

Vendredi-dimanche
1-3 février 2019

Numéro 22

Prix 4,50 CHF (TVA 2,5% incl.) - 4,50 EUR
www.agefi.com - agefi@agefi.com
JA-PP/JOURNAL - CASE POSTALE 61
CH-1024 ECHANDENS-DENEGES

AGEFI



TAUX UNIQUE À 13,99% POUR LES SOCIÉTÉS

Compromis fiscal adopté à Genève

PAGE 10

PRISE DE CONTRÔLE DU PROJET BÂLOIS
Patrimonium investit dans Citygate

PAGE 7

RACHAT DE LA TOTALITÉ DU CAPITAL
Mobility reprend Catch a Car

PAGE 6

L'ANALYSE DES GESTIONNAIRES DE BWM
La vertu de la patience

PAGE 14

LA CHRONIQUE DE NATHALIE FEINGOLD
Technologie et «nouveaux risques»

PAGE 2

SOUÇONS DE MANIPULATION DE MARCHÉ
Enquête sur la chute de Wirecard

PAGE 14

LA CHRONIQUE D'EMMANUEL FERRY
L'euro, vingt ans après

PAGE 2

CHARGE DE 1,5 MILLIARD DE DOLLARS
Subprimes: GE solde son litige

PAGE 8

La pépite végane des cookies genevois



La jeune pousse Freely Handustry, nichée dans la campagne genevoise, produit des biscuits sans œuf, sans lait, sans beurre et sans farine de blé. Le goûter idéal pour les intolérants au gluten et les végétaliens, mais pas uniquement: elle vise tout consommateur. PAGE 7

Albin Kistler



Nous tenons parole.

Roche a bien entamé sa période de transition

PHARMA. En 2018, les nouveaux produits ont plus que compensé les diminutions dues à l'arrivée de génériques.



Le portefeuille de médicaments proches de la commercialisation de Roche compense l'impact de la perte de brevets.

CHRISTIAN AFFOLTER

Les chiffres présentés hier par Roche mettent en évidence le potentiel des médicaments lancés depuis 2012. Leur croissance de 3,2 milliards de francs a surpassé de 2 milliards les diminutions de ventes engendrées par l'arrivée de biosimilaires pour deux des trois produits phares en Europe et au Japon. Leur part au sein de la division pharma s'est montée à 22% en 2018. C'est notamment Ocrevus contre la sclérose en plaques qui a marqué l'exercice avec sa croissance de 172%, atteignant un chiffre d'affaires de 2,4 milliards. Ce produit marque aussi l'entrée de Roche dans un nouveau do-

maine thérapeutique, comme Hemlibra (hémophilie).

Les trois produits phares de Roche représentent cependant toujours près de la moitié des ventes de la division pharma. L'entrée sur le marché américain de biosimilaires pour tous les trois prévue pour la deuxième moitié de cette année suscite donc bien des interrogations. Les perspectives 2019 du groupe (croissance du chiffre d'affaires et du bénéfice jusqu'à 5%) révèlent néanmoins que Roche reste très confiant par rapport à sa capacité de compenser cet impact par les nouveaux produits. A son agenda figurent dix nouvelles commercialisations pour cette année. PAGE 4

Le conseil d'administration, éclairé face au numérique

ELSA FLORET

La Fondation Swiss Board Institute, présidée par Marie-Noëlle Zen-Ruffinen, a axé le programme de sa journée du conseil d'administration sur la digitalisation et la culture de l'innovation. Elle s'est

déroulée sous l'égide de l'Université de Genève et en partenariat avec l'IMD.

Près de 350 membres de conseils d'administration et de directions générales d'entreprises cotées et non cotées de Suisse Romande étaient présents hier à Lausanne,

pour partager leurs expériences, débattre des sujets actuels, qui préoccupent les conseils d'administration et s'inspirer des orateurs. Barbara Dalibard, CEO de SITA, est intervenue sur la transformation digitale et le rôle du conseil d'administration. PAGE 3



MARIE-NOËLLE ZEN-RUFFINEN. «Le binôme board-dirigeants est clé pour le succès.»

Swatch Group pâtit du scepticisme financier

HORLOGERIE. Le chiffre d'affaires a augmenté en 2018 contrairement au free cash-flow. Avantage technologique.

PHILIPPE REY

Swatch Group a réalisé une bonne performance en 2018, notamment avec une progression de 15,2% du résultat opérationnel et de 6,1% du chiffre d'affaires net consolidés. Néanmoins, le cash-flow opérationnel et le free cash-flow ont baissé, du fait d'un besoin en fonds de roulement plus élevé. Les stocks ont augmenté, un thème qui est devenu une anxiété au sein de la communauté financière, s'agissant de Swatch Group.

