

## Les start-ups cleantech et le défi de la COVID-19, un risque majeur ou un booster d'activité ?

Yves Loerincik, Eric Plan, Christina Marchand, Devon Wemyss,  
Loé Maire, Jean-Valentin de Saussure

Début 2020, la crise de la COVID-19 a frappé soudainement et fortement les start-ups cleantech, comme la plupart des secteurs industriels. Pour comprendre ses conséquences, le « [Swiss Energy and Environment Innovation Monitor](#) » a mené en mai 2020 une enquête auprès des start-ups cleantech et développement durable et ensuite suivi l'évolution de la crise. Les résultats montrent que 28% des start-ups du domaine des cleantechs ont connu un effet positif ou aucun effet dû à la crise de la COVID-19. Les 72% restantes ont été affectées négativement. Heureusement, grâce à leur agilité et à leur capacité de réaction, les start-ups ont pu relativement bien gérer la crise de la COVID-19 tout au long de l'année 2020. Dans de telles situations, où l'incertitude devient la règle, la « culture start-up » devient une force. Cet article et les témoignages qui suivent montrent en détail,

et avec des exemples, comment les start-ups ont su réagir face à ces incertitudes.

Et que se passe-t-il du côté des investissements ? On pouvait craindre une plus grande prudence de la part des investisseurs. Jusqu'à présent ceci n'est pas confirmé par les chiffres. Cependant, les experts soulignent la difficulté d'anticiper les conséquences de la crise, et leur conseil aux start-ups est de faire attention aux mois à venir et d'être prêtes à vivre avec moins et à durer plus longtemps. Il est possible qu'une levée de fonds devienne plus « chère » dans les mois et les années à venir, dû au fait que les investisseurs évalueront la valeur des start-ups à la baisse et donc que plus de parts seront nécessaires pour sécuriser le même capital. C'est une situation à laquelle les start-ups qui sont dans une phase de levée de fonds devraient être prêtes à faire face.

**Veillez noter** que des interviews de PDG de start-ups sont disponibles à la fin de l'article.

Les auteurs tiennent à remercier aquama, Äss-Bar, Daphne Technology, greenTEG, MagicTomato, METHANOLOGY, OrbiWise, Power-Blox, SmartHelio, Solaxess et Swiss Precision Lighting pour leur temps et leurs précieuses contributions.

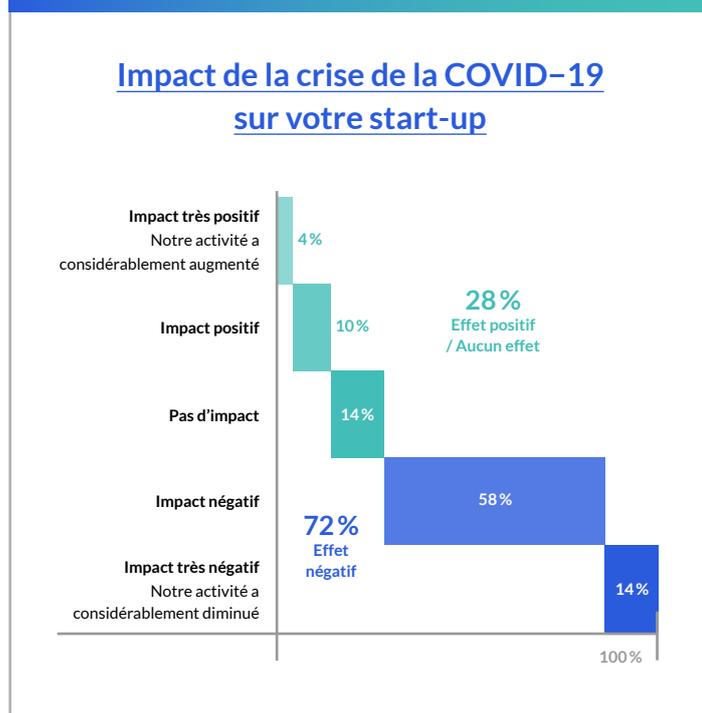
Début 2020 la crise de la COVID-19 a frappé soudainement et fortement les start-ups cleantech, comme la plupart des secteurs industriels. Pour comprendre les conséquences, le « *Swiss Energy and Environment Innovation Monitor* » (Innovation Monitor) a mené une enquête en mai 2020 auprès des start-ups cleantech et celles du domaine du développement durable. Les résultats indiquent que pour 28% des start-ups la crise n'a eu soit aucun effet, soit un effet positif, comme le montre la figure 1. 14% des start-ups ont connu des effets positifs, voire très positifs. Pour les 72% restantes, l'effet est négatif, et même très négatif pour 14% d'entre elles.

**MagicTomato** a dû se réorganiser et changer ses pratiques pour s'adapter. La start-up a dû arrêter de livrer le jour même de la commande et a également développé un partenariat avec les taxis pour effectuer les livraisons, eux qui ont soudainement vu leur charge de travail baisser drastiquement.

La situation fut très différente pour toutes les start-ups qui ont besoin d'interactions physiques avec leurs clients. **Äss-Bar** a dû faire face à une baisse brutale de 60 à 70% des ventes. Pour **Power-Blox**, une entreprise travaillant avec des pays en développement, ne pas pouvoir voyager était une situation délicate à gérer. Autre exemple: **Swiss Precision Lighting** venait de terminer un prototype en Suisse et n'a pas pu l'utiliser pour des démonstrations ou comme preuve de concept pour des investisseurs qui ne pouvaient pas venir de l'étranger. L'équipe commerciale d'**OrbiWise** n'a pas pu rencontrer les clients de la start-up et tous les événements ont été annulés, ce qui a affecté les ventes de la start-up.

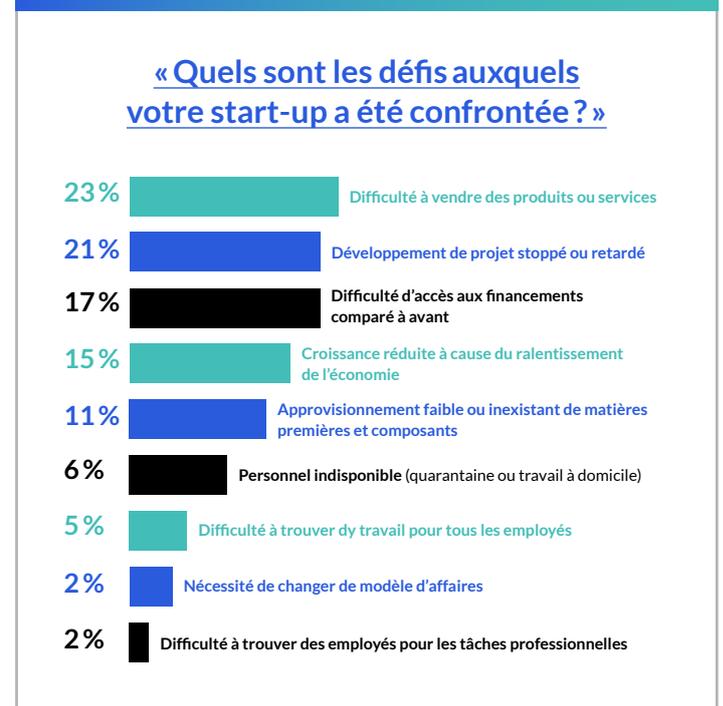
Dans certains cas, une baisse d'activité sur le marché cible d'une start-up l'oblige à rechercher des alternatives. C'est ce qui est arrivé à **greenTEG**: se concentrant à l'origine sur le secteur du bâtiment, la start-up a perçu des opportunités dans les applications médicales pour les mesures de température corporelle et les a développées.

