

# L'AGEFI

QUOTIDIEN DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

Assouplissement quantitatif  
La BCE déterminée  
malgré le réveil  
de l'inflation PAGE 21



**PRÉVISIONS CONJONCTURELLES EN SUISSE**  
**Le Créa et l'OCDE plus pessimistes** PAGE 9

**RÉORIENTATION DE ZÜBLIN (IMMOBILIER)**  
**Les actifs français sont à vendre** PAGE 5

**BARDUSCH DANS LA BLANCHISSERIE (HÔTELS)**  
**Le groupe allemand en Valais** PAGE 8

**CHIQUITA SOUS LA LOUPE DE GUIDO PALAZZO**  
**Défis de la responsabilité sociale** PAGE 4

**AMENDES AMÉRICAINES ET BANQUES SUISSES**  
**Deux nouvelles finalisations** PAGE 4

**HOLDING EUROPÉEN DE JOHANN RUPERT**  
**Surperformance bien remarquable** PAGE 5

**LA PRODUCTION ADDITIVE VUE DE SUISSE (3D)**  
**En ligne avec l'industrie 4.0** PAGE 6

**CORRUPTION PRIVÉE POURSUIVIE D'OFFICE?**  
**Berne recherche un compromis** PAGE 9

**Important mandat de sûreté transactionnelle**



**CÉDRIC MORET.** ELCA à Lausanne qu'il dirige depuis février marque un point décisif dans son histoire.

SIX Interbank Clearing a mandaté ELCA Informatique pour un projet de sécurité IT. La solution protège les informations du plus important système de gestion des paiements et des opérations sur titres en Suisse. Celui-ci est exploité par SIX Group sur mandat et sous la surveillance de la Banque nationale. Contacté hier, Cédric Moret, qui a été nommé CEO en février, commente ainsi: «ELCA offre ses services à de nombreux clients dans le secteur financier. Je suis particulièrement heureux qu'un big player comme SIX Group nous fasse confiance pour sécuriser le système de paiement le plus important en Suisse. Pour mener à bien ce projet, une solution IT stable, performante et hautement fiable est la clé. En tant que première entreprise indépendante de solution IT en Suisse, avec quelque 700 spécialistes d'informatique, nous sommes le bon partenaire pour eux.»

Le système SIC (Swiss Interbank Clearing) traite en temps réel tous les engagements interbancaires en francs. Il s'agit de règlements libellés en francs, effectués entre des établissements financiers du monde entier. Le système SIC exécute deux millions de transactions environ par heure. La solution développée par ELCA doit sécuriser les données des transactions SIC, ainsi que les données de transaction d'autres systèmes de SIX, comme le traitement des opérations sur titres et les transactions en euros. PAGE 6

## Première étude d'ensemble sur l'économie du partage en Suisse

Le terme est très tendance. Les phénomènes économiques qu'il recouvre ne sont pas toujours aisés à saisir et à comparer.

STÉPHANE GACHET

L'économie dite «du partage» (sharing economy) est en quelque sorte apparue comme une réponse post-crise au tournant de la décennie. Ce n'est encore qu'une notion assez vague, entrée dans le langage courant à force d'actualité, de controverse parfois (les taxis Uber).

Qu'un grand réseau de consultants comme Deloitte s'y intéresse, en Suisse de surcroît, représente certainement un début d'institutionnalisation. Avec quelques conclusions intéressantes. Dont

des écarts entre l'implantation de l'économie de partage dans les différentes régions linguistiques, la Suisse francophone étant plus ouverte que la partie alémanique. Même plus enthousiaste que les Etats-Unis semble-t-il. Cette étude liminaire laisse aussi apparaître les limites du genre. L'économie du partage n'a encore qu'une existence statistique balbutiante. Le cœur de l'étude consiste d'ailleurs en un pointage en Suisse et aux Etats-Unis, dans le but apparemment de construire une base de comparaison. Il y a encore quelques données interna-

tionales, extraites de précédentes enquêtes.

Sur le marché intérieur, la connaissance se résume encore aux réactions de certaines industries parmi les plus concernées, comme le tourisme en Valais, intéressé aux effets de concurrence locale de la plateforme d'hébergement privé Airbnb.

