

## ENTRETIEN

# Crise du coronavirus : les défis dans le secteur de la viande.

Le Covid-19 a créé des turbulences sur le marché mondial. Reto Sutter, président de la direction, décrit les interdépendances qui influent encore aujourd'hui sur le secteur de la viande et explique comment Ernst Sutter AG relève les défis liés à cette crise.

### Des rayons de boucherie subitement vides : au printemps 2020, le confinement a tout bouleversé. Comment Ernst Sutter AG a-t-elle réagi ?

Après le premier confinement, la demande a brusquement changé. Ainsi, les commandes d'articles classiques, comme les morceaux nobles de veau ou l'entrecôte de bœuf, se sont effondrées du jour au lendemain. Parallèlement, la demande du commerce de détail et des boucheries privées a explosé et, avec elle, les besoins en viande fraîche et en matières premières. Ensuite, cette demande a encore augmenté lors de la fermeture des frontières. En tant qu'entreprise d'importance systémique selon l'Office

fédéral pour l'approvisionnement économique du pays (OFAE), Ernst Sutter AG a eu pour mission, face à la situation extraordinaire décrétée par la Confédération, d'assurer l'approvisionnement de la population suisse en viande et en produits carnés. Afin de maintenir la disponibilité des marchandises, nous avons puisé dans nos stocks de matières premières, qui ont donc massivement diminué. En bref : nous avons transformé en un temps record d'immenses quantités supplémentaires, ce qui a conduit notre production et notre service logistique aux limites de leurs capacités.

« Nous avons relevé les défis liés à la crise. »

Reto Sutter  
Président de la direction

**Quel impact la situation a-t-elle eu sur l'évolution des prix ?** La hausse de la demande, le recul déjà amorcé de la production de bovins suisses, et l'interruption momentanée des importations de viande ont fait grimper en flèche les prix des matières premières. De plus, le manque consécutif de capacités de production et de liaisons aériennes a empêché de s'approvisionner en matières premières, comme la viande de bœuf et d'agneau australienne. Il en a résulté une pénurie persistante de ces marchandises, même après la reprise des importations. Par ailleurs, la situation globale liée au Covid-19 génère encore des surcoûts considérables sur des matières auxiliaires indispensables, telles que les désinfectants et les consommables comme les gants en caoutchouc. Et, du fait de la pénurie mondiale de plastique, le prix des films et des récipients a enregistré jusqu'à 30% d'augmentation. Il en est de même pour le bois, incontournable pour la fabrication d'emballages en carton. Ernst Sutter AG s'efforce d'optimiser ses coûts en permanence pour que ses clients ressentent le moins possible les conséquences des turbulences sur le marché des matières premières.

**Y a-t-il eu d'autres problématiques ?** La chaîne de livraison a subi des perturbations qui ne se sont pas encore résorbées. La pénurie de matières premières nous confronte à des délais nettement plus longs dus aux problèmes de livraison et aux interruptions d'exploitation chez nos fournisseurs. Des conditions qui, compte tenu du déplacement de nos canaux de distribution et de la modification de nos volumes de production, compliquent la planification et la coordination. Il ne faut pas sous-estimer non plus le rôle des ressources humaines, car le Covid-19 a changé le monde du travail. En raison de la réduction de l'horaire de travail dans certaines entreprises, il n'est pas rare que les personnes clés ne soient pas disponibles sur place, ce qui compromet le flux d'informations direct et accroît le besoin de coordination.

**Toute crise offre aussi des opportunités. Tirez-vous également du positif de la pandémie ?** Oui, bien sûr ! Tout d'abord, nous avons fait de bonnes expériences avec le télétravail, de sorte que nous proposerons désormais cette formule pour certains postes qui s'y prêtent. Ensuite, il s'avère qu'avec l'aide de nos clients et de nos collaborateurs nous sommes en mesure de surmonter des situations exceptionnelles. Nous avons relevé ensemble les défis – qui étaient nouveaux pour nous tous – et nous nous sommes même surpassés. Or, c'est exactement ce qui rend un partenariat de confiance aussi précieux.

Les bouchers ont la parole



Barbara Ehrbar  
Propriétaire et directrice  
de Breitenmoser Fleischspezialitäten AG

### Entretien avec Barbara Ehrbar

Barbara Ehrbar dirige depuis 2007 le site de production et les quatre magasins spécialisés de Breitenmoser Fleischspezialitäten AG, dans la région Appenzell/Saint-Gall. Cette femme d'affaires accomplie raconte comment elle a guidé son entreprise de 65 collaborateurs à travers la crise du coronavirus.

**Pour faire face au Covid-19, certaines grandes entreprises ont créé un état-major de crise. Comment une PME s'organise-t-elle dans une situation aussi particulière ?** Nous avons également créé un état-major de crise. Celui-ci était responsable de la mise en œuvre du concept de sécurité qui nous est imposé par la Confédération et qui doit sans cesse être ajusté.

**Est-ce qu'il a été difficile d'appliquer les mesures de protection restrictives de la Confédération ?** Oui, cela a été un véritable défi. Surtout parce que nos ressources en personnel n'étaient pas suffisantes pour confier cette tâche exigeante à une personne désignée. Nous avons cependant réussi à convaincre nos collaborateurs de l'importance de respecter les mesures de protection, de sorte que nous avons parfaitement surmonté tous ensemble la crise du coronavirus.

**Comment vos collaborateurs ont-ils abordé ces contraintes ?** Ils ont toujours soutenu les décisions de l'état-major de crise et les ont appliquées de façon exemplaire. Après le confinement du printemps 2020, par exemple, nous avons dû répartir notre activité de production sur deux équipes pendant trois mois, pour des raisons de sécurité. A l'époque, nous manquions en effet de masques. Cette phase a été particulièrement difficile pour tous au niveau de la communication, de l'équipe et des processus de travail. Aujourd'hui, nous considérons qu'il s'agissait d'une expérience enrichissante.