Renaissance

SCHWEIZER KAPITAL FÜR SCHWEIZER KMU
CAPITAUX SUISSES POUR PME SUISSES

Programme de développement durable.

AU 30 JUIN 2026.



TABLE DES MATIÈRES

1. Approche ESG et méthodologie 3
   - 1.1 Politique de durabilité 3
   - 1.2 Principes d'exclusion liés à certains produits et comportements 4
   - 1.3 Exercice actif des droits d'actionnaire 5
   - 1.4 Intégration des critères d'analyse ESG, engagement et dialogue 5
   - 1.5 Bilans carbone des participations et du portefeuille 6

2. Résultats 2026 9
   - 2.1 Bilans ESG 9
   - 2.2 Bilans carbone 10
     - 2.2.1 Bilans carbone réalisés au cours de l'exercice écoulé 10
     - 2.2.2 Bilan carbone consolidé du portefeuille 15

3. Focus 2025-26 17
   - 3.1 La longévité des PME : un indicateur de durabilité 17

Annexe A : 19

Dans le présent rapport ESG, Renaissance PME fondation suisse de placement est dénommée « Renaissance ».

La version française fait foi.

// 1. APPROCHE ESG ET MÉTHODOLOGIE

1.1 POLITIQUE DE DURABILITÉ

Depuis de nombreuses années, Renaissance est convaincue que la prise en compte du concept de développement durable et des règles de bonne pratique en matière de gouvernement d'entreprise par les sociétés en portefeuille est un important facteur de succès à long terme. Cela implique que les investissements sont effectués, et détenus sur le long terme, en portant une attention particulière non seulement aux critères financiers classiques, mais également aux paramètres environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). A ce titre, Renaissance poursuit un double objectif auprès de ses participations : un rendement financier stable et une gestion contribuant à un environnement socio-économique durable au bénéfice de l'ensemble de leurs parties prenantes. Renaissance encourage l'intégration des enjeux ESG dans les réflexions stratégiques et opérationnelles des sociétés en portefeuille, au-delà du seul exercice de reporting, en tenant compte de leurs réalités économiques et de leur développement à long terme.

Afin de renforcer son engagement ESG, Renaissance s'est dotée d'une « Charte d'investissement socialement responsable ». La Charte fait référence au programme ESG de Renaissance qui se décline en cinq étapes dont chacune est guidée par une approche intégrant des considérations ESG :

1ère étape : Principes d'exclusion liés à certains produits et comportements

L'univers d'investissement des groupes de placement fait l'objet d'un filtre négatif (« negative screening »). Cela conduit à exclure les prises de participation dans des sociétés actives dans des secteurs dont les produits ou les comportements sont incompatibles avec les valeurs de Renaissance.

2ème étape : Exercice actif des droits d'actionnaire

Être un actionnaire actif qui exerce l'ensemble de ses droits d'actionnaire est considéré comme un devoir fiduciaire par Renaissance. L'objectif est un renforcement régulier de la responsabilité environnementale et sociale, de même que l'amélioration constante des règles de gouvernance, tout en respectant les spécificités d'une entreprise non cotée aux mains d'un actionnaire de contrôle. Lorsque Renaissance est majoritaire au sein du capital, elle est toujours représentée par son gestionnaire au sein du conseil d'administration des sociétés en portefeuille. De plus, les droits de vote sont exercés systématiquement aux assemblées générales.

3ème étape : Intégration des critères d'analyse ESG et amélioration à travers un engagement et un dialogue annuel avec les participations.

L'évaluation quantitative des sociétés en fonction de critères ESG est considérée comme indispensable par Renaissance. C'est une condition pour pouvoir apprécier la contribution et le succès à long terme d'une entreprise au profit de l'ensemble de ses parties prenantes.

L'évaluation ESG des participations de Renaissance s'effectue :

- avant l'investissement comme partie intégrante du processus d'investissement
- annuellement sur la base d'une série d'indicateurs ESG spécifiquement adaptés aux particularités des PME. Ces indicateurs permettent l'obtention d'un rating « E », « S » et « G » pour chaque participation. Les résultats ESG sont examinés individuellement lors d'une séance de débriefing avec chaque société en portefeuille.

- cette évaluation est l'outil de base pour déterminer des mesures d'améliorations annuelles des bilans ESG pour chaque participation en étroite collaboration entre Renaissance et les conseils d'administration de ses participations.

4ème étape : Bilans carbone des participations et du portefeuille

Renaissance soutient activement les entreprises dans lesquelles elle a investi à réduire leur empreinte carbone. Depuis 2020, Renaissance mandate le bureau maneco (www.maneco.ch) pour accompagner ses participations dans le calcul de leurs émissions de gaz à effets de serre. Afin d'harmoniser les bilans carbone de ses investissements, Renaissance a défini un « Bilan CO_2 de base » réalisé systématiquement pour chaque nouvelle participation. Le Bilan CO_2 de base défini par Renaissance comprend d'office les Scopes 1 et 2 et quelques éléments du Scope 3, à savoir les émissions liées aux déplacements des employés, privés et professionnels, et aux transports des marchandises.

5ème étape : Reporting ESG aux investisseurs

Renaissance fournit à ses investisseurs un rapport ESG annuel. Ce rapport comprend un rating quantitatif des dimensions « E », « S » et « G » pour chaque participation, permettant de mesurer les progrès réalisés au cours de l'année écoulée.

Le rapport ESG présente également un volet qualitatif avec des exemples concrets ainsi que des témoignages.

1.2 PRINCIPES D'EXCLUSION LIÉS À CERTAINS PRODUITS ET COMPORTEMENTS

L'univers d'investissement du groupe de placement Renaissance Evergreen fait l'objet d'un filtre négatif (« negative screening »). Des prises de participations ne sont pas autorisées dans des sociétés impliquées dans des controverses graves en matière de gouvernance ou de responsabilité environnementale et sociale et/ou des sociétés dont les produits/services sont en violation des secteurs d'exclusion tels que résumés dans le tableau ci-dessous avec une distinction entre une exposition directe et indirecte.

Secteurs d'exclusion	Description de exposition	Décision de filtrage
Armes conventionnelles Armes non conventionnelles Énergies nucléaires	**Exposition directe :** PME dont les produits finis relèvent d'un secteur d'exclusion.	L'opportunité d'investissement est « rejetée », sauf si les deux conditions suivantes sont remplies : (1) Le pourcentage des ventes liées à l'exclusion sectorielle est inférieur à 5 %. (2) L'activité liée au secteur exclu peut être désinvestie dans les 12 mois suivant l'investissement de Renaissance
Énergies du charbon Énergies du gaz de schiste Tabac Alcool Jeux d'argent Pornographie Pétrole et gaz	**Exposition indirecte :** PME dont les produits finis ne relèvent PAS d'une exclusion sectorielle, MAIS dont les activités contribuent à la production, au développement ou à l'entretien de produits finis relevant d'une exclusion sectorielle.	L'opportunité d'investissement fait l'objet d'un « examen approfondi » et la décision du Conseil de fondation de "rejeter/accepter" est basée sur un ou plusieurs des paramètres suivants : (1) Pourcentage des revenus réalisés dans l'activité d'exclusion sectorielle ; (2) Degré de développement spécifique réalisé pour l'activité d'exclusion sectorielle ; (3) L'importance stratégique de l'activité d'exclusion sectorielle (par opposition à une activité opportuniste et/ou héritée) ; (4) Position (éloignée ou proche) dans la chaîne de valeur globale de l'activité d'exclusion sectorielle.

1.3 EXERCICE ACTIF DES DROITS D'ACTIONNAIRE

Dans sa directive sur l'exercice des droits attachés à la qualité de sociétaire, Renaissance établit la politique générale d'exercice du droit de vote par représentation dans le but de protéger les intérêts des investisseurs et le risque de dommage ou de réputation.

A ce titre, lors de sa séance du 21 septembre 2021, le Conseil de fondation a adopté les principes suivants applicables à la distribution de dividendes issus des participations du groupe de placement Evergreen :

- la stabilité à long terme et la qualité du bilan de la participation ne sont pas menacées ;
- au moins 80 % du montant disponible au paiement d'un dividende soit versé, après prise en compte des réserves légales, des réserves pour risques et pour le financement de projets de développement ou d'acquisitions.

Durant l'année fiscale 2025-2026, Renaissance PME et respectivement Renaissance Evergreen SA ont exercé leurs droits de vote conformément aux directives établies dans chacune des sociétés en portefeuille. Tous les points aux ordres du jour ont été traités dans l'intérêt des investisseurs.

1.4 INTÉGRATION DES CRITÈRES D'ANALYSE ESG, ENGAGEMENT ET DIALOGUE

Le reporting ESG comprend une évaluation quantitative des participations de Renaissance sur la base de la plateforme « esg2go » (www.esg2go.org) développée spécifiquement à cet effet pour les PME suisses en partenariat avec la Haute école de gestion Fribourg. Cette plateforme est développée sur la base des critères ISO 26000 responsabilité sociétale. Sa méthodologie bénéficie de références de premier plan dans le monde bancaire et peut être un vrai différentiateur à faire valoir auprès des clients, fournisseurs et employés des participations de Renaissance.

La plateforme définit une série de « Key Performance Indicators (KPI) » d'ESG afin d'obtenir un rating quantitatif des critères environnementaux (« E »), sociaux (« S ») et de gouvernance (« G ») pour chaque participation.