La conclusion n'en est pas moins incontournable: l'économie de partage se développe, en Suisse également, et représente à chaque avancée une concurrence directe aux opérateurs traditionnels. De même en matière d'investisse-

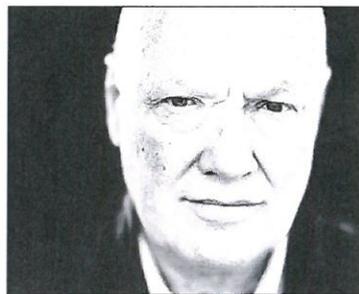
ments, qui ont atteint un niveau important de 12 milliards de dollars, soit plus de deux fois le montant investi dans les start-up de réseaux sociaux, tels Facebook et Twitter. Deloitte note par exemple que Airbnb est aujourd'hui mieux valorisé que la chaîne d'hôtel Hyatt.

Ce n'est qu'un début, puisque le concept de partage, après avoir touché en priorité les transports et l'hébergement, entame la seconde phase de son développement, vers l'ensemble des biens et services, y compris financiers. PAGE 4

LES PREMIERS EFFETS DU RECENTRAGE DE TAG HEUER

## L'actualité lui a déjà donné raison

**JEAN-CLAUDE BIVER.** Il a dominé le salon de Bâle avec un projet de smartwatch cosigné Google et Intel. Ce n'était que la partie la mieux comprise d'un réalignement complet réalisé chez Tag Heuer (La Chaux-de-Fonds). La marque de volume de LVMH a déjà retrouvé sa pleine productivité. Entretien. PAGE 3



ÉDITORIAL GRÉGOIRE BARBEY

## Le message manque encore sa cible

Du jamais vu. Deux cantons ont parlé hier d'une même voix au Palais fédéral dans le but de se faire entendre par le reste du pays. Il s'agit de Vaud et Genève - qui forment ensemble la Métropole lémanique. Les deux cantons étaient représentés par leur gouvernement respectif au complet, et par une délégation de parlementaires locaux et fédéraux. Objectif de cet exercice de communication inédit? Rappeler à la Suisse que Vaud et Genève représentent ensemble l'une des régions les plus dynamiques du pays, et que de leur prospérité dépend aussi celle de la Confédération. Les présidents des gouvernements vaudois et genevois, Pierre-Yves Maillard et François Longchamp, se sont exprimés chacun leur tour. Le conseiller fédéral fribourgeois Alain Berset a conclu de son côté en transmettant aux deux cantons le message du Conseil fédéral. La volonté de s'impliquer davantage sur la scène fédérale est un signal important donné par la Métropole lémanique.

De nombreux dossiers fondamentaux sur le plan national auront un impact direct sur la région - notamment, pour ne citer qu'elle, la grande réforme de l'imposition des entreprises. Si l'exercice de communi-

cation était particulièrement maîtrisé - petits fours et cadeaux attendaient les participants -, son efficacité n'est pas forcément acquise. Ne serait-ce que parce qu'il y avait finalement peu d'Alémaniques dans la salle. Et parce que Vaudois et Genevois ont donné l'impression de s'adresser avant tout à eux-mêmes. Ni Pierre-Yves Maillard, ni François Longchamp n'ont fait l'effort d'articuler au moins un mot en allemand. Il est aussi regrettable que le Conseil fédéral n'ait pas préféré envoyer un ministre alémanique pour adresser son message aux deux cantons. La symbolique de l'événement en aurait été augmentée.

Reste que Vaud et Genève ne sont peut-être pas passés complètement inaperçus hier au Palais fédéral. C'est probablement ce qui compte. Surtout pour le canton de Genève, qui peine si souvent à se faire entendre sur les grands dossiers fédéraux. Cette volonté de s'allier pour amplifier les messages est sans doute une bonne chose. L'économie locale ne peut que bénéficier d'un tel rapprochement. Mais des ajustements sont encore nécessaires pour que la Métropole lémanique soit réellement écoutée, et surtout comprise par l'autre Suisse. ■

## Les talents de joueur de Yanis Varoufakis

Il n'est pas étonnant que le gouvernement grec joue la montre.