Fig.1 – Répartition des start-ups impactées positivement et négativement par la crise de la COVID-19



Les impacts positifs sont principalement liés à des marchés en croissance très rapide, comme dans le secteur des désinfectants pour **aquama** ou la vente en ligne de produits alimentaires pour **MagicTomato**. **aquama**, par exemple, a réalisé en trois semaines le même chiffre d'affaires qu'en 2019. **MagicTomato** a vu la demande augmenter d'un facteur 5. De manière générale, et pas seulement dans le domaine des cleantech, tous les services virtuels ont vu une forte augmentation de la demande. Cette croissance soudaine a eu d'autres conséquences. Chez **aquama** par exemple, il a fallu embaucher rapidement beaucoup d'ingénieurs.

Fig.2 – Description des challenges auxquels les start-ups cleantech ont dû faire face lors de la crise de la COVID-19



Les start-ups qui ont des fournisseurs dans d'autres pays ont également rencontré des difficultés. La start-up **Solaxess** était presque prête à produire ses panneaux solaires, mais une machine en provenance de Chine n'a pas pu être livrée en raison du confinement

## À propos des start-ups

### MagicTomato

[www.magictomato.ch](http://www.magictomato.ch)

MagicTomato est une plateforme qui permet de faire les courses de la semaine auprès des artisans de la région. C'est un marché en ligne où les commandes sont préparées avec des produits frais et livrées dans la journée.

### aquama

[www.aquama.com](http://www.aquama.com)

aquama produit un désinfectant qui est fait seulement à partir d'eau et d'électricité. L'entreprise a pour but de remplacer les produits chimiques par des solutions naturelles qui sont biodégradables en quelques minutes seulement.

### Äss-bar

[www.aess-bar.ch](http://www.aess-bar.ch)

Äss-bar revend les produits de boulangerie de la veille qui sont ramassés à travers les villes. Ils ont onze succursales dans neuf villes.

### Power Blox

[www.power-blox.com](http://www.power-blox.com)

Power Blox produit une technologie qui a une capacité d'auto-apprentissage, autonome et auto-régulatrice qui permet un contrôle et un stockage d'énergie décentralisé au sein du réseau. De plus, il combine différentes sources d'énergies et systèmes de batteries (« Internet de l'énergie »).

### Swiss Precision Lighting

[www.splighting.ch](http://www.splighting.ch)

Swiss Precision Lighting développe un système d'éclairage précis et économe en énergie pour éviter les émissions et la pollution lumineuse. La start-up produit un système d'éclairage adapté aux terrains de sport, ainsi qu'à d'autres applications, qui est très modulaire et adaptable.

### OrbiWise

[www.orbiwise.com](http://www.orbiwise.com)

OrbiWise développe des technologies avancées pour l'industrie de l'Internet des Objets. Leur principal projet est centré sur les technologies radio LPWA (Low-Power Wide Area) qui permettent une connectivité longue portée entre les appareils de faible puissance.

### greenTEG

[www.greenteg.com](http://www.greenteg.com)

greenTEG développe des capteurs de chaleur pour le secteur de l'énergie, du bâtiment, de l'industrie photonique (laser), ou de la médecine pour mesurer la température corporelle.

### Solaxess

[www.solaxess.ch](http://www.solaxess.ch)

Solaxess développe une technologie afin de rendre les panneaux solaires plus attrayant et esthétique (blancs ou colorés), pour qu'ils ne soient plus cachés mais montrés sur les façades.

### METHANOLOGY

[www.METHANOLOGY.com](http://www.METHANOLOGY.com)

METHANOLOGY développe la nouvelle génération de carburant synthétique à base de méthanol renouvelable. La start-up utilise le dioxyde de carbone provenant des fermes ou de l'air, et le transforme en méthanol grâce à la biocatalyse des enzymes.

### Daphne Technology

[www.daphnetechology.com](http://www.daphnetechology.com)

Daphne Technology est une spin-off de l'EPFL qui atténue la pollution atmosphérique dans le secteur des transports. La nanotechnologie réduit les polluants toxiques (comme l'oxyde d'azote et l'oxyde de sulfate) des gaz d'échappement, en particulier dans l'industrie maritime.

### SmartHelio

[www.smarthelio.com](http://www.smarthelio.com)

SmartHelio permet aux panneaux solaires de garder une bonne production en détectant leurs défaillances à l'aide de l'intelligence artificielle. Avec un capteur, ils peuvent définir comment régler le problème et comment le panneau solaire va se comporter.

instauré dans ce pays. **METHANOLOGY** et **Daphne Technology** ont été confrontées à des défis similaires et ont également vu les prix des composants augmenter. **Swiss Precision Lighting** met l'accent sur le fait que les start-ups doivent comprendre que moins cher n'est pas toujours synonyme de mieux. En effet, produire en Suisse a des avantages dans de telles circonstances: la proximité, les relations et, enfin et surtout, la valeur ajoutée est produite et conservée dans le pays.

De manière générale, et comme le montre la **figure 2**, la plupart des difficultés rencontrées par les start-ups concernaient la vente de leurs produits et services (pour 23% des startups), un ralentissement du développement des projets (21%) et une plus grande difficulté d'accès aux fonds (17%).

La **figure 3** montre que les start-ups qui ont profité de la crise sont majoritairement celles pour lesquelles le marché a connu une croissance rapide ou qui ont pu se positionner pour répondre à de nouvelles demandes sur des marchés nouveaux ou existants, comme **greenTEG** ou **Power-Blox**.

Les start-ups peuvent se réorganiser rapidement. Si on y associe un bon processus d'anticipation, c'est la clé du succès. Pour **aquama**, avoir une succursale à Singapour leur a permis d'anticiper les conséquences de la crise en Europe et de se préparer plus tôt. Étant agiles, ils ont su s'adapter pour répondre aux besoins des clients pendant la crise de la COVID-19.

### 5 conseils aux start-ups pour surmonter la crise

L'Innovation Monitor a demandé aux PDG de start-ups cleantech de donner leurs meilleurs conseils aux autres start-ups pour traverser la crise. Les voici résumés en cinq points clés. Ils sont valables pendant la crise de la COVID-19, mais sont également de bons conseils pour toute start-up à tout moment :

**1.**

#### Concentrez-vous d'abord sur les clients

Restez toujours concentré sur votre mission et assurez-vous de répondre aux besoins des clients.

**2.**

#### Ayez un plan B ou un plan de survie

Pensez au pire et ayez toujours un chemin étudié pour gérer cette situation.

**3.**

#### Développez votre réseau

Vous ne pouvez pas commencer à le développer seulement quand vous en avez besoin, c'est une activité permanente qui doit être maintenue dès le départ.

**4.**

#### N'abandonnez jamais

Soyez sans cesse actif et restez toujours dans un esprit « Que pouvons-nous faire ? ».

