette situation, il n'allait sûrement pas être facile d'obtenir un prêt. Pourquoi Raiffeisen a-t-elle cru en Walker Group?**

**PATRIK MUOSER:** Patrick Müller a su m'expliquer ses projets de croissance de manière plausible et réaliste. Comme il menait la restructuration d'une main sûre et résolue, j'étais convaincu que la croissance ne tarderait pas, une fois que Walker Group aurait obtenu les fonds nécessaires. Cependant, il était trop tôt pour un examen de crédit, car tous les critères de la Banque n'étaient pas encore remplis, comme par exemple la planification à long terme. Afin de créer les conditions d'un financement d'expansion, j'ai contacté le Raiffeisen Centre des entrepreneurs (RCE).

**EDI PLATTER:** Lorsque Patrik Muoser m'a exposé le cas, nous avons rapidement conclu que les bases pour la croissance prévue étaient réunies. Le business plan de Patrick Müller était solide, même si les chiffres n'étaient pas encore tout à fait prêts pour l'examen de crédit. À l'été 2018, nous nous sommes rencontrés à Amsteg (UR) pour en discuter.

**PATRICK MÜLLER:** J'ai été assez étonné que Raiffeisen ne soit pas découragée par la stagnation de notre marche des affaires, mais intéressée par notre avenir. Le courant est passé d'emblée entre nous. J'ai tout de suite compris qu'Edi Platter était le partenaire idéal pour développer mes projets.

## **Avez-vous soumis vos projets à d'autres banques?**

**PATRICK MÜLLER:** Oui, j'ai eu d'autres d'entretiens. Mais à chaque fois, on s'attardait sur les chiffres du moment, et pas sur les perspectives futures. Edi Platter et Patrik Muoser, en revanche, sont venus visiter en personne notre entreprise et ont vite reconnu le potentiel des infrastructures et de l'équipe.

## **Comment le RCE vous a-t-il soutenu?**

**PATRICK MÜLLER:** Ce qui m'a aidé par-dessus tout, c'est le soutien à la planification du financement d'entreprises. J'avais déjà les idées claires sur la manière dont mener Walker Group vers l'avenir, mais j'avais besoin d'aide pour régler certains détails. Edi Platter m'a donné d'excellents conseils, car il a lui-même une expérience entrepreneuriale. Nous avons discuté d'égal à égal, et il m'a dit franchement ce qui était réaliste et ce qui ne l'était pas.

**EDI PLATTER:** Nous avons peaufiné ensemble le business plan, en l'adaptant aux exigences de la Banque. Surtout, nous avons mis en avant l'évolution réjouissante du carnet de commandes. Pour rendre les projections aussi solides que possible, nous avons élaboré différents scénarios; et pour assurer une vision globale, nous avons également impliqué le conseil d'administration.

**«Edi Platter, du RCE, m'a donné d'excellents conseils, car il a lui-même une expérience entrepreneuriale.»**

Patrick Müller

## **Les interlocuteurs**

**PATRICK MÜLLER** est propriétaire de Walker Group depuis 2016. Il a effectué son apprentissage dans cette entreprise de construction en métal et acier, pour ensuite en gravir les échelons jusqu'à la direction.

**PATRIK MUOSER** est conseiller clientèle entreprises pour la Suisse centrale chez Raiffeisen. Il suit les PME de la région pour toutes les questions liées aux financements d'entreprises.

**EDI PLATTER** est Accompagnant au Raiffeisen Centre des entrepreneurs (RCE), spécialisé dans le financement d'entreprises. Auparavant, il était responsable clientèle entreprises ainsi que propriétaire d'une entreprise de vente et marketing.

## **Raiffeisen Centre des entrepreneurs**

Le Raiffeisen Centre des entrepreneurs (RCE) offre aux entrepreneurs une assistance d'égal à égal, notamment lors de la transmission ou le financement d'entreprises. Grâce à leur expérience entrepreneuriale, les Accompagnants du RCE connaissent bien les défis auxquels les PME suisses font face. Lors d'un entretien entrepreneur gratuit, ils vous aideront à analyser votre situation et vos attentes. Le RCE propose ensuite un soutien complet ou une assistance ponctuelle au niveau stratégique, opérationnel ou financier, contribuant ainsi, le cas échéant, à préparer un éventuel financement par la Banque Raiffeisen.