HANS-WERNER SINN\*

Les spécialistes de la théorie des jeux savent pertinemment qu'un plan A n'est jamais suffisant. Il est toujours nécessaire d'élaborer et de pouvoir proposer un plan B crédible - qui, par sa menace, permet de faire avancer les négociations entourant le plan A. Il semble que le ministre grec des Finances, Yanis Varoufakis, soit expert en la matière. En effet, consacré «poids lourd» du gouvernement grec, Varoufakis travaille actuellement à la confection d'un plan B (une éventuelle sortie de la zone euro), tandis que le Premier ministre Alexis Tsipras se tient disponible dans le cadre du plan A (extension de l'accord de prêt intéressant la Grèce, et renégociation des modalités de renflouement du pays). Ainsi se retrouvent-ils en quelque sorte à jouer les rôles du «gentil flic et du méchant flic» - jusqu'à présent avec une grande réussite. Le plan B se compose de deux éléments clés. Il revêt tout d'abord une composante de provocation pure

et simple, destinée à échauffer l'esprit des citoyens grecs, afin d'attiser les tensions entre le pays et ses créanciers. On tente de persuader les citoyens grecs qu'en maintenant leur confiance dans le gouvernement, ils pourraient échapper à de graves injustices au cours de la période difficile qui suivrait une sortie de la zone euro.

Deuxièmement, le gouvernement grec provoque parallèlement une hausse des coûts qu'engendrerait le plan B, en laissant s'opérer une fuite de capitaux de la part des citoyens. Dans un tel scénario, le gouvernement pourrait s'efforcer de contenir cette tendance au moyen d'une approche plus conciliante, ou de l'endiguer immédiatement grâce à l'introduction de contrôles sur les capitaux. Néanmoins, une telle démarche viendrait affaiblir sa position de négociation, ce qui est pour lui hors de question. SUITE PAGE 2

\* Ifo - Institute for Economic Research à Munich



## Deux nouveaux établissements régularisés

**US PROGRAM.** Rothschild Bank et Banca Credinvest ont signé des accords avec le Department of Justice pour des pénalités respectives de 11,51 millions et 3 millions de dollars.

Deux nouvelles banques suisses, Rothschild Bank et Banca Credinvest, ont signé un accord avec le DoJ en vue de solder leur litige fiscal dans le cadre du programme prévu à cet effet. Elles paieront respectivement 11,51 millions et 3 millions de dollars. Les accords signés par les deux banques classées dans la catégorie deux du programme signé entre Berne et Washington en 2013 leur évitent des poursuites pour avoir aidé des résidents américains à cacher leurs fonds au fisc, a annoncé hier le Département américain de la justice (DoJ). Etablie à Zurich, Rothschild Bank s'acquittera d'une pénalité de 11,51 millions de dollars (10,75 millions de francs). Sise pour sa part à Lugano, Banca Credinvest, paiera une somme de 3 millions de dollars.

**ROTHSCHILD BANK AURAIT GÉRÉ 332 COMPTES POUR DES RÉSIDENTS AMÉRICAINS DEPUIS AOÛT 2008 AVEC DES FONDs ALLANT JUSQU'À 1,5 MILLIARD DE DOLLARS ENVIRON.**

Selon le DoJ, Rothschild Bank a offert des services dont elle savait qu'ils pouvaient aider des sujets fiscaux américains à cacher leurs avoirs et revenus aux autorités fiscales. L'établissement leur a notamment accordé des comptes à numéros. Depuis août 2008, soit après l'accord signé avec l'UBS, il a géré 332 comptes pour des résidents américains avec des fonds culminant à un maximum de 1,5 milliard de dollars, environ. Banca Credinvest a pour sa part accueilli à fin 2008 des fonds d'anciens clients d'UBS dans onze comptes dont la gestion primaire a été assurée par un gérant externe à l'établissement. Depuis cette date, la banque tessinoise a fait état de 31 comptes liés à des résidents américains avec des avoirs se chiffrant au maximum à 24 millions de dollars. Désormais, neuf établissements suisses de la catégorie deux ont signé un accord avec les autorités américaines dans le cadre du programme destiné à régler le conflit fiscal. La semaine passée, les banques Société Générale Private Banking (SGPB), sise à Lugano, MediBank à Zoug, LBBW (Suisse) à Zurich et Scobag Privatbank à Bâle, se sont entendues avec Washington. Pour le moment, BSI a été la première banque suisse de catégorie 2 à signer un accord avec les États-Unis, suivie de la st-galloise Vadian, filiale de la Banque cantonale de St-Gall et de la zurchoise Finter Bank. Elles ont respectivement payé des pénalités de 211, 4,25 et 5,41 millions de dollars. - (ats)

# Le challenge de la responsabilité sociale

Chiquita sous la loupe du Professeur Guido Palazzo en collaboration avec la fondation Guilié. Etude de cas pour les chercheurs mais aussi pour le public.