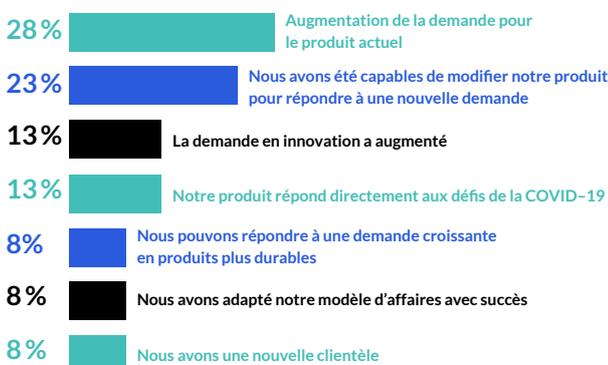
**5.**

#### Développez des partenariats

Vous serez plus fort avec des partenaires de confiance. En tant que start-up, vous ne pouvez pas avoir toutes les compétences. Les partenaires peuvent également soutenir et aider en cas de crise.

Fig.3 – Description des bénéfices dont 14% des start-ups cleantech ont pu bénéficier pendant la crise de la COVID-19

#### « Quels impacts positifs votre start-up a-t-elle connu ? »



#### Comment les start-ups ont-elles réagi ?

L'un des grands avantages d'évoluer en tant que start-up est la souplesse d'adaptation qui s'avère utile dans les situations de crise.

Jordi Montserrat de Venturelab a également partagé ses conseils aux start-ups : « Mes trois conseils pour les start-ups sont :

**1.**

**Pensez sur le long terme**

Pour une fois, il vaut mieux être prudent et éviter de prendre des risques,

**2.**

**Trouvez de l'aide financière**

Recherchez toutes les aides financières possibles et restez en contact avec les investisseurs. Même s'ils n'investissent pas beaucoup, ils sont toujours actifs,

**3.**

**Innovez**

Poursuivez la R&D et trouvez des moyens innovants de rester en contact avec les clients ».

L'agilité des start-ups leur permet également de changer rapidement de priorités. **SmartHelio** a réorganisé son projet de R&D et a commencé à consacrer plus de temps au marketing virtuel et à l'exploration du marché. **Äss-Bar** a décidé de changer leurs heures d'ouverture, mais a également dû renforcer les mesures de sécurité pour rassurer les clients. Ils ont mis en place un service de livraison à domicile, équipé les employés de masques et accru la communication avec les employés et les clients.

La virtualisation de toutes les activités a également nécessité une gestion plus proactive des ressources humaines et conduit à davantage d'interactions avec et entre les salariés. **OrbiWise** a organisé de courts appels vidéo le matin pour s'assurer que les employés se sentaient bien.

De manière générale, l'agilité des start-ups, non limitée aux start-ups cleantech, et leur capacité d'adaptation est un avantage par rapport aux autres entreprises. **aquama** l'explique bien aux autres start-ups avec le conseil suivant : « En utilisant l'agilité de l'entreprise au service du bien commun, votre travail ne peut que réussir ».

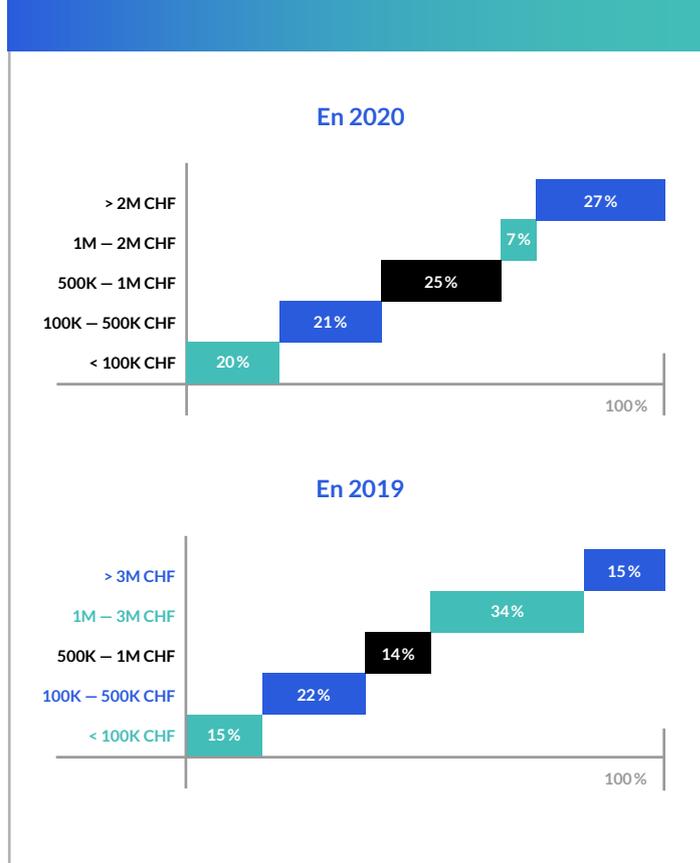
L'Université de Saint-Gall (HSG) a également mené une enquête sur l'impact de la crise de la COVID-19 sur les start-ups de HSG, avec quelques résultats intéressants (40 start-ups ont répondu à l'enquête):

- 12% des start-ups n'ont pas été touchées par la crise actuelle ;
- 60% de ces startups connaissent une baisse des ventes ;

- 5% ont vu une augmentation de leur activité commerciale ;
- 7% des start-ups participantes ont perdu au moins un de leurs investisseurs actuels ;
- Une grande proportion, 43%, a vu augmenter les opportunités à court terme et 47% les opportunités à long terme.

La forte capacité d'action des start-ups et leur agilité, qui sont à l'origine de la résilience des start-ups, sont deux des principales conclusions de cette enquête.

Fig.4 – Montant du prochain cycle d'investissement parmi les start-ups Cleantech



Levées de fonds pendant la crise de la COVID-19?

L'enquête réalisée par l'Innovation Monitor a également interrogé les start-ups cleantech sur leurs besoins en investissement pour 2020. Par rapport à 2019, il semble y avoir une diminution des besoins majeurs en investissement en 2020. Seules 34% des start-ups recherchent plus de 1 million, contre 49% en 2019 (figure 4).

Trois des start-ups interrogées ont souligné le défi de la relation avec les investisseurs pendant la crise de la COVID-19. Les start-ups Daphne Technology et METHANOLOGY ont toutes deux perdu un investisseur. Dans le cas de **Swiss Precision Lighting**, les investisseurs ne pouvaient pas se rendre en Suisse pour voir le prototype du produit.

Jordi Montserrat, de Venturelab, a souligné le fait que le secteur des cleantech n'a pas connu le boom auquel on aurait pu s'attendre ces dernières années : « Nous n'avons pas vu d'investissements massifs dans

ce domaine, même si les besoins semblent croître ». Un des seuls exemples d'investissement important en Suisse dans ce domaine est Climeworks (Climeworks développe une technologie de captage du CO<sub>2</sub> directement depuis l'air) avec près de 100 millions de CHF.

En mai 2020, voici ce à quoi les experts s'attendaient concernant les investissements pendant la crise de la COVID-19 :

- Les investisseurs continueront à investir car une sorte de confiance subsistera ;
- Le nombre de transactions sera réduit ;
- Tous les secteurs seront impactés, à l'exception des entreprises permettant à d'autres de digitaliser leurs activités ;
- L'argent coûtera plus cher, les négociations avec les investisseurs seront certainement plus difficiles et la valeur des start-ups pourra diminuer.