Cette plateforme remplit un triple objectif :

- mettre à disposition du Conseil de fondation un « outil » permettant une mesure quantitative des critères ESG dans chacune des participations, en particulier leur évolution au cours des années ;
- déterminer des mesures concrètes d'amélioration du bilan ESG des participations sur la base d'évaluations annuelles ;
- communiquer aux investisseurs de manière transparente et compréhensible l'évolution ESG des portefeuilles.

1.5 BILANS CARBONE DES PARTICIPATIONS ET DU PORTEFEUILLE

Consciente des enjeux liés à l'urgence climatique et en cohérence avec l'éthique de sa politique d'investissement, Renaissance soutient activement les entreprises dans lesquelles elle a investi à réduire leur empreinte carbone. Renaissance a constaté les difficultés pour les PME suisses à mesurer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES). Un manque d'expertise en la matière au sein des PME et de disponibilité des données nécessaires pour établir un bilan carbone sont les principaux obstacles identifiés. Forte de ce constat, Renaissance a mandaté le bureau maneco (www.maneco.ch) pour accompagner et soutenir ses participations dans le calcul de leurs émissions de GES. maneco est une société indépendante, basée à Genève et active depuis 1996 dans le domaine de l'environnement et du développement durable. maneco est spécialisée dans la réalisation de bilans carbone pour les entreprises.

Analyse de l'impact de la Loi sur le climat et l'innovation (LCI)

En 2026, Renaissance a mandaté maneco pour réaliser une analyse de l'impact de la LCI sur le portefeuille Evergreen. Cette étude, fondée sur les bilans carbone des participations, a pour objectif d'évaluer les principaux impacts de cette nouvelle réglementation pour les PME d'Evergreen et d'identifier les opportunités ainsi que les contraintes qui en découlent.

Bilan CO_2 de base pour les participations

Afin d'harmoniser les bilans carbone de ses investissements, Renaissance a défini un « Bilan CO_2 de base » réalisé systématiquement pour chaque nouvelle participation.

Le Bilan CO_2 de base défini par Renaissance comprend d'office les Scopes 1 et 2 et quelques éléments du Scope 3, à savoir les émissions liées aux déplacements des employés, privés et professionnels, et aux transports des marchandises.

Ci-après, un tableau montrant les postes d'émissions considérés par Renaissance dans son Bilan CO_2 de base réalisé au sein de ses participations.

Postes d'émissions	Données	Scope
Chauffage	Chauffage fossile bâtiment	1
	Chauffage renouvelable bâtiment	
	Combustibles fossiles process	
	Combustibles d'origine organique process	
Electricité	Electricité bâtiment	2
	Electricité renouvelable bâtiment	
	Electricité process	
	Electricité renouvelable process	
Transport	Transports de personnes : Déplacements domicile-travail des employés	3
	Transports de personnes : Déplacements professionnels des employés	
	Transports de marchandises : Fret routier / aérien / ferroviaire / maritime	

Note : les postes du Scope 3 comprennent également les émissions indirectes associées à la production des combustibles et à l'électricité consommée par l'entreprise.

Le référentiel le plus connu et utilisé qui organise ces 3 périmètres est le « GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard ». maneco suit leur ligne directrice.

Bilan CO_2 complémentaire pour les participations

Ce Bilan CO_2 de base peut être complété en incluant des paramètres complémentaires du Scope 3 dans le cas où ils représentent une contribution d'émission CO_2 significative en comparaison du Bilan CO_2 de base. La prise en compte de ces émissions supplémentaires appartenant au Scope 3 permet d'établir une mesure des gaz à effet de serre plus complète et pertinente, et de s'assurer que les mesures d'amélioration mises en place se focalisent sur les facteurs impactant le plus fortement la quantité d'émissions de GES, indépendamment de leur appartenance aux Scopes 1, 2 ou 3.

Renouvellement des bilans CO_2 pour les participations

Après l'établissement d'un premier bilan CO_2 au sein d'une société en portefeuille, Renaissance évalue chaque année, pour chaque entreprise, la pertinence de renouveler l'exercice ainsi que la fréquence appropriée.

Le premier bilan carbone aura permis d'identifier les principaux postes générateurs d'émissions indépendamment de leur appartenance aux Scopes 1, 2 ou 3. Dans certains cas, il peut être pertinent de réaliser une nouvelle analyse incluant des paramètres supplémentaires du Scope 3 afin d'affiner le bilan CO_2 de base, d'augmenter sa précision et de permettre la mise en place de mesures de réduction ciblées. De plus, lorsqu'une société initie ou planifie des travaux d'amélioration, une nouvelle analyse peut être prévue pour quantifier les effets des mesures entreprises. Si le chiffre d'affaires d'une participation évolue de manière significative, il est également pertinent de renouveler le bilan carbone afin que les résultats continuent de refléter fidèlement la situation réelle de l'entreprise.

L'approche de Renaissance permet à ses PME en portefeuille non seulement de prendre conscience des risques environnementaux liés à leur activité respective, mais aussi de définir des pistes d'amélioration concrètes en vue d'atténuer les émissions de gaz à effet de serre.

Bilan CO_2 global du portefeuille

Dans sa norme de reporting sur les critères ESG, l'ASIP reprend notamment dans ses recommandations les « Swiss Climate Scores ». Lancés par le Conseil fédéral le 29 juin 2022, ils fournissent aux investisseurs des informations pertinentes et comparables.

Sur la base du modèle établi par l'AMAS et SSF pour le calcul des « Swiss Climate Scores », Renaissance, avec la collaboration de son mandataire maneco, bureau spécialisé dans la réalisation de bilans carbone pour les entreprises, a réalisé un calcul de l'intensité et de l'empreinte carbone du portefeuille d'Evergreen.

Le modèle mis à disposition pour le calcul des « Swiss Climate Scores » est en premier lieu destiné à être appliqué pour des entreprises cotées. Afin d'adapter le modèle au Private Equity, Renaissance a considéré les données suivantes pour réaliser les calculs du portefeuille Evergreen :

Donnée selon le modèle initial pour les entreprises cotées	**Donnée utilisée par Renaissance pour le portefeuille Evergreen**
« Current value of investment »	VNI de chaque participation
« Issuer's EVIC »	Valeur d'entreprise de chaque participation
« Issuer's Scope 1, 2 GHG emissions »	Selon bilan carbone réalisé
« Issuer's Scope 1, 2 and relevant Scope 3 GHG emissions »	« Bilan CO_2 de base » de chaque participation comprenant Scopes 1 et 2 complets, plus Scope 3 limité au transport des personnes (domicile-travail des employés et déplacements professionnels) et au transport des marchandises. Note : les postes du Scope 3 comprennent également les émissions indirectes associées à la production des combustibles et à l'électricité consommée par l'entreprise.
« Issuer's revenue »	Revenus de chaque participation

// 2. RÉSULTATS 2026

2.1 BILANS ESG

Renaissance réalise chaque année un bilan ESG de chacune de ses participations sur la base de la plateforme « esg2go » (www.esg2go.org) décrit à la section 1 « Approche ESG et méthodologie ».

Le graphique ci-dessous résume la moyenne arithmétique par catégorie « E », « S » et « G » pour l'ensemble des participations dans le cadre de l'analyse ESG 2026, avec une comparaison relative à l'analyse ESG 2025.

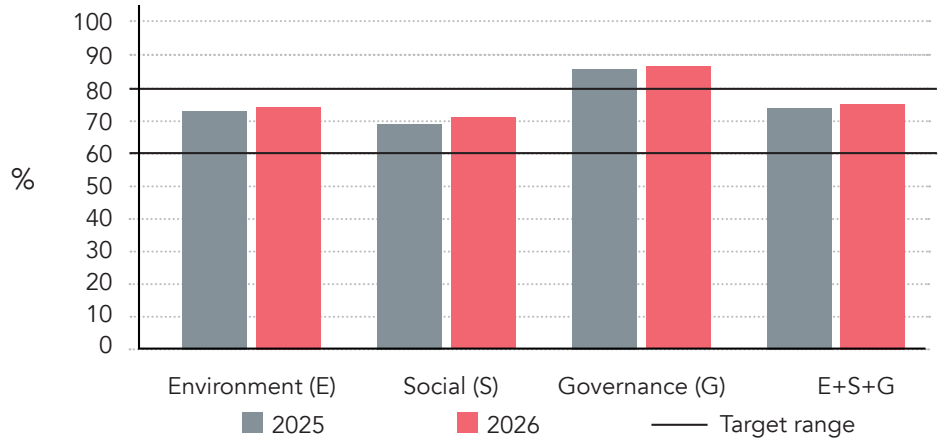
Le graphique met en évidence une progression des résultats ESG consolidés du portefeuille. Les scores moyens atteignent 75 % pour le volet environnemental (E), 71 % pour le volet social (S) et 86 % pour la gouvernance (G), portant le score ESG global à 75 % en 2026 vs 74 % en 2025.

Cette évolution confirme la dynamique d'amélioration continue observée au sein des sociétés en portefeuille. Il convient toutefois de relever que, à mesure que les entreprises atteignent un niveau élevé de maturité ESG, les marges de progression peuvent se réduire naturellement. Les résultats peuvent également connaître de légères variations d'un exercice à l'autre, sans que cela ne remette en cause la qualité des pratiques ESG mises en place.