Professeur en éthique des affaires à la faculté des HEC de l'Université de Lausanne (HEC-UNIL), Guido Palazzo vient de mener une grande étude portant sur la politique de responsabilité sociale (RSE) de l'entreprise Chiquita. Pendant une année, et en coopération avec la Dr Dorothea Baur de l'Université de St.-Gall, il s'est notamment penché sur les performances de la stratégie de développement durable de Chiquita en investissant aussi bien auprès des parties prenantes externes qu'auprès de la compagnie et sur le terrain, y compris dans les plantations de bananes en Amérique Latine. La Fondation Guilié, fondation suisse qui promeut la Responsabilité d'Entreprise notamment auprès des multinationales, a accompagné ce projet. Elle a édité une publication exhaustive des résultats de l'étude\*. Ce travail de recherche sans précédent a été rendu possible grâce à une politique d'accueil dite de «open book» proposée par Chiquita. Menée par des chercheurs indépendants, l'accès total aux sources, tant internes qu'externes a permis un travail minutieux, en profon-

deur, dont l'objectif était d'appréhender l'instauration et le développement de pratiques RSE dans leur totalité. Il en résulte une étude sans précédent offrant un regard de l'intérieur sur la complexité de la politique RSE d'une multinationale active dans l'un des marchés les plus tendus qui soit. L'état des lieux effectué par les deux chercheurs s'est fait dans le cadre d'une gouvernance tripartite dans laquelle la Fondation Guilié a joué un rôle de facilitateur et d'intermédiaire impartial.

### Éléments clés de la recherche:

- Au début des années 1990, Chiquita a démarré un impressionnant travail de remise en question pour évoluer d'une multinationale qui ne tenait pas compte des externalités sociales et environnementales de son activité vers une organisation «citoyenne» avec un engagement global envers ses parties prenantes. Malgré une stratégie et une politique RSE globale, Chiquita peine à en tirer les bénéfices. Ni les détaillants, ni les consommateurs ou encore les actionnaires ne semblent vouloir attribuer de bon cœur les mérites



**GUIDO PALAZZO.** Le groupe Centrale pérennisera-t-il l'engagement de Chiquita ?

de cette transformation à une société hautement engagée.

- Le fait que Chiquita se soit trouvée en difficulté plusieurs fois ces dernières années a clairement limité son champ des possibles en matière de RSE. Chiquita a dû, et ce de manière quasi permanente, se confronter à la question de continuer d'aller de l'avant sans aller bien. Malgré ses aléas financiers, Chiquita n'a jamais abandonné ses convictions dans la valeur stratégique que constituait pour elle sa politique de RSE.

- Le passé controversé de Chiquita ainsi que le débat sur les paiements effectués auprès des

groupuscules paramilitaires en Colombie hantent la société jusqu'à ce jour et minent la crédibilité de ses efforts en matière de RSE.

- L'affirmation selon laquelle Chiquita est en mesure de produire des bananes de manière responsable socialement et en respectant l'environnement sans garantir un prix minimum, tel que soutenu par la Rainforest Alliance, ne manque pas de soulever des critiques de la part des activistes de l'organisation Fairtrade. Selon eux, il n'y a pas d'équité sans prix garantis. Chiquita se bat pour se positionner comme un producteur crédible offrant une alternative équivalente au Fairtrade quand il s'agit de RSE.

- Malgré le fait que Chiquita fût, à bien des égards, une pionnière en matière de protection de l'environnement elle se trouve parfois confrontée à des critiques de greenwashing.