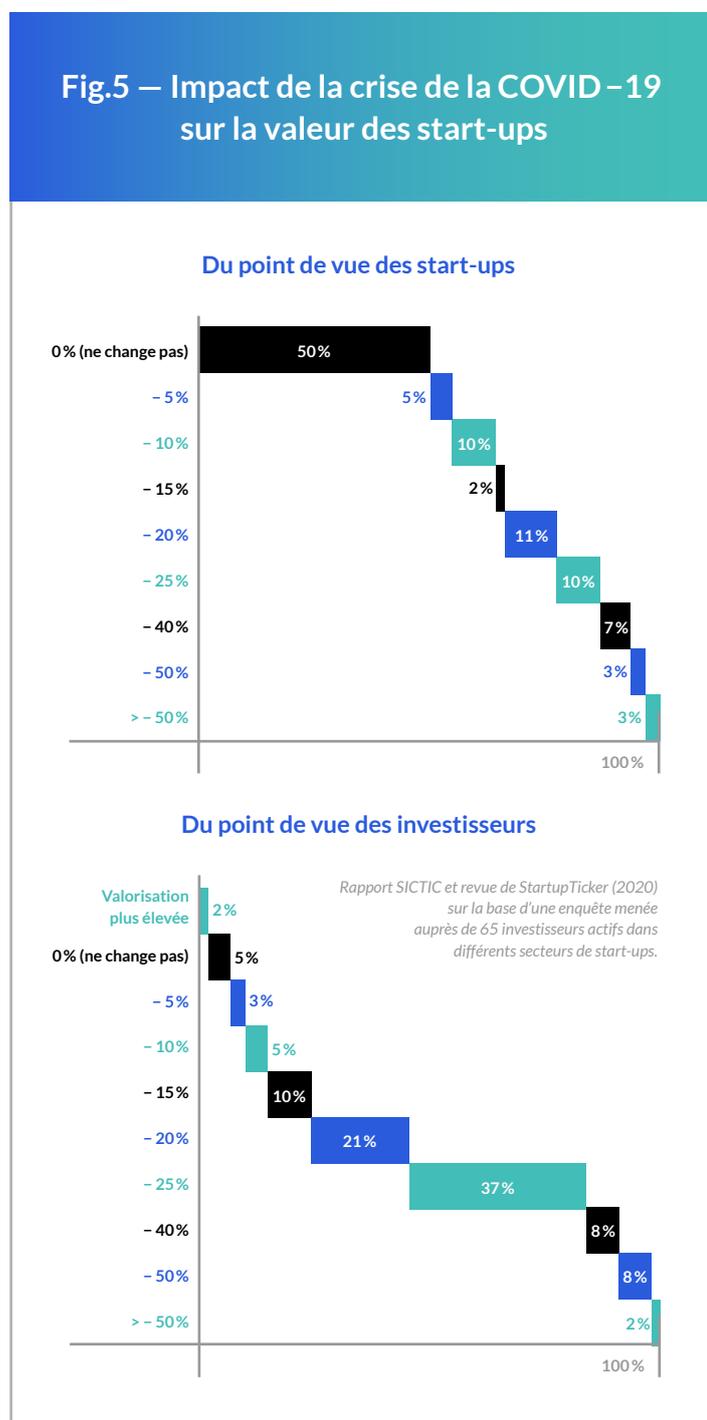
Startupticker a publié un rapport intéressant de SICTIC, qui est résumé dans leur newsletter du 1er mai 2020 : « Cette semaine, nous avons publié les résultats d'une enquête menée auprès des business angels, par SICTIC et la start-up Business Angels Switzerland, dans laquelle 50% des business angels disent qu'ils investiront moins ou pas du tout dans les start-ups. Les affaires semblent aller un peu mieux pour les entreprises dans lesquelles des investisseurs sont déjà impliqués. En raison de la concurrence accrue entre les start-ups pour la part du capital-risque, les investisseurs s'attendent à une baisse de 20% à 25% des valorisations. Le président de SICTIC, Thomas Dübendorfer, évalue ces résultats dans notre entretien et donne quelques conseils aux start-ups. La conclusion est claire : Les start-ups doivent apprendre à vivre avec moins d'argent ».

L'enquête de l'Innovation Monitor a posé la même question aux start-ups cleantech et comparé les résultats aux réponses des investisseurs de l'enquête réalisée par SICTIC (figure 5). Il existe un écart important entre les deux : les investisseurs s'attendent à une baisse de valorisation, 58% d'entre eux anticipant une baisse de 20% à 25%, alors que 50% des start-ups pensent que leur valeur va rester la même. Cela peut s'expliquer par le caractère unique du secteur des cleantech par rapport au secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ciblé dans l'enquête de SICTIC, ou par le fait qu'il existe une différence en termes d'attentes et de compréhension quant à l'évolution des tendances concernant la valorisation des start-ups. Cela pourrait être un risque que les start-ups doivent prendre en compte lors de leur prochaine levée de fonds.

### Quelques mois après le début de la crise, quelle était la situation ?

En juillet 2020, Startupticker et la Swiss Private Equity & Corporate Finance Association ont publié le Rapport sur le Capital Risque Suisse

Fig.5 – Impact de la crise de la COVID-19 sur la valeur des start-ups



qui donne une première impression de la situation du côté des investissements (tous secteurs confondus). Le rapport indique que :

- Pour le premier semestre : « Le montant total investi a diminué de 36% par rapport à la même période en 2019. Cette baisse est due exclusivement à l'absence de cycle de financement conséquent de l'ordre du million à trois chiffres.
- La majorité des start-ups ont pu attirer plus d'argent en 2020 qu'en 2019. L'investissement médian étant à 3,9 millions de CHF, il est au moins supérieur de 20% à celui de l'année précédente.
- Dans une comparaison à long terme, la somme générée en 2020 est élevée, à environ 67% au-dessus de la valeur comparative en 2018 ».

Le rapport explique que la COVID-19 a eu un impact : « jusqu'à présent, les investisseurs étrangers et les entreprises étrangères ont joué un rôle majeur en Suisse, en tant qu'acheteurs de start-ups suisses, mais la crise de la COVID-19 a considérablement réduit leur importance. Les capitaux-risqueurs suisses en ont profité. Leur part du capital total investi est passée d'environ un quart à la moitié. »

[Startupticker](#) et la [Swiss Private Equity & Corporate Finance Association](#) montrent dans le rapport que la Suisse semble être dans une bonne situation par rapport aux autres pays. À titre d'exemple, le nombre d'investissements au premier semestre 2020, en Europe du Nord et de l'Ouest, a diminué de 40% (par rapport à la même période en 2019). C'est également le cas du montant total investi, qui a diminué de 18%. Le rapport explique que les activités croissantes des business angels, ainsi que les fonds existants et nouvellement créés de capital-risque, ont conduit à un nombre élevé de cycles d'investissement (+ 20%), et sont à l'origine de cette très bonne dynamique.

Comme les investisseurs ont poursuivi leurs investissements pendant la crise, le rapport montre que la situation semble être plus positive que prévu. Il est également intéressant de noter que les gestionnaires de fonds s'attendent à des retards dans leur levée de fonds, mais ne pas à en lever moins qu'anticipé.

