GRAND QUIZ DE L'ÉTÉ: gagnez plus de 15 000 francs de prix!

Bilan

LA RÉFÉRENCE SUISSE DE L'ÉCONOMIE DEPUIS 1989

30 ANS!

NUMÉRO SPÉCIAL

Témoignages clés: Bernard Sabrier, Ernesto Bertarelli... ● Ces trentenaires qui inventent le futur: Lea von Bidder, Thomas Wiesel, Anne Mellano... ● Chronologie: décryptage de 30 ans d'économie ● L'aventure des voitures solaires ● A quoi ressemblera la Suisse dans 30 ans?

DU 19.06 AU 20.08.2019

9 771422 203539 25

Nº12 - FR. 9.80 - EUROS 9.00

La natalité pour sauver l'AVS

Alors que Bilan célèbre avec ce numéro spécial son 30e anniversaire, la grève des femmes du 14 juin a ramené sur le devant de la scène médiatico-politique la problématique des inégalités entre hommes et femmes. A sa modeste échelle et se devant d'évoluer avec son temps, Bilan a inclus cette thématique dans son enquête annuelle sur les meilleures pratiques RH initiée fin 2008. En récupérant dès 2010 cette opération, j'ai délibérément choisi, avec une subjectivité que j'assume, de donner davantage de poids aux questions liées à ce thème, cela au détriment d'autres telles que la prévoyance ou la question des transports. Une initiative qui a contribué à convaincre egalite.ch (Conférence romande des bureaux de l'égalité) de remettre un prix en partenariat avec Bilan à l'occasion de la présentation des résultats.

Mentionnons un chiffre: parmi la centaine d'entités participant en moyenne chaque année, le taux de femmes cadres est passé de 24% en 2011 à près de 30% en 2019. Depuis quelques années, nous consacrons également une rubrique à la RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises) dans laquelle nous mettons en exergue les certifications réussies par diverses entreprises en matière d'équité salariale. Une façon d'encourager une saine émulation entre elles.

Notre modeste expertise RH développée via cette vaste enquête nous permet de constater que les principaux freins à l'équité sont liés au manque de solutions valables pour la garde des enfants. Mettre en place davantage d'offres souples et accessibles sera la meilleure façon de voir le nombre de femmes poursuivre leur carrière et accepter davantage de responsabilités.

Mais la mesure la plus efficace serait sans aucun doute que les collectivités publiques aient l'obligation de fournir une place à tous les enfants en âge préscolaire et cela gratuitement. Pourquoi s'intéresser aux enfants dès l'âge de 4 ans et pas plus tôt? Pourquoi rendre aléatoire la garde d'un petit enfant et fragiliser ainsi la situation socioprofessionnelle des parents concernés? En agissant de la sorte, on pénalise les entreprises qui ne peuvent se passer de cette main-d'œuvre. La situation actuelle favorise les inégalités et n'encourage pas les couples à avoir davantage d'enfants.

LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES DEVRAIENT FOURNIR GRATUITEMENT UNE PLACE À TOUS LES ENFANTS EN ÂGE PRÉSCOLAIRE

De plus, en adoptant une telle mesure, on s'attaquerait de manière efficace à la source du problème du financement de l'AVS, soit la baisse de la natalité (le taux de natalité en Suisse a chuté de 2% à 1% depuis 1964)? Ne s'agit-il pas là d'une priorité aussi importante que la défense du pays et l'astreinte au service militaire?

Le monde du travail doit évoluer

Certes, à côté de cela, la généralisation du home office contribue à «dérigidifier» la façon de travailler et favorise un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le développement de cette alternative va sans doute contribuer aussi à favoriser une meilleure équité entre les sexes. Une autre mesure pourrait aussi jouer son rôle: remplacer l'actuel congé maternité par la création d'un congé parental, d'une durée équivalente pour l'homme et pour la femme, non transmissible au conjoint. Une façon concrète d'arrêter de pénaliser les femmes.

Le monde du travail doit continuer à évoluer. L'arrivée des nouvelles générations, les «millennials», ne lui en laisse pas le choix. L'intérêt des familles et des entreprises se rejoint dans une Europe vieillissante où la question de la transmission des entreprises se pose toujours plus. L'enjeu est clair: s'adapter ou disparaître.