C'est dans cette optique que Renaissance privilégie une fourchette cible (« Target Range ») plutôt qu'un objectif maximal uniforme. Cette approche tient compte des spécificités de chaque PME et de son secteur d'activité. L'objectif est d'encourager une amélioration continue tout en reconnaissant qu'au-delà d'un certain niveau de performance, une stabilisation des résultats constitue une évolution normale.

Moyenne des KPI du portefeuille

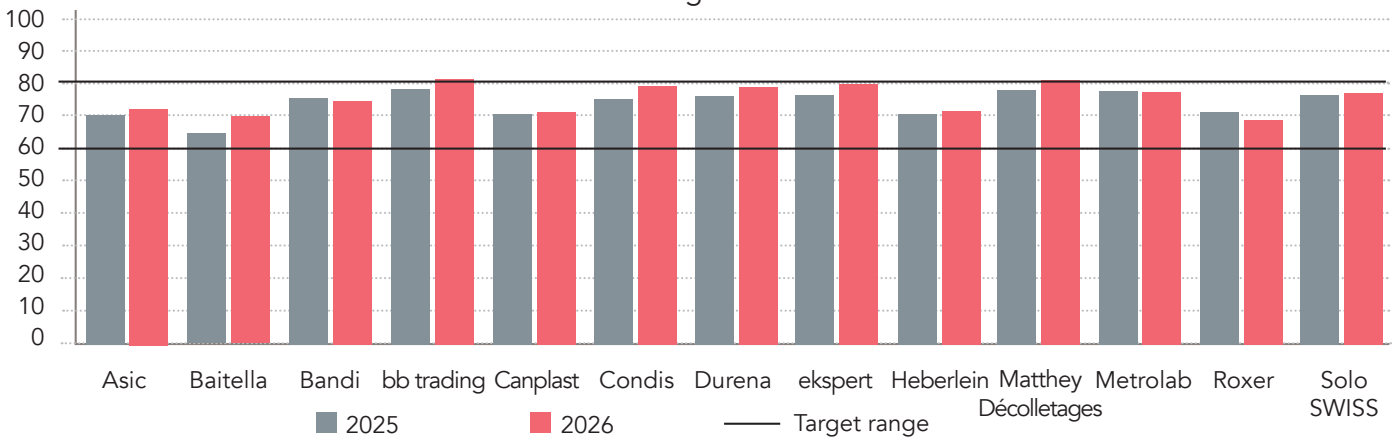
RT4/Evergreen



Le deuxième graphique ci-dessous indique le bilan consolidé E+S+G pour chaque participation de Renaissance. La société Arlewo n'a pas de comparatif car cette société a été acquise en juin 2026 et n'a réalisé qu'une première fois son bilan ESG en 2026.

Le graphique montre, au niveau de chaque participation, une évolution globalement stable, voire positive.

Moyenne des KPI par société
(Bilans ESG réalisés en 2025 et 2026)
RT4/Evergreen



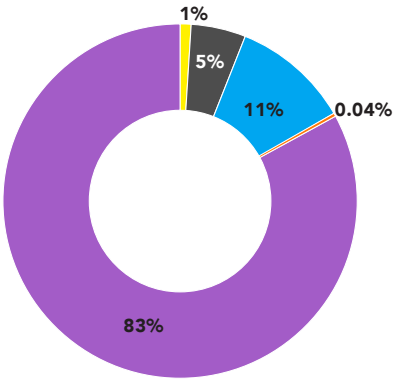
2.2 BILANS CARBONE

2.2.1 Bilans carbone réalisés au cours de l'exercice écoulé

En 2026, les bilans carbone suivants ont été réalisés pour la première fois ou renouvelés :

1. Asic Robotics AG et sa filiale Ambis Solutions AG, situées sur le même site, font l'objet d'une première analyse. Un bilan carbone est réalisé pour chaque nouvelle société entrant en portefeuille. Le bilan ci-après porte uniquement sur l'activité consolidée d'Asic en Suisse (Asic et sa filiale Ambis). La filiale allemande n'est pas incluse dans cette analyse. Elle représente 17% du chiffre d'affaires total ;
2. Bandi SA : renouvellement du bilan carbone. Un nouveau bilan a été réalisé afin de tenir compte de l'évolution du chiffres d'affaires;
3. Canplast SA : renouvellement du bilan carbone. Le précédent bilan datant de cinq ans, une nouvelle analyse a été réalisée afin d'actualiser les données. Le bilan ci-après porte uniquement sur l'activité du site principal dans le canton de Vaud. La filiale tessinoise n'est pas incluse dans cette analyse. Elle représente 20% du chiffre d'affaires total.
4. Roxer SA : renouvellement du bilan carbone. Le précédent bilan datant de cinq ans, une nouvelle analyse a été réalisée afin d'actualiser les données.

LES ACTIVITÉS D'ASIC ONT ÉMIS 3'543 TONNES DE CO_2eq EN 2025



- Énergie bâtiments et production
- Transport de marchandises*
- Déchets*
- Déplacements privés et professionnels*
- Biens et matériaux (acier, aluminium, etc.) pour les processus de production*

* Postes d'émission du scope 3

CO_2eq /

24 tonnes par employé

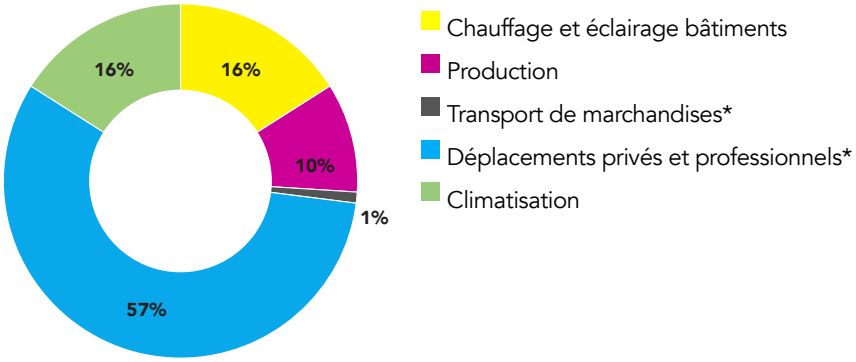
CO_2eq / CHF

101 g / CHF de valeur ajoutée

Eléments mesurés :	
Scopes 1 et 2	Complets selon la méthodologie décrite à la section 1.5.
Scope 3	Transport des marchandises et déplacements privés et professionnels selon la méthodologie décrite à la section 1.5. **Elargissement du périmètre d'analyse :** Fin de vie des déchets issus de la production ainsi que les biens et matériaux utilisés dans les procédés de fabrication. Dans le cadre de leur démarche environnementale menée en collaboration avec myclimate, Asic et Ambis disposent de données complémentaires relatives au Scope 3. **Notes :** Les émissions liées à l'électricité sont calculées selon la méthode « location-based », soit selon le mix électrique suisse de consommation[1]. Le bilan carbone porte uniquement sur l'activité consolidée d'Asic en Suisse (Asic et sa filiale Ambis). La filiale allemande n'est pas incluse dans cette analyse. Elle représente 17% du chiffre d'affaires total.

[1] Selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, les émissions liées à l'électricité sont calculées sur la base de la composition moyenne de l'électricité consommée dans la zone géographique concernée (hydraulique, nucléaire, solaire, énergies fossiles, etc.). Pour les sociétés situées en Suisse, le calcul se fonde sur la composition moyenne de l'électricité consommée en Suisse.

LES ACTIVITÉS DE BANDI ONT ÉMIS 250 TONNES DE CO_2eq EN 2025



* Postes d'émission du scope 3

CO_2eq /

3.9 tonnes par employé

CO_2eq / CHF

10 g / CHF de valeur ajoutée

Evolution

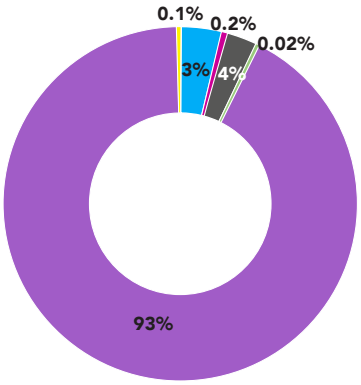
Les indicateurs d'intensité carbone sont restés stables entre les deux bilans (réalisés en 2021 et 2026) à 3.9 tCO_2eq par employé à plein temps et 10 g / CHF de valeur ajoutée, confirmant que l'augmentation des émissions est proportionnelle à la croissance de l'entreprise.

Eléments mesurés :	
Scopes 1 et 2	Complets selon la méthodologie décrite à la section 1.5.
Scope 3	Transport des marchandises et déplacements privés et professionnels selon la méthodologie décrite à la section 1.5. **Notes :** Les émissions liées à l'électricité sont calculées selon la méthode « location-based », soit selon le mix électrique suisse de consommation[2].

[2] Selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, les émissions liées à l'électricité sont calculées sur la base de la composition moyenne de l'électricité consommée dans la zone géographique concernée (hydraulique, nucléaire, solaire, énergies fossiles, etc.). Pour les sociétés situées en Suisse, le calcul se fonde sur la composition moyenne de l'électricité consommée en Suisse.