Dans leur newsletter du 6 août 2020, le Cleantech Group a publié des informations intéressantes sur les investissements dans le secteur des cleantech au niveau international. Le Cleantech Group n'a pas remarqué d'effet de la COVID-19 sur l'investissement dans les cleantech pendant le deuxième trimestre de 2020. Il se peut que de nombreuses transactions conclues au deuxième trimestre aient été initiées au trimestre précédent. Une conséquence pourrait être que l'impact de la COVID-19 sur la conclusion d'accords pourrait se faire sentir dans les deux à trois trimestres suivants. Lors de la crise financière de 2008, la baisse des investissements a été très prononcée et immédiate et a duré deux trimestres. La crise pandémique sera donc tout à fait différente. Pour le deuxième trimestre de 2020, Cleantech Group arrive aux mêmes conclusions que le Swiss

## Le Green Deal européen

**Le Green Deal européen**, comme proposé par la Commission Européenne (CE) fin 2019, est une nouvelle stratégie de croissance qui vise à transformer l'UE en une société juste et prospère, avec une économie moderne, économe en ressources et compétitive, où il n'y aura pas d'émissions de gaz à effet de serre en 2050, et où la croissance économique est découplée de l'utilisation des ressources. Le Green Deal européen est le coeur de la stratégie européenne qui dirige la relance de l'économie après la pandémie de la COVID-19, en particulier à travers le « Next Generation EU », c'est-à-dire l'accord de relance de 750 milliards d'euros annoncé en mai 2020.

**Atteindre les objectifs du Green Deal européen** va nécessiter des actions dans tous les secteurs de l'économie, y compris :

- Décarboner le secteur de l'énergie grâce à des projets d'énergie renouvelable, en particulier éolien et solaire, et lancer l'économie pour une production d'hydrogène propre ;
- Investir dans des technologies respectueuses de l'environnement ;
- Aider l'industrie à innover ;
- Déployer des transports publics et privés plus propres, moins chers, et plus sains ;
- Veiller à ce que les bâtiments soient plus économes en énergie et développer l'économie circulaire ;
- Travailler avec des partenaires internationaux pour améliorer les normes environnementales mondiales.

*Tiré de : « Making the green recovery work for jobs, income and growth », OECD 2020.*

Venture Capital Report, à savoir que l'impact sur l'investissement est très limité. Dans le domaine des cleantech et au niveau international, le deuxième trimestre a enregistré un volume de transactions plus important que le premier, atteignant même le plus haut niveau jamais enregistré par Cleantech Group en un trimestre. Cela correspond à 636 transactions pour un total de 9 milliards USD investis.

Globalement, si un climat d'incertitude domine, il semble que l'impact sur l'investissement soit plus faible que prévu. La plupart des experts s'accordent à dire que les start-ups doivent poursuivre

leur développement. Elles doivent cependant faire attention à l'évolution pendant les mois à venir et limiter la prise de risques. La recommandation de Jordi Montserrat résume bien la situation: « Je suis généralement plutôt optimiste et fonceur. Cependant, actuellement mon conseil pour les start-ups serait d'être prudent, d'être prêt à endurer et à survivre sans ressources supplémentaires, pour les 8 à 12 mois à venir ».

### À quoi pouvons-nous nous attendre dans le futur ?

La crise actuelle de la COVID-19 n'est pas seulement une crise sanitaire, c'est aussi une crise économique. Des investissements publics massifs seront nécessaires dans divers secteurs industriels et nous avons vu que certains pays ont déjà publié des plans de relance. Mais dans quelles mesures ces plans de relance seront-ils écologiques? L'investissement public sera-t-il associé à des objectifs climatiques et environnementaux? Les start-ups cleantech auront-elles une opportunité particulière de bénéficier de ces plans de relance ?

L'OCDE et de nombreux experts sont convaincus qu'« une relance verte renforcera considérablement la résilience de l'économie et de la société face à la grave récession et à l'accélération des défis environnementaux ». Et nous nous trouvons dans une situation où « de nombreux gouvernements ont inclus des mesures de relance « vertes » dans leur politique, conçue pour faire face aux impacts socio-économiques à court et moyen terme de la pandémie. Cependant, et malheureusement, l'équilibre entre les dépenses vertes et non vertes n'est, jusqu'à présent, pas en faveur de soutien envers l'obtention de résultats environnementaux positifs ».

Dans un article publié le 23 septembre 2020, The Guardian a expliqué que: « Peu de pays tiennent leurs promesses d'une « reprise verte » de la crise de la COVID-19, mais que à l'inverse, des centaines de milliards de dollars sont susceptibles d'être dépensés dans des plans de sauvetage économique, qui vont mener à une augmentation des émissions de gaz à effet de serre ».

À titre d'exemple, les États-Unis « prévoient des dépenses de près de 3 trillions de USD, mais seulement très peu de dépenses pour une garantie financière environnementale. Ils prévoient aussi d'investir peu d'argent dans la diminution des émissions de carbone, tout en annulant en parallèle les conventions qui permettent de protéger la nature et l'environnement. Sur le plan de relance total des États-Unis, qui est d'environ 2,98 billions USD, seuls environ 39 milliards USD sont destinés à des projets verts ». Il est toutefois possible que le changement de président puisse mener à une évolution de cette situation.

L'article mentionne également que le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France font partie des 20 plus grandes économies planifiant une reprise verte dans lesquelles les avantages pour le climat et la nature l'emportent sur les impacts négatifs. La Corée du Sud surpasse elle aussi nombre d'autres États en termes de plan de relance vert.

Compte tenu du plan de relance écologique en Europe, qui s'ajoute au fait que les voyages seront probablement un problème pendant encore quelques mois, voire plus, il semble stratégiquement beaucoup plus intéressant pour les start-ups cleantech de se concentrer sur le marché européen à court et moyen terme.

## Conclusion

Les résultats de l'enquête et des témoignages montrent que la crise de la COVID-19 a définitivement un impact sur les start-ups cleantech. Mais ils montrent aussi que l'impact est limité, pour deux principales raisons: premièrement, les start-ups profitent de leur agilité pour réagir et s'adapter plus facilement que les autres entreprises. La crise ajoute de l'incertitude, ce que les start-ups ont l'habitude de gérer. Deuxièmement, les questions de durabilité et d'environnement sont restées une priorité dans l'agenda, ce qui est confirmé par les aspects verts des plans de relance, même s'ils pourraient être plus ambitieux.

Le fait que les investissements dans les start-ups puissent diminuer fait peur, même si

jusqu'à présent cela n'est pas confirmé par les données. Cependant, les experts soulignent la difficulté d'anticiper les conséquences de la crise et donnent le conseil aux start-ups d'être prudentes pendant les mois à venir et d'être prêtes à travailler avec moins de ressources. Ceci est un conseil d'ordre général pour les start-ups, il n'y a aucune raison de penser qu'il y aura une différence entre les start-ups cleantech et les autres.

Le plan de relance européen est celui qui intègre les financements les plus ambitieux, axés sur le climat et l'environnement. De plus, les marchés éloignés seront plus difficiles à atteindre car voyager sera probablement encore difficile pendant quelques mois, voire plusieurs années. Cela semble faire de l'Europe le meilleur marché sur lequel se concentrer dans les mois et les années à venir pour les start-ups cleantech basées en Suisse.