SERGE GUERTCHAKOFF
Rédacteur en chef

PHOTO: MARC NINGHETTO

Bilan, le vent dans les voiles depuis trois décennies

C'ÉTAIT UN AUTRE TEMPS, un temps où la pub abondait et la presse écrite rayonnait. En mars 1989, quand l'équipe fondatrice de ce magazine s'est réunie pour la première fois pour élaborer la maquette, le «chemin de fer» et la stratégie de lancement du premier numéro, l'économie romande flambait. Elle était même en surchauffe totale. Douze mois plus tard plus tard, à la suite des premiers arrêtés fédéraux urgents et de la montée brutale des taux hypothécaires, la bulle immobilière devait éclater et entraîner l'économie suisse dans une récession sévère et durable.

Mais au printemps 1989, alors que le dégel s'amorçait dans le bloc soviétique, rien ne pouvait émousser l'enthousiasme des pionniers de Bilan. Outre les représentants du marketing, le tour de table rassemblait notamment Max Mabillard, premier rédacteur en chef, Carole Lambelet, brillante journaliste économique, Marcel Pasche, directeur général d'Edipresse, Alain Fabarez, directeur de L'Agefi et représentant de l'entreprise JLSS, Jean-Louis Servan-Schreiber, premier président de la société éditrice.

Ménage à trois

Bilan fut en effet le fruit d'un ménage à trois entre Edipresse, initiateur du projet, L'Agefi et JLSS, éditeurs d'*Agefi magazine* qui disparaissait au profit de Bilan, et Bilanz, le magazine alémanique dont s'inspirait Bilan. Les premiers numéros mentionnent d'ailleurs L'Agefi en sous-titre de couverture. L'accord avec le groupe ami-concurrent avait d'ailleurs fait l'objet d'un voyage mémorable à Paris, au siège du groupe Expansion, où JLSS avait reçu les Suisses avec toute la pompe dont les Servan-Schreiber étaient capables: menu de grand chef, cigares, cognac alors que lui-même se contentait d'une modeste assiette végétarienne.

En mai paraissait le numéro zéro, avec la photo de Jean-Pascal Delamuraz en couverture, tandis que l'équipe rédactionnelle achevait d'être constituée pour sortir le premier numéro, prévu pour juin, avec le «banquier fusée» Bernard Sabrier en couverture. De mon côté, j'étais entièrement absorbé par la rédaction d'un grand dossier sur l'immobilier à Genève, intitulé «Pourquoi Genève se rue sur la pierre» et «Ceux qui possèdent Genève». Inutile de préciser que nombre des magnats de la pierre mentionnés dans l'article allaient continuer à rester à l'affiche de Bilan, mais dans la rubrique «poursuites et faillites», tandis que les banques locales exagérément exposées aux crédits immobiliers comme la Caisse d'épargne et la Banque hypothécaire, qui venaient de se doter de sièges luxueux, se voyaient contraintes de fusionner en catastrophe.

S'adapter aux crises

Les premiers mois furent donc triomphants, avec des numéros qui dépassaient parfois les 200 pages: 100 pages rédactionnelles, 100 pages de pub. Qui peut faire ça aujourd'hui? La mode du téléphone portable commençait à peine, le CERN se penchait tout juste sur le world wide web et internet était un mot parfaitement inconnu des médias.

«LORSQUE LE PREMIER NUMÉRO DE BILAN A ÉTÉ LANCÉ, L'ÉCONOMIE ROMANDE FLAMBAIT. ELLE ÉTAIT MÊME EN SURCHAUFFE TOTALE»

L'histoire allait montrer qu'il allait falloir s'y habituer et s'habituer aux récessions qui, jusqu'à la crise de 2008, allaient laminer les médias traditionnels. En trente ans, Bilan a prouvé qu'il pouvait survivre et s'adapter à toutes les crises, économiques ou technologiques. Il n'y a aucune raison qu'il n'en aille pas autrement durant les prochaines trente années!.

PAR GUY METTAN
Directeur exécutif du Club suisse de la presse, membre fondateur de Bilan

PHOTO: MICHEL BLANC

Ce que dévoilent les couvertures

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS **Depuis trente ans, les couvertures du mensuel, devenu bimensuel en 2005, accompagnent les transformations et les défis de l'économie romande et helvétique avec ses succès et ses turpitudes. Sélection.**

«L'ÉQUIPE DE CE JOURNAL tentera, chaque mois, de porter un regard sur la vie économique de ce pays; de raconter la marche des entreprises, de présenter les hommes et les femmes qui les font avancer.» C'est avec ces mots que le rédacteur en chef Max Mabillard définit la marque de fabrique de Bilan dans son premier éditorial publié en juin 1989.