CANPLAST

LES ACTIVITÉS DE CANPLAST ONT ÉMIS 13'671 TONNES DE CO_2eq EN 2025



- Chauffage et éclairage des bâtiments
- Déplacements privés et professionnels*
- Production
- Transport de marchandises*
- Climatisation
- Produits (plastiques)*

CO_2eq /

155 tonnes par employé

CO_2eq / CHF

1'223 g / CHF de valeur ajoutée

* Postes d'émission du scope 3

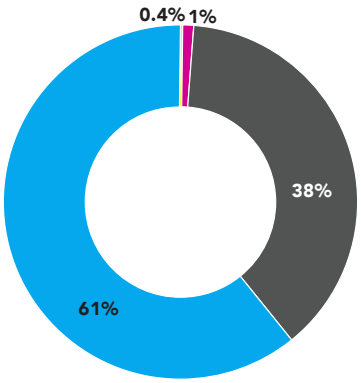
Evolution

Entre les deux bilans (réalisés en 2021 et 2026), les émissions de CO_2 ont augmenté de 7%, une évolution à mettre en perspective avec la croissance de l'entreprise sur la même période, marquée par une hausse de 6% du chiffre d'affaires et de 36% du nombre d'employés à plein temps.

Eléments mesurés :	
Scopes 1 et 2	Complets selon la méthodologie décrite à la section 1.5
Scope 3	Transport des marchandises et déplacements privés et professionnels selon la méthodologie décrite à la section 1.5. **Elargissement du périmètre d'analyse :** Elément complémentaire mesuré appartenant au Scope 3 : l'achat de plastique pour la fabrication des produits a émis 12'710 tonnes de CO2eq en 2025. **Notes :** Les émissions liées à l'électricité sont calculées selon la méthode « location-based », soit selon le mix électrique suisse de consommation[3]. Le bilan carbone porte uniquement sur l'activité du site principal dans le canton de Vaud. La filiale tessinoise n'est pas incluse dans cette analyse. Elle représente 20% du chiffre d'affaires total.

[3] Selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, les émissions liées à l'électricité sont calculées sur la base de la composition moyenne de l'électricité consommée dans la zone géographique concernée (hydraulique, nucléaire, solaire, énergies fossiles, etc.). Pour les sociétés situées en Suisse, le calcul se fonde sur la composition moyenne de l'électricité consommée en Suisse.

LES ACTIVITÉS DE ROXER ONT ÉMIS 172 TONNES DE CO_2eq EN 2025



- Chauffage et éclairage bâtiments
- Production
- Transport de marchandises*
- Déplacements privés et professionnels*

* Postes d'émission du scope 3

CO_2eq /

4.7 tonnes par employé

CO_2eq / CHF

29 g / CHF de valeur ajoutée

Evolution

Entre les deux bilans (réalisés en 2020 et 2026), les émissions ont augmenté de 22%. Cette évolution s'explique principalement par le recours au fret aérien en amont, lié à l'intégration d'un nouveau partenaire commercial de Roxer.

Eléments mesurés :	
Scopes 1 et 2	Complets selon la méthodologie décrite à la section 1.5.
Scope 3	Transport des marchandises et déplacements privés et professionnels selon la méthodologie décrite à la section 1.5. **Notes :** Les émissions liées à l'électricité sont calculées selon la méthode « location-based », soit selon le mix électrique suisse de consommation[4].

[4] Selon la méthode « location-based » du GHG Protocol, les émissions liées à l'électricité sont calculées sur la base de la composition moyenne de l'électricité consommée dans la zone géographique concernée (hydraulique, nucléaire, solaire, énergies fossiles, etc.). Pour les sociétés situées en Suisse, le calcul se fonde sur la composition moyenne de l'électricité consommée en Suisse.

2.2.2 Bilan carbone consolidé du portefeuille

Les résultats des bilans carbone consolidés pour le portefeuille d'Evergreen sont basés sur les bilans carbone effectués entre 2020 et 2026 pour chacune des sociétés du portefeuille Evergreen.

Lorsque le chiffre d'affaires d'une participation varie de plus de 20 % entre l'année de réalisation du bilan carbone et l'année de calcul selon les « Swiss Climate Scores », les données financières utilisées sont celles de l'année de réalisation du bilan carbone.

Si ce cas de figure s'applique à une société en portefeuille, la nécessité de renouveler le bilan carbone est réévaluée, afin de maintenir la cohérence et la précision des résultats consolidés du portefeuille Evergreen.

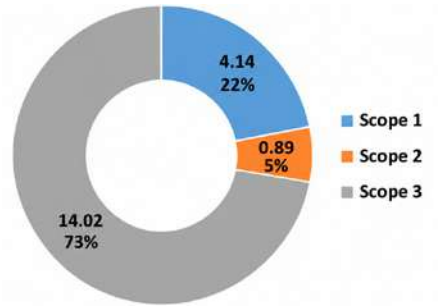
Ces analyses s'intègrent à l'évaluation quantitative du reporting ESG des participations de Renaissance basée sur la plateforme « esg2go », laquelle fournit à la fois des résultats et des pistes concrètes d'amélioration environnementale.

EMPREINTE CARBONE DU PORTEFEUILLE EVERGREEN

Empreinte carbone = tonnes de CO_2eq / MCHF investi

	Calcul 2026 Empreinte carbone tonnes de CO_2eq / MCHF investi
Scope 1	4.1
Scope 2	0.9
Scope 1 et 2	5.0
Scope 1, 2 et 3*	19.0

Répartition par scope



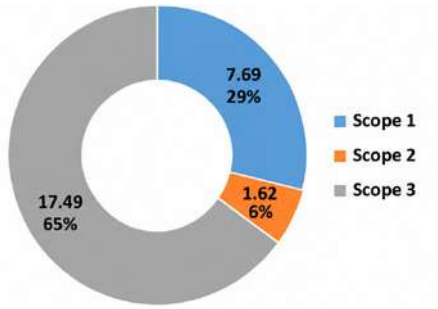
* transports de personnes (domicile-travail des employés et déplacements professionnels) + transports de marchandises.
Les postes du scope 3 considèrent également les émissions indirectes des scopes 1 et 2 (phases amont et pertes sur réseau).

INTENSITÉ CARBONE DU PORTEFEUILLE EVERGREEN

Intensité carbone = tonnes de CO_2eq / MCHF de revenu

	Calcul 2026 Intensité carbone tonnes de CO_2eq / MCHF revenu
Scope 1	7.7
Scope 2	1.6
Scope 1 et 2	9.3
Scope 1, 2 et 3*	26.8

Répartition par scope



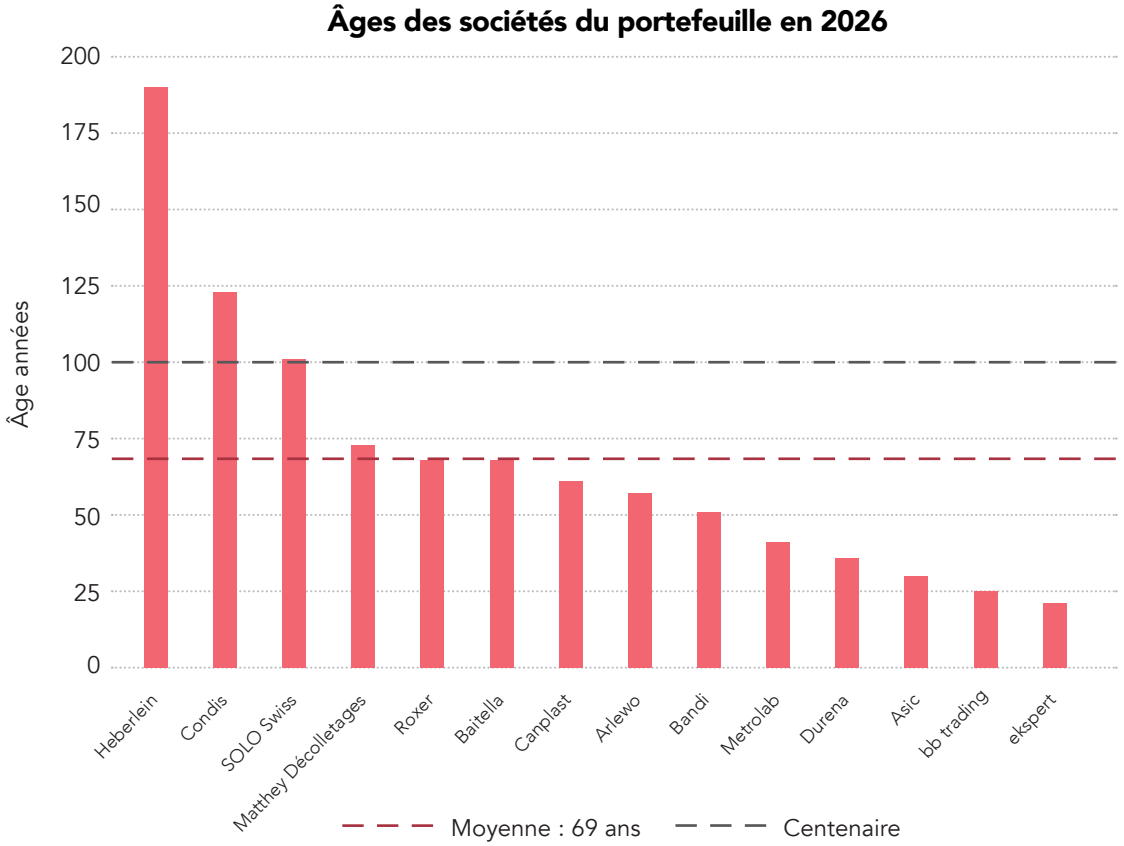
* transports de personnes (domicile-travail des employés et déplacements professionnels) + transports de marchandises. Les postes du Scope 3 comprennent également les émissions indirectes associées à la production des combustibles et de l'électricité consommés par l'entreprise

En application de la même méthodologie des « Swiss Climate Scores », nous avons également calculé la consommation électrique du portefeuille d'Evergreen en 2025 résumée dans le tableau ci-dessous :

Consommation d'électricité	7'606 MWh dont 4'751 MWh provenant de sources renouvelables
Empreinte (« Footprint »)	12.68 MWh / MCHF investi
Intensité	26.15 MWh / MCHF de revenu

// 3. FOCUS 2025-26

3.1 LA LONGÉVITÉ DES PME : UN INDICATEUR DE DURABILITÉ



Le portefeuille de Renaissance réunit des entreprises fondées entre 1835 (Heberlein) et le début des années 2000 (ekspert), soit près de deux siècles d'histoire industrielle suisse. Il compte notamment trois entreprises centenaires – Heberlein, Condis et SOLO Swiss – mais aussi une génération de PME industrielles nées dans les décennies d'après-guerre et des entreprises plus récentes créées dans les années 1980 à 2000. Cette diversité illustre un tissu entrepreneurial où plusieurs générations d'entreprises coexistent et se renouvellent.