La marche des affaires a ralenti durant les trois derniers mois de l'exercice 2018. Le mois de décembre, en particulier, a été plus faible, en raison d'une base de comparaison très élevée. L'année 2019 a cependant bien com-

mencé. La conjoncture mondiale et la Chine, spécialement, suscitent des craintes. Bref, Swatch Group subit de plein fouet le scepticisme du marché financier dont la grande majorité de ses intervenants est orientée à court terme, noiens volens. A tel point que la valorisation boursière de Swatch Group est actuellement trop basse.

Swatch Group lance des nouveautés et a déposé 212 nouveaux brevets en 2018 (qui peut en dire autant?) et dispose désormais d'un avantage compétitif technologique qui n'est pas marginal, avec des caractéristiques antimagnétiques pour toutes les montres mécaniques des marques de Swatch Group. Cet avantage lui permettra de gagner des parts de marché. PAGE 6

Goldbach s'associe avec Dailymotion

La régie publicitaire Goldbach devient le distributeur exclusif du géant français sur les marchés germanophones.

MAITTEO IANNI

Branle-bas de combat dans le monde de la publicité digitale. La régie publicitaire Goldbach, rachetée par Tamedia, annonce être devenue le distributeur exclusif de Dailymotion - deuxième plateforme vidéo en Europe et aux USA avec plus de 250 millions d'utilisateurs par mois - pour le marché allemand, autrichien et

suisse. «Nous sommes ravis de pouvoir offrir à nos clients annonceurs, en tant que distributeur exclusif de Dailymotion, une large pénétration sur l'ensemble du territoire germanophone», commente Michael Baum, directeur DACH chez Goldbach. L'entreprise zurichoise réussit un bon coup puisque le site français fait partie du portefeuille client de Romandie Network. PAGE 4

LINDEGGER

OPTIQUE

maîtres opticiens

Genève
www.lindegger-optic.ch



POINT FORT

«Le board doit être un éclaireur face au digital»

CONSEIL D'ADMINISTRATION. Pour sa huitième journée, la Fondation Swiss Board Institute s'est concentrée sur la numérisation et la culture de l'innovation. Entretien avec sa présidente.

ELS A FLORET

La Fondation Swiss Board Institute a axé le programme de sa journée du conseil d'administration hier, sur la digitalisation et la culture de l'innovation. Elle s'est déroulée sous l'égide de l'Université de Genève (faculté d'économie et de management) et en partenariat avec l'IMD Business School.

Près de 350 membres de conseils d'administration et de directions générales d'entreprises cotées et non cotées de Suisse romande étaient présents à Lausanne, pour partager leurs expériences, débattre des sujets actuels qui préoccupent les conseils d'administration et s'inspirer d'interventions d'orateurs.

Des experts, tels que Barbara Dalibard, CEO de SITA, sont intervenus sur la transformation digitale et le rôle du conseil d'administration; Andreas Burckhardt, président du groupe Bâloise, a évoqué l'importance de la culture de l'innovation. Anthony Picard, président de l'Hôpital du Jura bernois a expliqué les enjeux liés au pilotage d'une entreprise publique et surtout les clés de succès d'un conseil d'administration performant. Beat Hesse, président de LafargeHolcim, a partagé son expérience sur la gestion en temps de crise, thème qui a toute son importance en cette période mouvementée.

Pour Marie-Noëlle Zen-Ruffinen, présidente du Swiss Board Institute depuis cinq ans, «le binôme conseil d'administration-dirigeants est clé pour le succès d'une entreprise».



MARIE-NOËLLE ZEN-RUFFINEN. «Personne ne sait exactement quand la disruption aura lieu, sous quelle forme et comment.»

Membre du conseil d'administration du groupe Bâloise, de Banco Santander (Suisse) et du comité directeur de l'association Swiss Institute of Directors, elle est présidente de cette association depuis cinq ans. Elle est active dans les domaines de la gouvernance d'entreprise et des conseils d'administration ainsi que de fondation.

Marie-Noëlle Zen-Ruffinen est aussi avocate au sein du cabinet d'avocats d'affaires Tavernier Tschanz à Genève et professeur titulaire à la Faculté d'économie et de management de l'Université de Genève, où elle enseigne notamment le droit des sociétés.