A peine porté sur les fonts baptismaux, le magazine romand (avec la collaboration de Bilanz) brise un tabou en dévoilant le patrimoine des Helvètes. Dans son édition d'octobre, il titre: **«Paul Sacher, le Suisse le plus riche.»** Industriel, mécène et chef d'orchestre, ce Bâlois qui est le plus gros actionnaire de Roche détient une fortune estimée entre 8 et 9 milliards de francs. Depuis trente ans, Bilan relève le même challenge en publiant le classement **«Les 300 plus riches de Suisse»**.

Dès la première édition et pendant plusieurs années, la couverture du magazine dévoile le visage d'une personnalité figurant au cœur de l'actualité. Les portraits d'**Elka Gouzer, «l'égérie des actionnaires»**, de David de Pury, «l'acrobate de l'impossible», d'Helmut Maucher, «l'empereur de Nestlé», de Christoph Blocher, «le patriote europhobe», ainsi que les révélations sur les turpitudes de Werner K. Rey, Florio Fiorini, Martin Ebner ou de **Jürg Staübli**, narrent les défis de l'économie helvétique et les chutes vertigineuses de quelques acrobates de la finance. Bilan n'oublie pas pour autant les acteurs de la culture et du sport avec Claude Nobs, «la star du jazz-business», Léonard Gianadda, «le Cervin de Martigny», et Sepp Blatter, «gouverneur de la planète foot», du fait des importantes retombées économiques générées par leurs activités.

En raison des déconvenues de quelques personnalités et sociétés, une

PHOTOS: DR

R. MARCEL
N° 12 19.6.19

du magazine Bilan

légende commence à naître dans le landerneau romand: figurer sur la couverture de Bilan apporterait la poisse. Or, cette légende relève davantage du fantasme que de la réalité. Sauf pour Percy Barnevik, «l'idole trop parfaite», Vreni Spoerry, «la femme la plus puissante» ou Philipp Hildebrand, N° 1 des «300 personnalité les plus influentes de Suisse», dont les aventures respectives au sein d'ABB, de Swissair et de la Banque nationale suisse finiront mal, ainsi que pour la compagnie aérienne SWA qui a dû déposer son bilan.

A partir de la deuxième moitié des années 1990, les personnalités disparaissent progressivement des couvertures pour laisser la place à des thèmes d'actualités et aux conseils. Alors que le chômage atteint un niveau record en 1997, le magazine avance des pistes pour sortir le pays du marasme: «Relance, comment débloquer la Suisse.» Avec «Vos impôts sont-ils bien gérés?», **«A 45 ans, j'arrête de travailler»** ou «Immobilier, les 100 communes les plus attirantes», il cherche à élargir son lectorat en lui offrant des solutions pratiques aux préoccupations courantes.

Nouveaux thèmes

Dès 2005, Bilan devient bimensuel. Ses couvertures continuent de privilégier les débats plutôt que les visages. On découvre néanmoins ceux du chef étoilé du restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier («Rochat ouvre ses comptes»), du patron de Serono («Son rôle à l'UBS, son argent, ses projets: E. Bertarelli parle»), d'une conseillère fédérale («Widmer-Schlumpf a-t-elle coulé la Suisse?») ou deux entrepreneurs romands («Kudelski-Borel: l'interview»). Apparaissent aussi de nouveaux «marronniers», ces sujets qui reviennent année après année, comme les **«Meilleurs employeurs de Suisse romande»**, les **«50 start-up dans lesquelles investir»**, les **«Femmes leaders»** et les «plus gros employeurs de Suisse romande».

Au cours de ces dernières années, les questions touchant à la politique économique, au management, aux cryptomonnaies et à la révolution technologique figurent régulièrement en couverture: **«Pourquoi les salaires n'augmentent pas»**, **«Les pires erreurs des managers»** **«Bitcoin, gare aux arnaques»** ou «Intelligence artificielle, les vraies et fausses promesses». Aujourd'hui, en plus de **Bilan Luxe**, le magazine publie aussi des suppléments comme Au fil du goût, Immoluxe et Formation. ■

Juin 1989, un mois pas comme les autres

PAR PAUL H. DEMBINSKI

JUIN 1989, UN MOMENT CRUCIAL pour le monde. Mais aussi pour la presse romande, avec le premier numéro de Bilan. Après avoir tenté une collaboration avec l'*Agefi magazine,* Bilan a rapidement décidé de voler de ses propres ailes. Progressivement, il a trouvé son lectorat et l'a fidélisé avec succès. Nous rendions-nous compte à l'époque à quel point, simultanément, les «forces profondes» de l'histoire étaient en train de changer le monde?