Le portefeuille de Renaissance présente une caractéristique frappante : l'âge moyen des entreprises qui le composent est proche de 70 ans, nettement supérieur à l'âge moyen des sociétés de l'économie suisse en général. Cette longévité est remarquable : selon le Portail PME de la Confédération, environ une entreprise sur deux disparaît avant son cinquième anniversaire[5]. Dans ce contexte, les PME qui franchissent le cap des cinquante ans, soit 64 % du portefeuille de Renaissance, constituent une exception dans le tissu économique suisse. Les entreprises centenaires, comme Heberlein, Condis et SOLO Swiss, en sont l'illustration la plus frappante.

Cette longévité ne tient pas au hasard. Elle reflète la volonté de Renaissance d'investir dans des entreprises qui ont traversé « l'épreuve du feu » à de nombreuses reprises et sont devenues, au fil du temps, plus résilientes face aux changements rapides et aux crises macro-économiques successives.

[5] https://www.kmu.admin.ch/fr/chiffres-sur-les-pme-taux-de-survie-et-fermetures-dentreprises

Le modèle Evergreen de Renaissance, qui assure un actionnariat stable sur le long terme, constitue également un facteur déterminant pour permettre à ces PME de se développer dans la durée.

Au-delà des aspects stratégiques et financiers, les interviews réalisées dans le cadre de la série d'articles **« Le capital humain, clé de longévité des PME »** mettent en évidence un autre facteur récurrent de pérennité : le capital humain. Transmission des savoir-faire entre générations, fidélité des équipes, culture du travail bien fait, engagement des collaborateurs ou encore capacité à faire évoluer l'entreprise sans perdre son identité apparaissent comme des éléments centraux des entreprises qui traversent les décennies.

Les témoignages recueillis sur le terrain auprès de SOLO Swiss et Condis illustrent concrètement cette dimension humaine de la durabilité et sont présentés en annexe du présent rapport.

LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DE LONGÉVITÉ DES PME

Trois questions à Xavier Paternot, Directeur Associé, Renaissance Management



Comment Renaissance sélectionne-t-elle ses PME, et quels critères comptent particulièrement ?

D'abord, Renaissance investit généralement dans des sociétés matures et en bonne santé. Et cela change tout dans la manière dont nous nous intégrons. Quand une entreprise va mal, il faut parfois agir de manière très directe. Quand elle va bien, l'enjeu prioritaire est d'éviter toute perturbation inutile. Cela passe par le temps consacré aux équipes, l'écoute, la compréhension de la culture, puis des évolutions menées progressivement lorsque cela s'avère nécessaire.

Ensuite, nous regardons évidemment le marché et le positionnement, mais dans les entreprises centenaires, il y a souvent un point commun : elles sont positionnées sur des niches très spécialisées, parfois avec un savoir-faire quasi unique. Une niche, cela peut sembler plus risqué parce que l'on dépend de la santé de ce segment. Mais c'est aussi plus confortable lorsqu'elle est saine, parce qu'il y a moins de concurrence et davantage de marge de manœuvre. Nous analysons donc la niche avec lucidité, en sachant que rien n'est éternel. Notre rôle consiste aussi à aider les équipes dirigeantes à lever la tête et à se projeter, pour anticiper les prochaines applications ou évolutions.

Enfin, et c'est central dans cette série, nous observons la culture. Une entreprise qui dure cent ans a forcément une culture forte, quelque chose qui s'est transmis. Cela se voit dans la fidélité des équipes, dans la manière de travailler, dans la capacité à former et à transmettre. La transmission est clé, parce que ces savoir-faire ne se recrutent pas « clé en main ». Nous ne pouvons pas engager quelqu'un qui sera opérationnel le premier jour. Tout se construit à l'intérieur, par la formation et le temps.

Quand nous parlons d'entreprises centenaires, pourquoi le capital humain revient-il toujours comme un point commun ?

Chez SOLO Swiss SA et chez CONDIS SA, ce qui frappe, c'est la longévité moyenne des collaborateurs. Il y a des dizaines d'employés présents depuis plusieurs décennies. Cela raconte un attachement très fort à l'entreprise, mais aussi un ancrage local. Ce sont des sociétés situées dans des zones rurales, avec des équipes du coin, clairement attachées à leur communauté. L'entreprise s'inscrit fortement dans ce tissu local.

Mais au-delà de l'ancrage, il y a la culture. Les employés sont attirés par un titre ou un salaire, mais ils restent parce qu'ils se sentent bien, respectés et écoutés. Dans ces entreprises, il existe une culture de l'écoute, de la discussion, du consensus. C'est une culture qui donne envie de rester, et c'est cette stabilité qui permet de préserver un savoir-faire sur le temps long.

Finalement, tout est lié. Un produit est bon parce qu'il y a du savoir-faire derrière. Et ce savoir-faire, nous ne pouvons le garder que si la culture donne envie aux gens de rester.

Une fois l'investissement réalisé, comment Renaissance s'intègre-t-elle et quel rôle joue-t-elle au quotidien ?

Nous encourageons toujours les entreprises à faire leur diligence sur nous, comme nous faisons la nôtre sur elles. Nous donnons des références, et nous encourageons les échanges. Ensuite, nous passons du temps avec les personnes. Nous écoutons, nous cherchons à comprendre la culture. C'est comme cela que la relation se crée.

La première étape consiste à changer le moins possible. Il y a toujours des ajustements à faire, mais il faut d'abord prendre connaissance des lieux, comprendre ce qui fonctionne, et ne rien bouleverser. Nous avançons par étapes.

Deux autres éléments sont très importants. Le premier, c'est l'implication du management. Nous demandons systématiquement aux personnes clés de co-investir. Et dans les cas de SOLO Swiss et de CONDIS, cela a été accepté sans discussion sur le principe. La discussion portait sur le montant ou le prix, mais pas sur l'idée. Ce co-investissement se situe bien au-delà d'une logique financière. Il donne un sentiment fort que c'est leur société. Et lorsque les choses se compliquent, nous sommes associés aux difficultés, pas seulement aux succès.

Le deuxième, c'est le leadership. Le moment le plus délicat dans ces entreprises, c'est le changement de CEO. C'est par la direction que l'on peut garder, améliorer, ou fragiliser une culture. Il faut donc être très fin, trouver l'équilibre entre continuité et nouvelles idées, et décider de manière à préserver l'ADN tout en préparant l'avenir.



LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DE LONGÉVITÉ DES PME

Interview croisée de David Salerno, CEO, et Anne-Sophie Spérisen, ancienne propriétaire, SOLO Swiss SA

Cet entretien donne la parole à deux visages clés de SOLO Swiss SA. David Salerno, CEO, a rejoint l'entreprise en 2017 avant d'en reprendre la direction opérationnelle en 2020. Anne-Sophie Spérisen, petite-fille du fondateur et ancienne propriétaire de troisième génération, a conduit l'entreprise depuis le début des années 2000 et a porté, avec son mari, les étapes déterminantes du redressement et de la transmission.

« Une entreprise centenaire, c'est d'abord une histoire de personnes »

Anne-Sophie Spérisen, vous représentez la troisième génération de cette aventure familiale. À partir de quand vous êtes-vous impliquée concrètement ?

Anne-Sophie Spérisen : J'ai baigné dedans depuis toute petite, évidemment. Mais quand je me suis impliquée à cent pour cent, c'était dans les années 2000, à un moment où l'entreprise était en difficulté. Avec mon mari, Francis, nous avons racheté les actions à ma famille, nous avons quitté nos emplois, et nous avons repris l'entreprise. Les transitions, ce n'est jamais confortable, et chez nous, elles n'ont pas toujours été simples. Cela a influencé la manière dont j'ai voulu préparer la suite.

À quoi ressemble une reprise en période difficile, humainement ?

Anne-Sophie Spérisen : À l'époque, il y avait environ 80 collaborateurs, et je connaissais déjà beaucoup de personnes. Certains avaient même été engagés par mon grand-père. Ce qui m'a frappée, c'est l'acceptation, puis l'engagement. Les équipes ont compris l'enjeu, elles ont adhéré, et elles ont contribué au renouveau de SOLO, fortement. C'est là que l'on comprend ce que vaut une culture d'entreprise : quand il faut tenir, tout repose sur le collectif.