Quel est le rôle du conseil d'administration face aux nouveaux défis de digitalisation des entreprises?
L'un des challenges majeurs au

jourd'hui est lié à l'incertitude provoquée par la transformation profonde et rapide du monde dans lequel les entreprises évoluent. Toutes les entreprises et toutes les industries, sans exception, seront disruptées d'une manière ou d'une autre (prenez l'assurance que vous classez sûrement dans une industrie plutôt conservatrice et traditionnelle et pensez à l'assurance auto à l'heure des véhicules autonomes). Personne ne sait exactement quand la disruption aura lieu, quelle forme elle va prendre et comment elle va affecter l'entreprise. Personne ne sait d'avance à quoi ressemblera le monde en 2025. Se fera-t-on implanter une puce capable de communiquer, nous localiser et opérer des fonctions liées à notre santé? Vivra-t-on dans des maisons connectées et des villes intelligentes sans feux de signalisation? Siégera-t-

on au conseil d'administration aux côtés d'une machine dotée d'intelligence artificielle?

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel d'éclaireur sur ce monde qui change. Il doit susciter la réflexion sur les changements après à transformer profondément le modèle d'affaires de l'entreprise. Il doit stimuler la capacité d'apprendre et de changer, permettre également l'innovation et l'échec. C'est une tâche exigeante.

La journée ne s'adresse pas qu'aux administrateurs, mais aussi aux membres de direction.

Le binôme conseil d'administration-dirigeants est clé pour le succès d'une entreprise. L'importance et la qualité du lien qui doit se créer entre le conseil (respectivement son président) et la direction (respectivement le CEO) est déterminant. Bien souvent, c'est du savant mélange de confiance et de transparence qui devrait caractériser ce lien que dépend le succès de l'entreprise.

Quels sont les objectifs de cette journée?

La journée est née d'un constat. Depuis plusieurs années, le métier d'administrateur s'est professionnalisé. Les attentes et les exigences en matière de gouvernance et de gestion des risques se sont énormément renforcées et les règles énormément accrues. Il y avait un besoin, en Suisse romande, d'apporter un cadre, des outils, des clés de réponse et un lieu de partage d'expériences aux administratrices et

administrateurs qui voient le niveau d'exigences et la complexité se renforcer.

Vous présidez le Swiss Board Institute depuis cinq ans. Quelles sont les grandes orientations que vous avez souhaité donner à la fondation?

Le Swiss Board Institute a pour mission de promouvoir les connaissances en rapport avec la fonction d'administrateur, la recherche sur l'organisation et la gestion du conseil d'administration, la formation et l'échange d'expériences. A côté de la Journée du conseil d'administration, qui existe depuis la création du Swiss Board Institute, la fondation a voulu proposer en Suisse romande un programme de formation solide pour administrateurs.

Cette initiative – qui a vu le jour en 2015 – a pris la forme d'une collaboration avec la Board Foundation suisse allemande (active depuis de nombreuses années déjà outre Sarine en matière de formation) et – c'est assez unique en Suisse – trois universités (Genève, HEC Lausanne et Saint-Gall). Depuis 2015, le programme – 6 sessions sur une année – affiche complet. Les intervenants disposent d'une grande expertise et d'une grande expérience au sein de conseils d'administration.

Par ailleurs, nous organisons des journées spécifiques pour les organisations internationales. La fondation Swiss Board Institute est aussi sollicitée pour organiser des formations/séminaires ad hoc à l'attention d'un conseil

d'administration en particulier. Nous l'avons fait ce mois-ci pour une entreprise publique.

Quel rôle pour le Swiss Institute of Directors?

A côté de la formation, le Swiss Board Institute a soutenu en 2014 la création du Swiss Institute of Directors dont elle est l'une des organisations partenaires. C'est le plus grand réseau d'administratrices et d'administrateurs en Suisse. Le Swiss Institute of Directors est aussi actif dans la représentation au sein d'organisations internationales; il est le représentant de la Suisse au sein du Global Network of Director Institutes (au niveau mondial) et au sein d'ECODA (au niveau européen). Par exemple, l'association mondiale élabore des lignes directrices unifiées en matière de gouvernance sur des thèmes d'intérêt (comme la data governance); le Swiss Institute of Directors y joue un rôle actif.

Quelles sont les bonnes pratiques que vous avez observées depuis votre poste de présidence?

Les évolutions sont nombreuses depuis plusieurs années. On remarque de façon générale une tendance à une plus grande diversité de profils et compétences dans la composition des conseils, une évaluation plus systématique des travaux du conseil et des comités, une attention plus grande accordée aux programmes de formation et d'intégration des nouveaux membres, un accent plus affirmé sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance. ■

Des pistes pour l'avenir des compagnies aériennes

La Société internationale de télécommunications aéronautiques aide ses clients à se transformer, tout en progressant elle aussi dans les nouvelles technologies, selon la CEO.