L'étude démontre que Chiquita a déployé beaucoup d'énergie et d'efforts afin de protéger son engagement social et environnemental en l'ancre dans des processus quotidiens et routiniers au

sein de ses équipes et en érigeant sa politique RSE en partie intégrante de sa culture d'entreprise. Cependant la viabilité de cette stratégie devra pouvoir continuer dans la durée et l'on ne peut s'empêcher de se demander si le groupe Centrale, nouveau propriétaire de Chiquita, et l'un des leaders mondiaux de production d'oranges, va continuer l'engagement RSE que Chiquita a démarré il y a maintenant plus de 20 ans. Et, finalement, ces efforts pourront-ils être convertis en crédibilité et en retours tangibles auprès des parties prenantes de la société?

La recherche du Prof. Palazzo et de la Dr. Baur est notamment destinée aux praticiens, aux professeurs et à leurs étudiants, ainsi qu'aux chercheurs universitaires. Son objectif: améliorer la compréhension générale de la stratégie en matière de responsabilité sociale de Chiquita pour en tirer des leçons pour d'autres entreprises.

\* *The Corporate Social Responsibility Story of Chiquita, Guilié Academic Assessment, juin 2015*

## Le concept en voie d'institutionnalisation

**SHARING.** L'économie du partage cherche encore son existence statistique. Alors que la Suisse s'impose déjà comme une destination naturelle pour ce type de services.

L'économie du partage profite d'une actualité soutenue depuis plusieurs années à l'échelle internationale. Plus récemment sur le marché intérieur, où le concept est aussi recherché que controversé, à l'exemple des taxis Uber à Genève. Le principe est simple, naturel, une résurgence logique du tout connecté apparu dans le climat post-crise au tournant de la décennie. L'expansion est conséquente, le potentiel est perçu comme étant colossal, jusqu'à dépasser en termes d'investissement en particulier, certains opérateurs traditionnels, dans les secteurs les plus exposés aujourd'hui, comme le transport et l'hôtellerie. L'économie du partage échappe pourtant encore à sa définition statistique. Il existe bien quelques études dans le monde, mais la vue reste très partielle et la comparaison internationale apparaît extrêmement limitée. Deloitte en Suisse vient de publier la première analyse domestique, établissant un jalon essentiel vers l'institutionnalisation de la pratique du sharing. L'initiative revient directement à l'équipe de Zurich, qui s'est efforcée de tracer un contour assez large, allant d'un comparatif entre la Suisse et les États-Unis, jusqu'à l'établissement d'une marche à suivre à destination des investisseurs, basée sur l'expérience de grands groupes comme Swisscom, Nestlé, etc. Le premier constat reste que la connaissance statistique est encore balbutiante. «Nous n'en sommes encore qu'au tout début», signale Karine Szegedi, associée consumer business de Deloitte en Suisse. Si les investissements à l'international

sont estimés à 12 milliards de dollars, la part revenant aux fonds suisses est encore méconnue: «Une partie des grandes entreprises du pays se sont lancées dans le secteur, mais les chiffres précis ne sont pas accessibles.» L'équipe de Deloitte a comblé certains manques en réalisant sa propre analyse, menée en parallèle en Suisse et aux États-Unis, afin d'établir un premier comparatif. Karine Szegedi note plusieurs points d'intérêt. «En Suisse, nous avons mis au jour une grande disparité régionale, entre les différentes parties linguistiques.» La francophonie se montrant là beaucoup plus réceptive que le voisin allemand à l'économie du partage. «Nous nous sommes interrogés sur la raison de cette disparité. Elle est peut-être liée à un lien plus marqué en Suisse germanophone pour le modèle de service traditionnel, mais il demeure difficile de trouver une conclusion définitive.» En Suisse romande, 65% des personnes interrogées étaient favorables à l'économie du partage, tandis qu'en Suisse allemande, ce pourcentage était de seulement 32%. 50% des personnes interrogées en Suisse allemande ne soutiennent pas le modèle de l'économie du partage. En Suisse, près d'une personne interrogée sur cinq (soit 18%) a loué une propriété, des biens ou des services par le biais d'une plateforme en ligne. 55% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles pensaient effectuer une transaction via un système d'économie du partage dans les douze prochains mois. Fait surprenant, le pourcentage d'utilisateurs potentiels est plus élevé en Suisse