« Une transmission réussie commence toujours avant la transmission »

David Salerno, comment êtes-vous arrivé chez SOLO Swiss SA, et comment la transition vers la direction s'est-elle construite ?

David Salerno : Je suis dans le traitement thermique depuis plus de vingt ans. À l'époque, j'étais CEO d'une entreprise familiale de la région rachetée par un grand groupe, et je ne me retrouvais plus dans la stratégie. Anne-Sophie m'a contacté avec une approche très directe : l'idée n'était pas de

« remplir un poste », mais de préparer la relève. J'ai rejoint SOLO en 2017, et la transition s'est faite progressivement, avec une montée en responsabilité au fil du temps, jusqu'à la prise de fonction de CEO en 2020. Le contexte du Covid a accéléré la décision, mais ce qui a rendu les choses possibles, c'est que l'entreprise a su créer une place, laisser le temps de s'ancrer, de comprendre et de construire la confiance, sans brusquer les équipes.

« Rester en mains suisses, c'était non négociable »

Anne-Sophie, vous dites clairement qu'une vente à un concurrent étranger aurait signé la fin. Pourquoi cette certitude ?

Anne-Sophie Spérisen : Parce que nous l'avons vu ailleurs : on promet de ne rien changer, puis petit à petit, l'histoire se déplace, et parfois l'entreprise disparaît du pays. Pour nous, la première condition, c'était que SOLO reste en Suisse. Vendre à un concurrent étranger, nous étions convaincus que deux ans après, il n'y aurait plus rien ici. Et au-delà de la géographie, il y avait une responsabilité humaine. Je voulais pouvoir regarder tout le monde dans les yeux quand je pars. Ce n'est pas du sentimentalisme. C'est une question de rester droite dans ses bottes.

David, est-ce aussi votre lecture ?

David Salerno : Oui. Ce point a été clair pour les anciens propriétaires, et il l'a été pour moi. Dans une entreprise centenaire, la continuité d'actionnariat est une décision structurante. Rester en mains suisses, ce n'est pas un slogan, c'est une manière de protéger un ancrage, une culture, et une certaine vision du temps long.

« Les collaborateurs vivent SOLO »

Quand vous dites que les collaborateurs vivent SOLO, qu'est-ce que cela signifie ?

David Salerno : Cela signifie qu'ils se reconnaissent dans ce que l'entreprise produit, et qu'ils ont le sentiment d'en être une partie. Quand une personne a 25, 30 ou 35 ans d'ancienneté, SOLO représente une part de sa vie. Et cela change tout dans les périodes difficiles. Ce n'est pas confortable, mais le socle est là, parce que les gens jouent le jeu, ils ont envie que l'entreprise tienne.

Anne-Sophie Spérisen : Je l'ai toujours vu : les employés se sont identifiés aux produits de manière incroyable. C'est une force immense. Et quand une équipe est aussi soudée, cela donne du courage. La résilience, ce n'est pas un concept, c'est une capacité à se remettre en question, à réagir vite quand il faut décider, et à continuer malgré les hauts et les bas.

Et quand la famille n'est plus derrière, qui devient la mémoire de l'entreprise ?

Anne-Sophie Spérisen : Ce sont les employés. Jean-Michel Béchir, par exemple, connaît l'histoire mieux que moi. David Kirscher et David Kammermann aussi. Il y a Christian Lidin, qui gère le cœur de notre métier, la métallurgie, et beaucoup de personnes avec 20 ou 30 ans d'ancienneté. Ce sont eux, les gardiens de l'histoire. Cela me touche énormément, parce que cela prouve que la mémoire n'est pas un récit figé, elle est portée par des personnes.

David, vous parlez d'une très bonne coopération avec le président. En quoi est-il votre boussole ?

David Salerno : Je construis mes scénarios, je teste mes idées avec mes managers, puis j'appelle le président, Pascal Boillat. Je lui expose la situation et ma manière de voir les choses. Dans la grande majorité des cas, il confirme, et il apporte sa touche, son recul. C'est une boussole, parce que cela

permet de garder le cap dans l'incertitude, sans tomber dans l'excès du tout collaboratif. Il faut partager suffisamment pour embarquer, mais il faut aussi piloter.

Qu'est-ce que Renaissance a changé de plus important, du point de vue humain ?

David Salerno : Le sentiment de sécurité. L'entreprise traverse des cycles, mais l'actionnariat est stable, les interlocuteurs sont constants, et l'objectif est le long terme. Les collaborateurs le ressentent. Ils voient aussi ce qui se passe ailleurs, des réductions de personnel, des décisions rapides. Chez nous, ce n'est pas l'approche, et cela compte beaucoup.

Un mot sur l'ESG, puisque la série s'inscrit aussi dans cette démarche. Est-ce un tournant chez SOLO ?

David Salerno : Ce n'est pas une révolution en tant que telle. Beaucoup de choses existaient déjà, mais elles sont désormais structurées. Sur l'environnement, nous avons des audits ISO, et au quotidien il y a une sensibilisation réelle. Sur la gouvernance, Anne-Sophie avait déjà beaucoup structuré l'entreprise avec des procédures, des analyses de risques. Sur le social, l'humain a toujours été au cœur de SOLO. L'ESG a un avantage : il met un cadre, il rappelle ce qui existe déjà, et il nous pousse à aller plus loin en apportant parfois des idées nouvelles. Mais ce n'est pas un renversement de culture, c'est une mise en cohérence.

Si vous deviez résumer en une idée ce qui explique la longévité de SOLO Swiss SA, que diriez-vous ?

David Salerno : La longévité repose sur une exigence tenue dans le temps, qualité, fiabilité, service, mais surtout sur une culture qui donne envie de s'engager. Quand les collaborateurs sont fiers de ce qu'ils font et qu'ils se sentent partie prenante, ils traversent les cycles avec l'entreprise. Et cela n'arrive pas par hasard : cela se construit, avec des repères clairs, une gouvernance cohérente, et une capacité à évoluer sans perdre l'essentiel.

Anne-Sophie Spérisen : Pour moi, c'est l'ADN et les personnes. Une entreprise centenaire, ce n'est pas une suite de bonnes années, c'est une suite de transitions, parfois inconfortables, qu'il faut réussir sans trahir ce que l'on est. Il faut pouvoir regarder les gens en face et protéger ce collectif, parce que ce sont les équipes qui font durer la maison et qui en deviennent la mémoire.



LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DE LONGÉVITÉ DES PME

Interview d'Alain Graf, responsable du service du personnel, SOLO Swiss SA

« L'embauche, c'est le début d'un partenariat »

Votre rôle peut être décrit comme un « RH de proximité ». Qu'est-ce que cela signifie chez SOLO ?

Cela signifie être au contact des équipes, rester simple, accessible, et proche du terrain. Dans une structure comme la nôtre, le service du personnel, comme je préfère le dire, n'est pas une fonction distante. Nous avons besoin d'un cadre clair, mais nous avons surtout besoin d'écoute, de cohérence et de présence. La culture se protège dans les détails, dans la manière de se parler, dans la façon d'accompagner les équipes, et dans le respect du quotidien.

Vous insistez beaucoup sur l'idée que « les employés peuvent compter sur l'entreprise ». Que voulez-vous dire concrètement ?

Cela veut dire que l'entreprise est là quand les choses se compliquent. Il y a la reconnaissance au sens classique, le salaire, le feedback, l'accompagnement, la formation. Mais ce qui marque vraiment, c'est l'attitude dans les moments sensibles. Quand quelqu'un traverse une situation difficile, en lien avec la santé, la famille ou la fatigue, nous cherchons des solutions, nous adaptons et nous restons à ses côtés. Les collaborateurs sentent cette présence, et cette confiance crée une fidélité très forte.

« Le savoir-être compte plus que le savoir-faire »

Quand vous recrutez, qu'est-ce qui compte en priorité ?

Le savoir-être. Les compétences techniques, elles se développent, elles s'apprennent. Le savoir-être, c'est plus difficile à rattraper. Nous cherchons des personnes capables de s'intégrer dans une culture, de travailler avec respect, avec humilité, et avec un esprit d'équipe.

Comment « détectez-vous » ce savoir-être ?

Je ne fais pas d'entretien standardisé, avec un questionnaire identique pour tous. Je mène l'échange au feeling, en fonction de la personne. Mon objectif est qu'elle s'ouvre, qu'elle soit à l'aise et qu'elle soit vraie. Et j'accorde beaucoup d'importance à un point qui peut surprendre : les passions. Quand quelqu'un parle de ce qui l'anime, vous voyez l'énergie. Vous comprenez le caractère. Cette part-là dit souvent plus que certaines lignes d'un CV.

Vous dites aussi que l'embauche doit être « posée », presque comme une décision de vie.

Parce que c'est une union, un partenariat. Nous voulons que la personne choisisse aussi l'entreprise. Nous prenons le temps, un entretien, deux, parfois trois, mais l'idée est qu'il y ait une réflexion des deux côtés. Nous cherchons des gens pour construire, pas pour « remplir ».

« La fidélité ne se décrète pas, elle se construit »

Chez SOLO Swiss, l'ancienneté est impressionnante.

Oui, et ce n'est pas un hasard. L'entreprise compte 57 collaborateurs, dont 5 apprentis. Et environ 7 à 10 % de l'effectif a plus de 35 ans de maison. Cela dit quelque chose de la culture. Les gens restent parce qu'ils se sentent bien, parce que l'ambiance est saine, parce que la pression sur la quantité n'écrase pas l'exigence de qualité. Et aussi parce qu'il y a une hiérarchie très proche du terrain.