Pour en apprendre plus  
sur les plans de relance  
et les investissements

L'analyse de The Guardian

<https://www.theguardian.com/environment/2020/sep/23/few-countries-living-up-to-green-recovery-promises-analysis>

Le rapport économique de Vivid

[https://www.vivideconomics.com/wp-content/uploads/2020/10/201028-GSI-report\\_October-release.pdf](https://www.vivideconomics.com/wp-content/uploads/2020/10/201028-GSI-report_October-release.pdf)

L'article de l'OECD

<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/making-the-green-recovery-work-for-jobs-income-and-growth-a505f3e7/>

L'article de Forbes

<https://www.forbes.com/sites/donaldkirk/2020/07/14/koreas-reveals-new-deal-designed-to-boost-jobs-revive-sagging-economy>

Startupticker & Swiss Private Equity  
& Corporate Finance Association

<https://www.startupticker.ch/en/swiss-venture-capital-report>

11

start-ups ont été interviewées  
par l'Innovation-Monitor

Un résumé des résultats de ces témoignages  
est présenté ci-dessous.

SmartHelio

Govinda Upadhy  
CEO

[www.smarthelio.com](http://www.smarthelio.com)

Comment résumez-vous votre activité ?

SmartHelio permet aux panneaux solaires de garder une bonne production en détectant leurs défaillances à l'aide

de l'intelligence artificielle. Avec un capteur nous pouvons définir comment régler le problème et comment le panneau solaire va se comporter.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✓ Comme nous sommes une start-up dans le domaine du digital, nous avons pu nous adapter rapidement. Nous avons utilisé des données de dispositifs déjà installés pour poursuivre notre R&D. Aussi, nos clients étant à domicile et ayant plus de temps en ligne, nous avons pu faire plus de marketing et passer plus de temps « avec eux ».

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Nous avons changé nos priorités et mené des projets pilotes avec nos clients pour comprendre les principaux points faibles de notre solution. Nous avons également réalisé des entretiens avec toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur afin de comprendre comment notre solution peut avoir une incidence sur eux et améliorer notre modèle d'affaires.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

Se concentrer sur les clients en priorité car eux aussi vivent la crise et n'ont peut-être plus les moyens d'acheter les produits que nous fabriquons. C'est nécessaire de garder le contact et de voir comment nous pouvons les aider.

[aquama](http://www.aquama.com)

Willy Lionel Pomathios  
CEO / Chairman / Fondateur

[www.aquama.com](http://www.aquama.com)

Comment résumez-vous votre activité?

aquama produit un désinfectant qui est fait à partir d'eau et d'électricité seulement. Notre entreprise a pour but de remplacer les produits chimiques par nos solutions naturelles qui sont biodégradables en quelques minutes

seulement. Notre modèle d'affaires est de vendre des machines qui produisent la solution et non la solution elle-même. Les machines, mutualisées, sont recensées par une application pour faciliter les ventes.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✓ En trois semaines nous avons obtenu le même chiffre d'affaires que pendant l'année 2019 entière ! Le principal challenge traversé fut de livrer les nombreux clients qui commandent des machines. Nous avons donc dû repenser immédiatement la manière de produire.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Nous avons dû engager beaucoup de personnes, notamment des ingénieurs. Nous sommes une start-up plutôt locale, notre activité dépendant donc de l'évolution de la COVID-19 localement. De par notre antenne à Singapour nous avons entendu parler de ce virus plus tôt qu'en Europe. Nous avons réalisé que l'armée, les cantons, la société, n'étaient pas équipés pour une pandémie. Ce qui nous a vraiment permis de nous en sortir c'est d'avoir énormément anticipé et commencé à s'organiser dès janvier. Nous avons baissé nos marges car le premier but c'est de désinfecter tout le monde et non faire des profits. Par exemple, nous avons fait une campagne avec QoQa.ch pour donner l'accès de ces machines au plus grand nombre de personnes tout en étant le moins cher possible.

Quelles en seront les conséquences à moyen et long terme?

Le développement de nos nouvelles machines a été avancé d'un à deux ans et certaines sont déjà sur le marché. Des modèles miniaturisés ont été développés rapidement (machines portables dans un sac à main) et font désormais partie de notre catalogue de produits.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

Il faut garder l'agilité qu'a le domaine des start-ups. Cela permettra d'apporter des solutions rapides qui sont bénéfiques pour la société. Si les entrepreneurs gardent

cet état d'esprit et mettent leur agilité au service du bien commun, leur activité ne peut que marcher ! L'argent doit rester un moyen d'atteindre l'objectif, et non être l'objectif lui-même.

### Solaxess

Sébastien Eberhard

CEO

[www.solaxess.ch](http://www.solaxess.ch)

#### Comment résumez-vous votre activité ?

Chez Solaxess, nous développons une technologie afin de rendre les panneaux solaires plus attrayant et esthétique (blancs ou colorés), pour qu'ils ne soient plus cachés mais montrés sur les façades. De plus, les cellules et connexions sont invisibles et les panneaux personnalisables grâce à un film nanotechnologique.

#### Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité ?

✗ C'est très frustrant car la phase de développement du produit était finie, le produit certifié, nous étions prêts à entrer sur le marché (qui attendait notre produit). Nous aurions dû recevoir une machine de Chine le 15 janvier, afin de lancer la production mi juin, cependant la production est maintenant retardée de 6 mois. Cette machine aurait dû libérer toutes les contraintes liées à la sous-traitance.

#### Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise ?

Nous avons dû stopper l'engagement d'un ingénieur qui aurait travaillé sur la machine. Le personnel a été mis en RHT à 60%. Notre seule solution a été d'arrêter pendant 6 mois le temps que la machine arrive, donc ralentir afin de ne pas prendre de risque.

#### Quelles en seront les conséquences à moyen et long terme ?

Nous ne prévoyons pas beaucoup de conséquences à moyen et long terme car le marché des panneaux solaires

est en plein essor. On a perdu 6 mois mais après ça devrait recommencer et aller dans la bonne direction.

#### Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise ?

Je pense que le plus important est de toujours avoir un plan B quand on commence à créer un projet et qu'on est en phase de développement. Toujours chercher un moyen de développement plus local au vu d'une crise de ce type. Il faut créer plusieurs contacts dans son domaine, regarder quelle entreprise autour de soi pourrait aider en cas de crise.

### MagicTomato

Paul Charmillot

CEO

[www.magictomato.ch](http://www.magictomato.ch)

#### Comment résumez-vous votre activité ?

MagicTomato est une plateforme qui permet de faire les courses de la semaine auprès des artisans de la région. C'est un marché en ligne où les commandes sont préparées avec des produits frais et livrées dans la journée. Nous avons un impact positif sur la planète, avec par exemple l'utilisation de véhicules électriques ou le fait de payer convenablement l'équipe et les livreurs.

#### Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité ?

✓ La demande a énormément augmenté, de l'ordre de cinq fois. Nous avons donc dû mettre en place des ajustements de structures et d'organisation. Notamment en faisant quelques compromis comme arrêter de livrer le jour même ou baisser notre engagement environnemental pour un aspect plus social.

#### Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise ?

Réorganiser les aspects logistique et opérationnel, engager du monde, notamment pour gérer l'organisation et la livraison. Nous avons aussi arrêté de livrer en véhicule

électrique. Un partenariat gagnant-gagnant avec des taxis qui perdait leur activité a été mis en place, pour leur proposer de faire les livraisons.

Quelles en seront les conséquences à moyen et long terme?

L'hystérie générale sur la livraison en ligne va se calmer et donc notre activité va baisser mais ça ne reviendra pas au point d'avant la crise. Elle a accéléré le développement de la livraison de nourriture à domicile et la transition de certaines personnes vers celle-ci (3% des achats de produits alimentaires en Suisse se font en ligne, et c'est en rapide augmentation).