Barbara Dalibard, depuis juillet 2016, CEO et membre du conseil d'administration de SITA (Société internationale de télécommunications aéronautiques), numéro un mondial des systèmes informatiques liés au transport aérien.

Avez-vous des exemples de réussite et d'échecs sur le rôle du conseil d'administration face à la transformation digitale des entreprises?

L'expérience client est fondamentale, d'où l'importance de bien sélectionner ses investissements. Il faut choisir ses combats. J'étais il y a quelques années au conseil d'une entreprise ferroviaire, qui souhaitait équiper ses trains d'un système de TV. Etant donné le niveau de complexité qu'exige la mise en place d'un tel système, comme le nombre de données transférées, j'étais très réticente à cette idée, qui me paraissait risquée. L'expérience fut un échec et tout l'investissement qui avait été dédié à ce projet a été perdu. Je vois à contrario un exemple très positif chez Michelin autour de la gestion



BARBARA DALIBARD. «Une de nos priorités est la transformation de l'expérience du passager au sein de l'aéroport.»

des flottes de poids lourds. L'entreprise a mis en place des systèmes qui permettent de gérer en temps réel l'usure des pneus des poids lourds. Ce service a eu beaucoup de succès chez leurs clients.

Aujourd'hui, environ 60% des informations qui circulent

autour des tarmacs sont transportées par des infrastructures Sita, lesquelles facilitent les opérations au sol et durant les vols. Présent sur plus de 1000 plateformes aéroportuaires, vous comptez plus de 400

membres, essentiellement des compagnies aériennes. Quid de la transformation digitale au sein de Sita?

Une de nos priorités est la transformation de l'expérience du passager au sein de l'aéroport. Aujourd'hui, il y a presque 20 sociétés différentes pour assurer le transport de votre bagage entre le moment où vous le laissez au check-in et le moment où vous le récupérez. Il faut donc être capable de suivre le bagage, savoir où il est à tout moment, le retrouver quand il se perd. C'est un élément clé de l'expérience du passager, il faut qu'il puisse avoir confiance et laisser sa valise en toute sérénité. Pour arriver l'utilisation des nouvelles technologies est évidemment un impact majeur. Il faut mettre en place des systèmes d'information, qui permettent à tous ces acteurs de coopérer pour pouvoir suivre ce bagage en temps réel. Sita est à la fois entreprise, qui aide ses clients à se transformer et en même temps, elle doit elle-même progresser dans ces domaines. Nous mettons donc en

place des programmes, qui relèvent de l'amélioration de nos processus internes. L'application ServiceNow, par exemple, est en train d'être généralisée à toutes les équipes, qui sont en charge du service client pour faciliter et optimiser la relation client.

Le lancement d'un réseau Yammer interne à l'entreprise participe aussi à cette transformation digitale. Les groupes d'utilisateurs (tous employés de Sita) se définissent eux-mêmes. Et les employés peuvent y partager des informations sur les sujets qui les intéressent et y trouver des réponses. Aujourd'hui nous avons par exemple un groupe de femmes, un sur la technologie et un par lieu où l'entreprise est présente. Nous donnons aussi l'opportunité aux employés de se former via des MOOC. Je me suis d'ailleurs inscrite à l'un de ses MOOC.

Lors de mon arrivée, j'ai aussi mis sur pied un Innovation Board au sein de Sita pour piloter notamment l'introduction des nouvelles technologies chez nos clients. Nous avons notamment une

sandbox autour de la blockchain avec les compagnies aériennes pour réfléchir à comment utiliser ce nouvel outil pour partager et gérer des données communes.

Quel est le rôle du conseil d'administration dans la transformation digitale d'une entreprise?

Le CA doit intervenir sur plusieurs domaines. Premièrement il doit évaluer la robustesse du système d'information de l'entreprise pour s'assurer de l'efficacité globale de l'entreprise et mesurer les risques correspondants. Aujourd'hui les entreprises reposent en effet énormément sur leur système d'information. Le conseil d'administration doit aussi s'intéresser à la relation digitale avec ses clients. C'est un enjeu majeur de la compétitivité aujourd'hui. Il faut questionner la transformation digitale de l'entreprise dans la globalité et notamment comment l'accompagner dans le développement de nouveaux business liés au digital, et évaluer le risque concurrentiel. ■