Vous avez un exemple d'embauche dont vous êtes particulièrement fier ?

Je pense à notre directeur financier. Il est arrivé à 60 ans, avec un parcours de vie fort. Il s'est intégré naturellement, sans surjouer, avec beaucoup d'humilité, de calme, et une vraie richesse humaine. Cela montre aussi que l'âge n'est pas un critère. Les profils seniors apportent de la maturité, une stabilité, et une capacité à coacher.

« Préparer la relève, c'est respecter le temps long »

Comment préparez-vous la relève dans une entreprise centenaire ?

Nous anticipons. Souvent cinq ans avant un départ. Nous préparons un successeur, nous le mettons progressivement en situation, nous le faisons passer par les services, et il découvre aussi les clients. Dans des métiers où le savoir-faire est très spécifique, nous n'avons pas le luxe d'improviser.

Interview de Jean-Michel Béchir, retraité encore en activité, SOLO Swiss SA

« Je suis un enfant de SOLO »

Votre histoire avec SOLO Swiss commence très tôt, racontez-nous.

Oui. Ma première fois ici, c'était en 1974. J'étais venu une semaine. Ensuite, j'ai commencé mon apprentissage, je suis parti deux ans à Bienne, puis je suis revenu terminer ma formation et obtenir mon CFC. Après, j'ai eu ma vie, l'armée, puis le terrain. Et finalement, je suis resté lié à l'entreprise, parce que SOLO, c'était notre chez-nous.

Quand vous dites « notre chez-nous », c'est très fort.

C'est exactement ça. Nous étions « SOLO ». Nous nous battions pour faire bien, pour la qualité. Aujourd'hui, c'est différent, le monde change, les générations changent, mais ce lien-là, cette fierté, je l'ai vécu. Je ne suis pas une exception, à l'époque, beaucoup étaient des enfants de SOLO.

« L'entreprise m'a soutenu quand tout basculait »

Vous avez vécu un grave accident sur votre lieu de travail. Acceptez-vous de nous en parler ?

Oui, en 1987, j'ai perdu des doigts et c'était un choc. Mais l'entreprise a été là, vraiment. Il y a eu un soutien concret, administratif et humain. Ils se sont adaptés et ils m'ont accompagné. À un moment où vous doutez de tout, ce type de présence compte énormément. Même des années après, cela reste une étape qui vous marque.

« J'ai appris le relationnel, partout dans le monde »

Vous avez énormément voyagé. Qu'est-ce que cela vous a appris, au-delà de la technique ?

Le relationnel. Travailler avec des personnes différentes, des cultures différentes, des industries différentes. J'ai appris à m'adapter, à écouter, à me mettre au niveau des gens. Et dans ce métier, les relations personnelles, c'est ce qu'il y a de plus beau.

Pourquoi êtes-vous resté impliqué dans l'entreprise après la retraite ?

Je n'ai pas l'impression d'être indispensable. Personne ne l'est. Mais je continue parce que j'ai encore des choses à apprendre et des marchés à découvrir. Et parce que l'entreprise bouge, elle s'ouvre à de nouveaux marchés, elle évolue. Cela me nourrit. Et puis, il y a une dimension presque familiale, dans le bon sens du terme.

« Transmettre, c'est la partie la plus difficile »

La transmission est au cœur de cette série. Est-ce facile, avec un parcours comme le vôtre ?

Non. C'est même ce qu'il y a de plus difficile. Nous pouvons partager des informations très vite aujourd'hui, WhatsApp, téléphone, internet. Mais transmettre une manière d'entrer en relation, une manière de dialoguer, une compréhension fine d'un marché, c'est plus complexe. Il y a aussi un décalage générationnel. Nous avons grandi sans ces outils, nous cherchons naturellement la conversation. Aujourd'hui, certains réflexes sont différents. Et cela pose une vraie question pour l'avenir.

« Quand les gens se sentent chez eux, ils se battent pour que cela marche »

Selon vous, qu'est-ce qui explique la longévité de SOLO Swiss ?

Il y a eu le Swiss made, la réputation, une époque où cela ouvrait beaucoup de portes. Mais surtout, il y a une culture de qualité et une manière de travailler, avec un attachement très fort à l'entreprise. Quand les gens se sentent chez eux, ils se battent pour que cela marche. Et c'est ce qui fait tenir dans la durée.



LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DE LONGÉVITÉ DES PME

Interview de Vãnia Gomes, HR Director, Condis SA

Pour démarrer cette immersion chez CONDIS, la parole est donnée à Vãnia Gomes, HR Director. Son témoignage révèle une approche RH pensée comme un service au capital humain, avec une exigence forte : faire grandir l'entreprise sans perdre ce qui fait sa culture. Recrutement, intégration, fidélisation, reconnaissance, préparation à la retraite, Vãnia Gomes raconte une réalité très concrète, portée par une conviction simple : une entreprise centenaire se construit d'abord sur la confiance.

« Nous misons d'abord sur l'état d'esprit »

CONDIS grandit très vite. Où en êtes-vous aujourd'hui, en termes d'effectifs ?

Nous comptons actuellement 175 collaborateurs, en incluant environ 35 temporaires mobilisés pour répondre à la charge de travail. C'est positif, mais cela amène aussi des défis très concrets, notamment un problème de place. Et c'est justement ce qui nous projette sur un chantier unique, la construction d'une nouvelle usine. Ce sont des challenges magnifiques, et je suis ravie d'y contribuer.

Dans cette croissance, qu'est-ce que vous cherchez en priorité chez un candidat ?

Bien sûr, les compétences techniques comptent. Mais nous misons beaucoup sur l'adéquation avec notre état d'esprit, nos valeurs et notre culture. Les soft skills sont essentielles. Une personne peut être excellente techniquement mais ne pas s'intégrer aux équipes et à leurs modes de fonctionnement. Notre priorité, c'est de préserver l'équilibre humain.

« Le recrutement se fait aussi avec l'équipe »

Comment faites-vous pour évaluer ce « fit culturel » ?

Le processus est structuré, mais il reste très pragmatique. Il y a un premier échange entre le manager et les RH. Ensuite, nous impliquons l'équipe. Nous organisons un café informel entre le candidat et ses futurs collègues, justement pour ressentir si cela « match » sur le plan de la personnalité, de la culture, de la manière d'être. Nous ne basons pas la décision uniquement sur l'avis RH ou manager. Le bien-être de l'équipe compte, le ressenti compte, et il fait partie de la décision finale. Et puis il y a aussi la période d'essai de trois mois, pour tous les postes, qui permet une observation mutuelle. C'est une manière saine de vérifier, dans le réel, si l'intégration fonctionne.

Vous n'utilisez pas d'assessments ou de tests standardisés ?

Non. Nous croyons beaucoup au discernement humain, au ressenti, à la capacité de lire une posture, une énergie, une manière de collaborer. Nous sommes plusieurs à évaluer, et c'est aussi cela qui protège la culture.

« Deux parrains, parce que la technique ne suffit pas »

Une fois la personne engagée, comment assurez-vous l'intégration ?

Nous avons un onboarding très structuré. Chaque nouvel arrivant a deux parrains ou marraines : une personne pour l'aspect métier, technique, et une autre dédiée à l'intégration culturelle et à la transmission des valeurs. Nous voulons que la personne comprenne ce que nous faisons, mais aussi qui nous sommes.

Vous avez aussi un « programme valeurs » ?

Oui. Un groupe d'ambassadeurs se réunit plusieurs fois dans l'année pour construire un programme et des événements autour de nos valeurs. Il y a des moments conviviaux, des petits-déjeuners, des activités ludiques, et aussi beaucoup d'événements liés au sport. Et nous avons un rendez-vous qui compte énormément : les Condistador Games, une fois par an. C'est compétitif, oui, mais une compétition saine. Surtout, c'est un moment où l'on se voit autrement, où l'on rit ensemble, où l'on crée de la cohésion.

« La culture, c'est un esprit famille »

Si vous deviez décrire la culture de CONDIS en une phrase ?

C'est un esprit famille. Au-delà d'être collègues, on se connaît, on s'entraide, on se soutient. Il n'y a pas de barrières rigides. Les portes sont ouvertes, on se parle facilement, on est accessibles. Cette proximité fait partie de notre ADN.

Cette proximité inclut aussi la dimension personnelle ?

Oui. Chez nous, l'idée que « les problèmes privés restent dehors » ne fonctionne pas. Nous sommes des humains. Je pense même que la vulnérabilité peut être une force. Quand on n'ose pas dire qu'on ne va pas bien, cela finit par peser, et cela peut se retourner contre la personne, contre l'équipe, contre l'entreprise. Si l'on ose s'exprimer, il y a de la compréhension, parfois un accompagnement, et cela évite que la situation prenne de l'ampleur.

Mais comment maintenir cette culture quand l'entreprise grandit aussi vite ?

C'est notre grand défi : conserver notre ADN en pleine croissance. Cela passe d'abord par le choix des candidats. Ensuite, par un management proche des gens, des échanges réguliers, et une communication interne solide. Il faut aussi être cohérent : ce que l'on dit, il faut le faire. C'est cela qui installe la confiance, et la confiance, c'est la pérennité.

« La fidélisation commence par la transparence »

Qu'est-ce qui fait rester les gens, au-delà du salaire ?