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

En tant que start-up il faut toujours remettre en cause son business modèle, se demander si on est vraiment en train d'apporter une solution à la société. La durabilité est revenue dans les discussions de tous les jours. Pas forcément dans le but de sauver la planète, mais par exemple dans des actions plus concrètes comme « l'accès à des produits locaux ». Donc les cleantechs doivent utiliser la situation actuelle comme une opportunité pour se repositionner sur un vrai besoin du consommateur.

### Äss-bar

Nadja Zehnbauer  
Marketing Director  
[www.aess-bar.ch](http://www.aess-bar.ch)

Comment résumez-vous votre activité?

Äss-Bar revend les produits des boulangeries de la veille qui sont ramassés à travers les villes. Nous avons onze succursales dans neuf villes.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Nous avons fait 60 à 70% de ventes en moins, car nous avons choisi des emplacements idéaux pour les

clients de passage (campus, gares...). Nous avons un prix réduit, ce qui signifie que nous réalisons notre chiffre d'affaires seulement si les clients sont nombreux.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Comme nous ne fabriquons pas nos produits mais les achetons à d'autres afin d'éviter le gaspillage alimentaire, nous devons beaucoup communiquer autour des aspects sanitaires, tels que la propreté de nos voitures, ou le maintien d'un standard de qualité. Nous avons dû réduire nos heures d'ouverture pour réduire les coûts et réduire les temps de travail. En Suisse romande, notre partenaire franchisé a fermé car ce n'était pas réalisable financièrement. Nous avons instauré un service de livraison à domicile, équipé les employés de masques, et assuré une communication auprès des employés et des clients.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

La crise a montré la rapidité avec laquelle les projets peuvent être mis en œuvre. Il est important d'être positif dans cette situation et d'être actif: « Que pouvons-nous faire? ». Nous devons créer et développer des projets ensemble, ainsi qu'échanger entre les start-ups afin de créer un réseau pour s'entraider.

### OrbiWise

Domenico Arpaia  
CEO  
[www.orbiwise.com](http://www.orbiwise.com)

Comment résumez-vous votre activité?

Nous développons des technologies avancées pour l'industrie de l'Internet des Objets. Notre principal projet est le développement des technologies radio LPWA (Low-Power Wide-Area), qui permettent une connectivité longue portée (> 10 km dans des conditions de visibilité directe) entre les passerelles et les appareils de faible puissance, avec 1 pile AA suffisante pour un fonctionnement de plusieurs années dans la plupart des applications.

Nous avons également développé une solution innovante, basée sur ces technologies, pour surveiller la pollution sonore dans les villes en temps réel. Elle peut également être utilisée pour diverses applications comme la détection de coups de feu aux États-Unis ou la détection de foule en cas de pandémie réelle.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Nous n'avons pas été très affectés au niveau du développement de logiciel, mais nous avons été très affectés en termes de ventes, car nos collègues commerciaux n'ont pas pu se déplacer pour voir les clients et prospecter. Aussi, tous les événements de l'industrie ont été annulés, ce qui a un impact en termes de développement commercial.

De plus, certains clients sont plus touchés que d'autres et moins réactifs, selon les pays ou les secteurs: par exemple, nous avons des clients focalisés sur le secteur de l'hôtellerie qui a été durement touché par la pandémie actuelle.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Notre personnel travaille principalement à domicile. Afin de soutenir les gens et de leur donner encore le sentiment de faire partie de l'équipe, nous avons mis en place un petit appel vidéo le matin avec toute l'équipe, qui, en un sens, remplace les réunions informelles, à l'heure du café, au bureau.

Nous avons commencé à compter beaucoup plus sur le marketing numérique, la communication et la présence virtuelle, pour les réunions internes et externes. Nous allons certainement nous concentrer davantage sur le marketing numérique et les affaires en ligne à l'avenir.

Quelles en seront les conséquences à moyen et long terme?

À court terme, nous serons principalement confrontés à des conséquences négatives en termes de vie professionnelle ou d'atteinte aux clients, mais à long terme cela pourrait nous être bénéfique.

Nous pensons que cela pourrait accélérer la transition vers davantage de solutions utilisant l'Internet des Objets. L'automatisation deviendra encore plus pertinente dans de nombreuses activités à l'avenir, ce qui pourrait être l'une des leçons à tirer de la crise.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

Je ne suis pas sûr d'être en mesure de donner des conseils à d'autres entreprises, car nous apprenons tous avec cette nouvelle pandémie. Je pourrais probablement suggérer de se concentrer davantage sur le marketing numérique, la présence virtuelle et, si cela a du sens, sur les activités en ligne, même si cela prend du temps et des efforts pour changer les processus de base d'une entreprise. Bien que cela puisse être difficile à faire dans de nombreux cas, avec les défis à court terme en termes de finances et de ventes, nous devrions essayer de rester concentrés sur le développement à long terme de la société, en essayant de développer d'excellents produits et maintenir la relation avec les clients en ces temps difficiles.

greenTEG

Holger Hinrichs  
 Sales Marketing

[www.greenteg.com](http://www.greenteg.com)

Comment résumez-vous votre activité?

greenTEG développe des capteurs de chaleur dans le secteur de l'énergie, du bâtiment, de l'industrie photonique (laser) et de la médecine pour mesurer la température corporelle.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Dans la plupart des projets du secteur de l'énergie, les ventes ont fortement baissé. Le marché est très difficile. Les consultants en bâtiment sont très durement touchés par la crise, ainsi que les petites entreprises indépendantes, ce qui a conduit à une réduction drastique des commandes.

✓ Le capteur de température corporelle a suscité beaucoup d'intérêt pendant la crise et a conduit au développement d'un nouveau produit qui a été lancé en juin 2020. C'est un test de température corporelle qui est utile pour la prévention des virus. En ce moment, nous avons une baisse de chiffre d'affaires, mais nous avons pu développer un produit spécifique et une augmentation des ventes est attendue car nous avons beaucoup de pré-commandes.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Certaines embauches (comme les stagiaires) ont été reportées et nous avons demandé un crédit fédéral et cantonal. Nous avons également dû explorer un tout nouveau marché pour vendre un produit nouvellement développé spécifique à cette nouvelle époque.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

Dans un environnement de travail à domicile, il est important de travailler sur la façon de motiver votre équipe et cela peut nécessiter beaucoup d'efforts. Le travail à domicile et les méthodes numériques doivent faire partie du fonctionnement des start-ups, pour être prêtes en cas de crise. De toute évidence, une communication claire sur les nouvelles circonstances est nécessaire. Vous devez également obtenir rapidement des informations de contact afin d'améliorer votre marketing.

### Power-Blox

Alessandro Medici  
CTO

[www.power-blox.com](http://www.power-blox.com)

Comment résumez-vous votre activité?

Power-Blox produit une technologie à capacité d'auto-apprentissage, autonome et auto-régulatrice qui permet un contrôle et un stockage d'énergie décentralisé au sein du réseau. De plus, il combine différentes sources d'énergies et systèmes de batteries (« Internet de l'énergie »).

Notre technologie est bien adaptée aux pays en développement.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Les formations qui ont lieu directement dans les pays ont été annulées. Les contrats ne peuvent pas être finalisés car la signature est physiquement impossible.