→ [www.rce.ch](http://www.rce.ch)

# Transmission

## Walker Group

Un hangar non chauffé, quelques machines archaïques et quatre personnes débrouillardes: le patron, sa femme, un collègue et un apprenti – c'est eux qui ont donné naissance, en l'an 2000, à la société Walker Stahl- und Metallbau GmbH, à Amsteg (UR). Cette entreprise a vécu une croissance fulgurante, déménageant en 2008 dans une vaste halle de production. Aujourd'hui, Walker Group comprend deux sociétés: Walker Stahl- und Metallbau AG, et Walker Türen und Tore AG. Avec 45 salariés, l'entreprise est le plus important employeur de la commune de Silenen (UR).

### Quels ont été les plus gros défis?

**EDI PLATTER:** Les solutions pour la transmission d'entreprise doivent souvent faire le grand écart entre le passé et l'avenir. D'un côté, il faut rembourser le financement de la transmission et, de l'autre, il faut financer la croissance future. Et cette fois aussi, ce n'était pas simple.

**PATRIK MUOSER:** A cela s'ajoutait que le mode de financement était assez complexe. Walker Group comprend en effet deux sociétés: Walker Stahl- und Metallbau AG, et Walker Türen und Tore AG. Ces deux entreprises appartenaient à l'origine à une holding, qui comportait par ailleurs une société immobilière.

### Comment avez-vous résolu ce problème?

**EDI PLATTER:** Nous avons d'abord analysé et démêlé les imbrications financières entre les deux entreprises. Il est devenu évident que l'activité opérationnelle ne devait pas être l'unique priorité. Nous avons plutôt opté pour une approche consolidée, au niveau de la société de participation, ce qui constituait une base solide pour la planification financière globale. J'ai clarifié les derniers détails au cours de discussions exploratoires avec la coopérative de cau-

tionnement. Et en septembre 2018, une fois toutes les conditions réunies, nous avons transmis la demande de prêt à Patrik Muoser pour qu'il réalise l'examen de crédit.

### Quelle solution de financement avez-vous fini par proposer à Walker Group?

**PATRIK MUOSER:** Grâce à un crédit-cadre, nous avons considérablement élargi sa marge de manœuvre en matière de liquidités. Environ la moitié des limites sont à la disposition de Walker Group comme garanties pour bonne fin. L'autre moitié sert de compte courant, pour couvrir les besoins de liquidité des affaires courantes.

### Comment l'entreprise a-t-elle évolué, depuis votre reprise?

**PATRIK MÜLLER:** Nous avons appliqué systématiquement le lean management à tous nos processus, nous avons beaucoup investi dans la culture d'entreprise et renforcé l'esprit d'équipe grâce à un style de conduite participatif. Puis, début 2019, nous avons réorganisé la direction.

**PATRIK MUOSER:** D'après moi, la professionnalisation du conseil d'administration représente également un changement fondamental. Avant, c'était un «one-man show»; maintenant, il comprend des experts issus de différents domaines. Il a ainsi pu contribuer à finaliser le plan de financement.

### La croissance de Walker Group correspond-elle à vos attentes?

**PATRIK MÜLLER:** Oui, pleinement! Et bien au-delà. Par rapport à 2017, nous avons multiplié notre chiffre d'affaires par deux. Et nos effectifs ont presque doublé entre-temps: nous avons embauché 22 personnes ces deux dernières années. De plus, nous avons ouvert une deuxième succursale à Zoug (SZ) l'année dernière.



Pas le temps de se tourner les pouces: Walker Group a réussi à doubler son chiffre d'affaires en un an.