qu'aux États-Unis où les mêmes questions ont été posées à un groupe représentatif de participants. Bien que 21% des personnes interrogées aux États-Unis aient déjà eu recours à l'économie du partage par le passé, seules 45% pensent y avoir recours dans les 12 prochains mois. L'une des conclusions incontournables, selon les auteurs, est aussi que l'économie du partage est précisément devenue incontournable pour les prestataires traditionnels, qui «doivent se poser la question de la survie de leur entreprise face à cette nouvelle concurrence: si le modèle de base est menacé, il faut trouver une solution à travers le sharing.» À l'instar de BMW, par exemple, et de son service Drive now. Quel que soit le secteur d'activité, pour Deloitte, il est certain que le partage fait maintenant partie des «options stratégiques que l'on ne peut plus négliger.» D'autant plus que l'expansion est déjà en cours, vers l'ensemble des biens et services, y compris financiers. L'économie du partage est actuellement au cœur de toutes les discussions, principalement grâce au succès international d'Airbnb et d'Uber. Le concept de l'économie du partage est étonnamment simple: tout ce qui n'est pas utilisé peut être loué. Des millions de personnes dans près de 200 pays ont à présent recours à ce service et, selon le Wall Street Journal, Airbnb a maintenant plus de poids que des chaînes hôtelières telles que Hyatt et InterContinental. En 2013, le marché mondial de l'économie du partage s'élevait à 26 milliards de dollars et, selon certaines estimations, il atteindra le chiffre de 110 milliards de dol-

lars américains dans les prochaines années. Selon Crowd Companies, centre de conseil pour les marques, le montant total des investissements dépasse les 12 milliards de dollars américains. Fort de ses 2,7 milliards de dollars américains, Uber a enregistré l'entrée de capitaux la plus élevée et a même surpassé les fonds levés par Facebook et Twitter. L'économie du partage continue aussi de se développer en Suisse. Airbnb et Uber sont déjà bien établis dans une grande partie du pays et le nombre de start-up suisses continue également d'augmenter. Plusieurs d'entre elles ont déjà étendu leurs activités à d'autres pays. Par exemple, Housstrip est l'une des plus grandes plateformes de location de logements de vacances dans toute l'Europe, et Parku, la société de partage de places de parking, s'est développée en Allemagne. Autre nom bien connu: Sharoo, une start-up considérée comme pionnière dans le domaine du développement de logiciels dans le domaine du covoiturage. Cette évolution positive n'est pas une coïncidence selon Deloitte: «La Suisse offre un environnement commercial relativement propice aux start-up de l'économie du partage. Alors que d'autres pays ont répondu par un renforcement de la réglementation, allant même jusqu'à des interdictions, pour restreindre les activités d'entreprises telles qu'Uber et Airbnb, la Suisse a évité toute action gouvernementale rapide.» Il y a cinq grands secteurs de l'économie du partage en Suisse qui sont plus ou moins bien établis et dans lesquels plusieurs acteurs nationaux et internationaux sont

déjà impliqués. Outre le transport et l'hébergement, il existe également des plateformes de partage pour les services financiers, les services d'une manière générale et les biens. Par rapport aux États-Unis, où l'économie du partage est déjà bien établie dans de nombreux secteurs d'activité et où le nombre de start-up est nettement plus élevé, une expansion est encore prévisible en Suisse. Enfin, l'économie du partage n'est pas seulement intéressante pour les start-up. Des entreprises suisses, telles que Migros, Mobilier, Nestlé, SBB et Swisscom en ont déjà pris conscience et ont toutes investi dans des start-up commerciales ou des instituts de recherche sur l'économie du partage. En matière de coopération comme opportunité d'investissement, Sharoo, la start-up spécialisée dans le covoiturage, fait figure d'exemple. Mobilier, Mobility et m-way, filiale de Migros, font partie des entreprises qui ont investi dans cette entreprise. SBB a conclu des partenariats stratégiques avec Mobility et Jacando, une plateforme suisse qui met en relation des particuliers et des entreprises pour pouvoir toutes sortes de postes. Swisscom est également impliquée dans plusieurs plateformes. En collaboration avec la start-up Mila, elle travaille sur une nouvelle forme de service clientèle et investit dans le domaine de la mobilité. Enfin, avec Nestlé, elle est également un membre fondateur de Crowd Companies, un centre de conseil pour les marques de la Silicon Valley qui évalue l'impact de l'économie du partage sur les grandes entreprises. ■