✓ Une nouvelle clientèle est apparue car les hôpitaux n'ont souvent pas d'électricité ou pas de désinfection. De plus, la crise met en lumière ces besoins, les partenaires sont donc plus susceptibles de débloquer des fonds. Cette période pourrait conduire à une forte croissance dans de nombreux domaines.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Vous devez avoir les produits prêts pour les projets, mais un préfinancement est nécessaire pour la fabrication. La production a été délocalisée en Italie, où un million de produits peuvent être produits par an. À l'avenir, l'assemblage devrait directement avoir lieu dans les pays cibles.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

En Afrique, vous devez vous occuper des questions de financement et de risque. En effet, d'autres start-ups y sont développées et grandissent beaucoup plus vite. Le contact avec les autorités et avec d'autres PDG est également très important. En général, vous devez tester votre projet très rapidement et directement avec les clients et également tester l'intérêt pour l'achat à différents prix.

### Daphne Technology

Mario Michani  
Founder

[www.daphnetechology.com](http://www.daphnetechology.com)

Comment résumez-vous votre activité?

Daphne Technology est une spin-off de l'EPFL qui atténue la pollution atmosphérique dans le secteur des transports. Notre nanotechnologie réduit les polluants toxiques (comme l'oxyde d'azote et l'oxyde de sulfate) des gaz d'échappement, en particulier dans l'industrie maritime. La solution empêche les dommages faits aux écosystèmes et à la santé humaine.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Nous avons dû ralentir le développement du produit pendant deux mois mais maintenant nous sommes de retour dans une situation normale. Nous avons dû faire face à de nombreux retards de la part de nos fournisseurs et les prix ont également augmenté.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Nous devons encore faire beaucoup de développement au niveau du produit afin qu'il soit prêt pour le marché, nous avons donc mis nos activités en attente afin de voir comment la situation évolue. Ce marché a une vision à long terme, donc notre activité est retardée de quelques mois ou quelques années mais reviendra quand même à une situation normale: le transport est nécessaire autour du globe. Nous avons également perdu un investisseur et donc demandé un prêt de crise. De plus, nous réfléchissons à une autre stratégie de financement pour les années à venir.

Quelles en seront les conséquences à moyen et long terme?

Du point de vue du marché, nous prévoyons un retour à la normale fin 2021. Mais nous sommes toujours affectés par le virus car les navires de transport doivent adapter leurs itinéraires de navigation. Nous attendons de voir comment les choses vont évoluer l'année prochaine avant de changer nos plans.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

Dans le domaine des start-ups, l'impact sera dans les répercussions sur le plan économique. Vous devriez tou-

jours être prêt à avoir de l'argent pour survivre pendant deux ans.

## METHANOLOGY

Gerhard Meier

Co-founder & CEO

[www.METHANOLOGY.com](http://www.METHANOLOGY.com)

Comment résumez-vous votre activité?

METHANOLOGY développe la nouvelle génération de carburant synthétique à base de méthanol renouvelable. Nous utilisons le dioxyde de carbone provenant des fermes ou de l'air, et le transformons en méthanol grâce à la biocatalyse des enzymes. C'est pourquoi nous voulons également produire un nouveau système d'économie circulaire.

Quelles ont été les conséquences de la COVID-19 sur votre activité?

✗ Nous avons démarré notre entreprise juste avant le confinement, donc le troisième investisseur a mis fin à son engagement. Nous avons dû trouver une nouvelle stratégie pour gérer la situation avec moins de ressources.

✓ Mais cette crise pousse les gens à changer leur état d'esprit et à réaliser ce qui est important dans notre économie et notre société. Nous avons eu beaucoup de retours dans le monde entier indiquant que les gens sont intéressés et ils nous soutiennent avec des petits dons.

Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise?

Nous avons demandé un soutien financier. Nous avons dû arrêter le développement de notre premier prototype car les matériaux, en provenance d'autres pays comme l'Allemagne, ont été retardés. Nous avons essayé de convaincre le gouvernement que la Suisse pouvait jouer un rôle de leader pour distribuer et exporter cette technologie dans le monde entier.

Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise?

N'abandonnez jamais. Trouvez des moyens et des solutions et déployez vos efforts là où vous pensez qu'il est juste de se concentrer. Vous devez avoir un lien émotionnel fort avec ce que vous faites, pour vraiment combattre le défi auquel nous sommes confrontés avec cette pandémie.

### Swiss Precision Lighting

Ralf Stucki

Co-founder & CEO

[www.splighting.ch](http://www.splighting.ch)

#### Comment résumez-vous votre activité ?

Swiss Precision Lighting développe un système d'éclairage précis et économe en énergie pour éviter les émissions et la pollution lumineuse. Nous produisons un système d'éclairage adapté aux terrains de sport, ainsi qu'à d'autres applications, qui est très modulaire et adaptable.

#### What were the consequences of the COVID-19 on your activity ?

✗ Nous avons fondé notre entreprise l'année dernière en octobre. Début mars, nous avons terminé le premier terrain de sport avec notre produit, mais malheureusement notre événement avec des clients, des partenaires et des investisseurs pour le promouvoir a dû être annulé. Vous pouvez parler d'efficacité énergétique, mais avec la lumière, vous devez le montrer. De plus, les investisseurs étaient censés venir de pays étrangers et il n'était donc pas possible de les rencontrer. Notre chaîne d'approvisionnement a également été affectée, car nous ne pouvons pas produire chaque partie de notre produit en Suisse et nous voulons faire partie de « l'industrie 4.0 » car nous fabriquons à la demande. Cela a également rendu la situation très difficile pour nous en raison des délais de livraison plus longs.

✓ Le canton de Fribourg a essayé de nous aider et cela nous a donné l'opportunité d'être plus en contact avec les autorités cantonales.

#### Quelles mesures avez-vous implémentées pour réagir à cette crise ?

Nous avons changé nos priorités et notre marketing. En effet, avant nous étions très focalisés sur un type de lumière, pour les terrains de sport, qui sont des projets sur le long terme. Mais maintenant, nous recherchons également des projets à court terme avec différents systèmes d'éclairage pour améliorer nos ventes.

#### Quels conseils donneriez-vous à des start-ups cleantech pour se relever de cette crise ?

Discutez avec les autres le plus tôt possible, parlez-en. Il faut admettre les handicaps, et le fait de ne pas tout savoir et parler avec les autorités locales par exemple. Une des leçons que j'ai apprises, c'est que nous avons beaucoup de ressources à proximité. Nos problèmes de chaîne d'approvisionnement ne nous ont pas autant touchés que les autres, mais nous devons vraiment comprendre que moins cher n'est pas mieux et que nous devons produire localement et ainsi conserver une valeur ajoutée en Suisse. Ce que nous avons appris de cette crise c'est que la production suisse ne doit pas s'arrêter à 60-70%, mais il faut vraiment aller au-delà et travailler avec les entreprises régionales. Les PME ne sont pas très visibles en Suisse, mais avec la crise, nous avons pu nous concentrer davantage sur cela et trouver des fournisseurs ou des producteurs en Suisse. Cette innovation et cette énergie qui ont émergé pendant la crise devraient rester.

Nous nous sommes également toujours interrogés sur le transport de nos produits. C'est aussi quelque chose que la crise nous a apporté: nous avons connu des incertitudes, davantage de questionnements et avons dû repenser notre façon de faire des affaires.