## *Parmi les meilleures, grâce à un entraînement éprouvant*

**O**n peut dire que pour l'économie suisse, **l'année 2018 aura été un millésime exceptionnel.** Avec une croissance de près de 2,5%, elle réalise sa meilleure performance économique depuis 10 ans. Le plein emploi règne, l'inflation est faible, le taux de chômage également, et le choc du franc n'est plus qu'un mauvais souvenir. Même le secteur durement touché de l'industrie des machines, de l'électricité et des métaux a connu une excellente année. Dans l'hôtellerie, le nombre de nuitées remonte déjà depuis 2016. Partout, lorsque je discute avec des acteurs de l'économie nationale – à savoir des entrepreneurs, et non des politiciens, des fonctionnaires ou des analystes –, on me confirme avec satisfaction que les choses tournent plutôt bien. C'est certes agréable, mais personne ne cède à l'euphorie, ce qui est une bonne chose: **mieux vaut garder la tête froide.**

Même si nous faisons beaucoup de choses très bien, et surtout, mieux que d'autres pays, nous n'en profitons plus comme par le passé. La Suisse est de plus en plus vulnérable aux turbulences du monde. Or ces perturbations s'enchaînent, malheureusement. Petite économie ouverte, présentant l'un des taux d'exportation les plus élevés au monde, nous sommes à la merci **des sacres et des affres des nations.** Et lorsque le temps se dégrade ailleurs, nous nous retrouvons, souvent, face à un double problème. Des

exemples? La crise financière, dans laquelle nos grandes banques étaient certes bien impliquées, mais dont nous avons maîtrisé les conséquences plus rapidement que d'autres pays industrialisés. La crise grecque qui, subitement, a rendu notre monnaie plus convoitée que jamais. Les «petits» chocs comme l'annexion de l'Ukraine, les missiles nucléaires en Corée du Nord, les élections en Europe aux issues incertaines, les errements de la formation du gouvernement en Allemagne – notre premier partenaire commercial – ou encore le conflit commercial entre les Etats-Unis et la Chine. Quoi qu'il arrive, on se précipite vers le franc suisse. Il suffit que les marchés boursiers s'enrhument, sans que personne ne sache pourquoi, pour que les investisseurs se réfugient dans le franc. Le franc suisse est devenu **le thermomètre du moral** des marchés financiers mondiaux et des incertitudes géopolitiques. Une monnaie forte est, sans aucun doute, un gage de confiance pour l'économie. Mais si elle devient trop forte, elle peut l'étouffer. Surtout l'économie d'un pays comme la Suisse, dont la prospérité dépend en grande partie des exportations de biens et services.

Même si le taux de change agite régulièrement les esprits, l'année 2018 nous rappelle clairement qu'il n'est pas le seul élément déterminant pour nos exportations. La **croissance dans les pays de destination** a un impact bien plus marqué sur la santé de nos exportations que le taux de change. Ce que confirment les divers calculs d'élasticité, qui comparent les effets d'une reprise conjoncturelle (ou d'un ralentissement) à l'étranger et ceux d'une dépréciation (ou d'une appréciation) du franc.

Cela est particulièrement évident dans le secteur du tourisme: en 2016, un an après le choc du franc, le nombre de nuitées de visiteurs étrangers en Suisse s'était déjà redressé. Toute l'année, l'euro valait moins de 1.10 franc; et pourtant, les clients étrangers sont revenus en Suisse, y compris nos voisins européens. L'euro s'est ensuite quelque peu renchéri, jusqu'au printemps 2018. C'était un répit bienvenu, mais le stimulant le plus important fut la reprise économique en Europe.

Y-a-t-il une conclusion à tirer de tout cela? C'est bien simple: si nous sommes en si bonne position parmi les pays exportateurs, c'est parce que nous avons douloureusement appris à gérer les fluctuations monétaires. Et, pour peu que les conditions de 2018 se répètent, nous sommes en course pour le **record du monde.**

*Martin Neff*

**Chef économiste chez Raiffeisen Suisse**

## Se fixer des objectifs et les atteindre

Découvrez des entrepreneurs talentueux à la conquête de nouveaux territoires, ainsi que les défis auxquels ils ont dû faire face.



**39'269**

PME suisses ont  
un crédit chez Raiffeisen

**Env. 1/3**

des entreprises suisses  
ont un crédit bancaire  
ou un crédit cadre

**38,1 mia**

de volume total de prêts aux entreprises  
sont chez Raiffeisen

**Merci!**

En Suisse,  
une entreprise  
sur trois  
fait confiance  
à Raiffeisen.

**Solutions pour entrepreneurs**

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