La première est technologique, celle de l'internet dont le CERN a fêté il y a peu le trentenaire (lire aussi page 108). Inutile de s'attarder sur la profondeur de l'empreinte qu'il a laissée sur le monde. Tous les secteurs sont concernés, y compris la vie privée, voire intime, d'une bonne partie de la planète. Toutefois, si le chantier du «village global» a pu se mettre en route, c'est parce qu'une fenêtre d'opportunité s'est progressivement ouverte dans le contexte géopolitique.

Le 4 juin 1989, deux événements contradictoires secouent la planète, chacun à sa manière. Ils visent le joug communiste: les manifestations puis le massacre de la place Tian'anmen en Chine, et les premières élections parlementaires en Pologne, libres mais tronquées. Si le Parti communiste chinois choisit la répression sanglante, le Parti communiste polonais – et son patron soviétique – prend, quant à lui, le risque de la démocratie qui lui sera fatal. Le fait que ces deux événements coïncident au jour près fait partie des mystères de l'histoire. Ce jour-là, le communisme a frôlé l'éradication de Pékin à Berlin-Est. Au soir de la journée: d'un côté la liesse d'une victoire écrasante aux urnes, dont les auteurs sont les premiers surpris. De l'autre côté, les mains nues face aux tanks, et les mares de sang anonyme. Il faudra du temps pour tirer le bilan de cette accélération de l'histoire.

> «Le 4 juin, deux événements contradictoires secouent la planète. Ils visent le joug communiste»

La tenue des élections polonaises de juin 1989 est une importante victoire d'étape au cours d'un processus de fermentation sociopolitique commencé au moins dix ans plutôt. En effet, lors de son premier voyage en Pologne, Jean Paul II, fils du pays devenu pape peu avant, avait eu ces mots mémorables devant plus d'un million de personnes: «Que l'Esprit saint vienne et renouvelle la face de la Terre», et, a-t-il ajouté en appuyant chaque mot, «de cette terre». Cette petite phrase, qui a échappé aux censeurs, a bouleversé durablement tout un chacun. C'était un appel, si ce n'est à la révolte, du moins à la résistance. On connaît la suite, avec l'émergence de Solidarność, l'état de guerre introduit en 1981 accompagné de l'effondrement économique. Ce n'est qu'en début 1989 qu'arrive une lueur de sortie de crise par les élections, grâce aux accords conclus entre le pouvoir et l'opposition.

L'onde de choc des élections libres en Pologne s'étend rapidement aux autres pays du bloc, pour culminer à Berlin à l'automne 1989, avec la chute du Mur. Il faudra attendre deux ans de plus pour que l'URSS se disloque et que la Russie (ré)apparaisse sur les cartes. Quinze ans plus tard, en 2004, les pays dits de l'Est deviennent membres à part entière de l'Union européenne. La parenthèse communiste dans cette partie du monde est définitivement fermée.

Liberté vs croissance

Il en va autrement en Chine, où le régime conjugue répression politique la plus virulente et libéralisation économique mesurée. Le Parti communiste chinois analyse avec minutie les raisons de la chute de l'URSS. Il tremble à l'idée d'être emporté par la conjonction des mêmes facteurs: disette économique, euphorie de la liberté d'opinion (1990-1991), faiblesse stratégique et institutionnelle. A ce jour, il tire son épingle du jeu à cause des succès économiques et aussi du manque de cohérence de l'Occident qui ferme les yeux sur la dimension des libertés politiques et citoyennes au nom du commerce. L'asservissement d'internet et la mise en place du système de notation sociale des citoyens montrent que le communisme ne tient que grâce au totalitarisme. Jusqu'à quand? Bilan, dans une de ces futures éditions, fournira, sans doute, la bonne réponse.

PAUL H. DEMBINSKI *est économiste, professeur à l'Université de Fribourg et directeur de l'Observatoire de la finance à Genève.*

ILLUSTRATION: KATHRYN RATHKE

Trente ans de politique fiscale suisse

PAR XAVIER OBERSON

LE RÉGIME FISCAL SUISSE, marqué par son fédéralisme, a subi ces trente dernières années de profonds bouleversements. Ainsi, une réforme fondamentale a eu lieu, en 1995, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'impôt fédéral direct et de la loi d'harmonisation des cantons et des communes. Celles-ci ont fixé les éléments essentiels des impôts directs fédéraux, cantonaux et communaux, à l'exception des taux d'imposition qui restent de la compétence des cantons. En même temps, la TVA est entrée en vigueur en Suisse. Devenue l'impôt principal de la Confédération, elle donnera lieu à de nombreux contentieux et diverses réformes, notamment en 2010.