La culture, cet esprit de famille. L'autonomie que l'on donne, les perspectives d'évolution, la responsabilité confiée à chacun, et surtout la communication interne. Nous avons un forum mensuel, une heure, où toute l'entreprise se réunit. Nous partageons les informations et chacun peut poser les questions qu'il souhaite. Pour moi, la base, c'est la communication.

Et la reconnaissance, comment la faites-vous vivre ?

Le feedback. Un feedback régulier entre manager et équipe. Et un simple merci. Cela peut sembler évident, mais cela change tout. Nous essayons aussi d'insuffler une culture où l'on a le droit de donner du feedback et d'en recevoir, dans le respect, de manière constructive.

Vous encouragez aussi les promotions internes ?

Oui. Tous les postes ouverts sont aussi proposés en interne. Et tout candidat interne obtient automatiquement un entretien. Cela envoie un message fort : ici, on peut évoluer. Et quand une personne est promue et doit manager d'anciens collègues, nous accompagnons, nous ouvrons la discussion, nous faisons de la médiation si nécessaire, et nous suivons dans le temps. L'objectif, c'est que la progression d'un collaborateur renforce l'équipe, pas qu'elle la fragilise.

« Nous faisons appel à des retraités pour leur expertise »

Vous abordez aussi la question de la retraite. Comment accompagnez-vous ce moment ?

Tous les collaborateurs peuvent rencontrer deux fois par an le gestionnaire de la caisse de pension, parce que l'aspect financier compte et doit être anticipé. Mais il y a un autre volet, souvent minimisé : l'aspect social. Passer du jour au lendemain d'un rythme entouré de collègues à une solitude brutale peut être difficile. Nous réfléchissons à organiser des échanges entre futurs retraités et retraités, pour partager les points d'attention, les expériences, et éviter certaines chutes de moral.

Les retraités restent-ils parfois liés à l'entreprise ?

Oui, cela arrive. Nous faisons parfois appel à des retraités pour leur expertise ponctuelle. Il y a eu aussi des phases de transmission de savoir avant un départ. Et puis il y a ces liens simples qui continuent : certains reviennent, passent dire bonjour, ou viennent même partager une activité sportive avec des collègues. Ce sont des détails, mais ils disent beaucoup sur l'attachement, et sur l'esprit famille.



LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DE LONGÉVITÉ DES PME

Interview croisée de Stéphane Page, CEO, et d'Étienne Savary, retraité, Condis SA

Stéphane Page est CEO de CONDIS SA depuis 2023. Étienne Savary a, lui, passé 35 ans dans l'entreprise, de 1986 à 2021, en tant qu'ingénieur développement et assurance qualité, puis au cœur des produits et de la relation client. Leur échange met en lumière une réalité simple : la longévité ne se raconte pas uniquement à travers des dates ou des marchés, mais à travers une culture qui se transmet, se protège, et se répare parfois.

« Pour comprendre aujourd'hui, il faut parfois revenir en arrière »

Étienne, quand vous arrivez en 1986, à quoi ressemble CONDIS ?

Étienne Savary : Le site existe déjà, mais il n'a pas encore la forme qu'il a aujourd'hui. Une partie des activités est transférée de Fribourg à Rossens, et l'entreprise cherche de nouveaux marchés. Je suis engagé comme ingénieur développement et assurance qualité. À l'époque, je découvre même ce que cela implique vraiment. Très vite, mon travail consiste à relier les points, comprendre les matières, les composants, les exigences qualité, et faire le lien entre l'ingénierie, la production et les fournisseurs. C'est ce qui m'a permis d'entrer profondément dans le produit.

Stéphane, en arrivant en 2023, comment accueille-t-on ce type de mémoire vivante ?

Stéphane Page : C'est précisément pour cela que nous avons souhaité cet entretien à deux voix. Avec trois ans d'ancienneté, j'ai une partie de l'histoire, mais Étienne a le recul, les cycles, les repères. Ce regard long est précieux, parce qu'il aide à comprendre ce qui, dans l'entreprise, tient depuis des décennies, et ce qui doit être protégé lorsque l'on grandit vite.

« Une entreprise change de forme, mais elle peut garder son esprit »

Étienne, si vous deviez raconter l'histoire de CONDIS par grandes étapes, lesquelles ont été décisives ?

Étienne Savary : Il y a plusieurs passages structurants. Au départ, c'est une entreprise familiale, puis une structure privée, puis une entreprise avec actionnaires. Il y a la fusion du début des années 1990, puis le changement de nom, puis un tournant en 2002 avec une phase sous contrôle américain. Malgré

tout, pendant longtemps, l'entreprise a réussi à garder un esprit, une rigueur, une mentalité très proche du terrain. Les choses évoluent, le marché se mondialise, mais l'esprit peut rester, tant qu'il y a des personnes capables de le porter.

Stéphane, que retenez-vous de cette idée, « changer de forme sans perdre l'esprit » ?

Stéphane Page : C'est un point central. Une entreprise qui dure est une entreprise qui sait se transformer, mais qui ne sacrifie pas ce qui fait son identité. Cette identité, chez CONDIS, est très forte, notamment dans l'attachement au territoire et dans la fierté du produit. Même en ayant doublé les effectifs en moins de trois ans, nous sentons que cette identité reste un repère. Cela ne se fait pas par miracle, cela se travaille avec discipline, et surtout dans la durée.

« Les périodes difficiles révèlent ce qu'une culture vaut vraiment »

Sur un siècle d'histoire, il y a aussi des épisodes plus difficiles. Comment CONDIS les a-t-elle traversés, humainement ?

Étienne Savary : Le climat s'est dégradé progressivement à partir de 2007–2008, et nous avons touché un point bas autour de 2018. Il y a eu une période qui a été particulièrement compliquée pour beaucoup de collaborateurs.

Et qu'est-ce qui change après 2018 ?

Étienne Savary : L'arrivée de Renaissance a été vécue comme quelque chose de positif, avec l'idée de retrouver une capacité à décider ici en Suisse, et de revenir à un fonctionnement plus proche du terrain. Il y a eu un soulagement très clair.

Stéphane, votre rôle, aujourd'hui, c'est aussi de faire oublier ces périodes ?

Stéphane Page : Plutôt que d'oublier, nous cherchons à reconstruire sur des bases saines. Une culture se renforce lorsqu'elle devient cohérente, lisible, et quand la confiance revient. C'est exactement ce que nous cherchons à sécuriser : un cadre clair, une proximité réelle, et une communication continue.

« La qualité est une boussole, mais l'humain est le moteur »

Si vous deviez citer une « boussole » qui ne change pas, malgré les cycles, laquelle serait-ce ?

Étienne Savary : La qualité. Pas comme un slogan, mais comme une conscience professionnelle. Dans notre métier, il y a le client, il y a la production, il y a les fournisseurs. Tout est lié. Nous sommes tous, d'une certaine manière, clients-fournisseurs les uns des autres. Et si chacun comprend les contraintes de l'autre, nous trouvons des solutions ensemble.

Stéphane, quelle est votre boussole à vous ?

Stéphane Page : La relation humaine. La qualité se construit, mais elle tient parce que les équipes se sentent reliées à ce qu'elles font. Pour cela, nous devons prendre le temps de la communication, à l'interne comme à l'externe, pour prendre la température, comprendre, expliquer, et embarquer. Le liant d'un groupe humain, c'est le langage. Et quand l'entreprise grandit, ce temps devient encore plus précieux, parce qu'il ne se trouve pas « entre deux réunions », il se décide.

« Transmettre, c'est mettre les mains dans le réel »

CONDIS grandit vite. Comment transmettre le savoir-faire et la culture quand l'effectif augmente ?

Étienne Savary : La transmission repose sur le terrain. Il faut aller dans les ateliers, observer, échanger, poser des questions, souvent plusieurs fois la même, « pourquoi ? », pour comprendre ce qui a du sens et ce qui est devenu une habitude obsolète. L'enjeu, c'est de garder les connaissances, tout en laissant la place au renouvellement.

Stéphane, comment traduisez-vous cela dans l'entreprise d'aujourd'hui ?

Stéphane Page : Nous avons structuré des dispositifs qui ancrent cette transmission dans la durée, avec des programmes autour des valeurs, un programme « femmes dans l'industrie », et un programme « CONDIS legacy » pour développer certaines compétences. Mais l'essentiel reste le même : cela doit s'intégrer au quotidien, dans les décisions, dans la manière de manager, et dans ce que l'entreprise valorise réellement. Si nous pensons qu'il y a une ligne d'arrivée, nous avons déjà perdu. La culture est un travail continu.

« Une entreprise centenaire, c'est une combinaison, pas une formule »

Si vous deviez résumer, chacun, ce qui fait la longévité de CONDIS, que diriez-vous ?

Étienne Savary : Une combinaison. L'intérêt pour le produit, l'engagement des équipes, la curiosité, l'identité régionale, et cette boussole de qualité qui oblige à bien faire. Et, surtout, la capacité à rester proche, à communiquer, à faire circuler les réalités entre les clients, la production et les fournisseurs.

Stéphane Page : Je dirais la même chose, avec un accent : la culture est un actif. Elle attire, elle retient, elle donne de l'énergie. Elle se protège avec une discipline de tous les jours, pas avec une initiative ponctuelle. Et quand une entreprise grandit , cette discipline devient un choix stratégique.



EPFL Innovation Park
Bâtiment C
CH-1015 Lausanne

+41 (0)58 201 17 81
sd@renaissance.swiss
www.renaissance.swiss