Parmi les grandes tendances de ces dernières décennies, on peut noter le développement progressif de la fiscalité de l'entreprise, à partir de la fin 1990. La première réforme améliore le statut des sociétés de participation et la deuxième introduit notamment, à partir du 1er janvier 2009, des règles pour réduire l'effet de la double imposition économique des actionnaires. Finalement, la troisième réforme, acceptée en votation populaire le 19 mai 2019, supprime les statuts cantonaux spéciaux, contraires aux principes internationaux reconnus, et introduit en droit suisse des régimes spécifiques (boîte à brevet, déduction de recherche et développement). Cette réforme est couplée à un financement en faveur de l'AVS de 2 milliards de francs. Le taux d'impôt des sociétés, conformément à la tendance mondiale, continue ainsi à baisser, pour s'installer, en moyenne, au-dessous de 15%. Le régime d'imposition des entreprises est ainsi beaucoup plus moderne et mieux adapté aux standards internationaux. Les travaux de l'OCDE se poursuivent et des réformes futures, plus ponctuelles, notamment dans le domaine de la fiscalité de l'économie digitale, sont prévisibles.

En parallèle, une autre tendance s'est imposée: la transparence fiscale. Le fameux vendredi 13 mars 2009, la Suisse, sous la pression internationale, a ouvert aux Etats parties à une convention de double imposition l'échange de renseignements sur demande en matière fiscale. Dès cet instant, la pression n'a fait que se poursuivre et, quelques années plus tard, la Suisse a adopté le standard OCDE de l'échange automatique de renseignements des comptes financiers, devenu effectif à partir de 2017.

Hormis la réforme majeure de 1995, il est ainsi intéressant de constater que toutes les réformes fondamentales l'ont été sous la pression internationale. Cela dit, le système fiscal interne de la Suisse mériterait également une attention accrue. En particulier, le régime d'imposition des personnes physiques n'a guère évolué depuis trente ans. Des règles problématiques, sans doute dépassées, devraient être revues. On songera notamment au régime de l'imposition des couples mariés qui continue à heurter le principe d'égalité de traitement. De plus, le régime d'imposition de la fortune devait être fondamentalement revu. La fortune commerciale, en particulier, n'est pas un actif liquide qui peut être frappé comme s'il représentait une réelle capacité contributive.

> «Il est intéressant de constater que toutes les réformes fondamentales l'ont été sous la pression internationale»

Et à l'avenir?

Peut-être l'intelligence artificielle (IA) va-t-elle finalement apporter au régime fiscal suisse une nouvelle pression en faveur d'une refonte globale du système? En effet, les nouveaux algorithmes de l'IA vont pouvoir non seulement assister l'administration dans la taxation des contribuables, mais également offrir des outils redoutables pour mieux cerner les fraudeurs. Dans l'affaire d'un célèbre chanteur français, il semble que la localisation de son compte Instagram ait été utilisée pour déterminer la résidence effective de l'artiste. A terme, l'utilisation de l'IA et des robots va contribuer à l'émergence de nouvelles formes de capacité contributive qui pourraient, un jour, offrir de nouvelles ressources fiscales en remplacement du travail qui pourrait diminuer. Ce jour-là, en coordination avec le système existant, certaines taxes obsolètes pourraient soit disparaître, soit être fondamentalement revues.

XAVIER OBERSON *est professeur à l'Université de Genève et avocat.*

ILLUSTRATION: KATHRYN RATHKE

Que sont devenus ceux qui faisaient l'actualité du premier numéro de Bilan?

24 Bernard Sabrier, l'éternel enthousiaste d'Unigestion

28 Ernesto Bertarelli raconte trois décennies d'entrepreneuriat

32 Sasea, l'incroyable saga jusqu'à la banqueroute

34 Amann:le négoce de vin a changé

36 Maus Frères: cap sur les marques

38 Säuberlin & Pfeiffer a revu son modèle

40 Fribourg mise sur l'innovation

42 L'aventure des voitures solaires

44 Diamants: le long chemin vers la transparence

46 Toga, emportée par une faillite retentissante

48 L'odyssée de la carte de crédit au pays du liquide

50 L'Usam a radicalisé son combat

51 Les résidences pour seniors séduisent

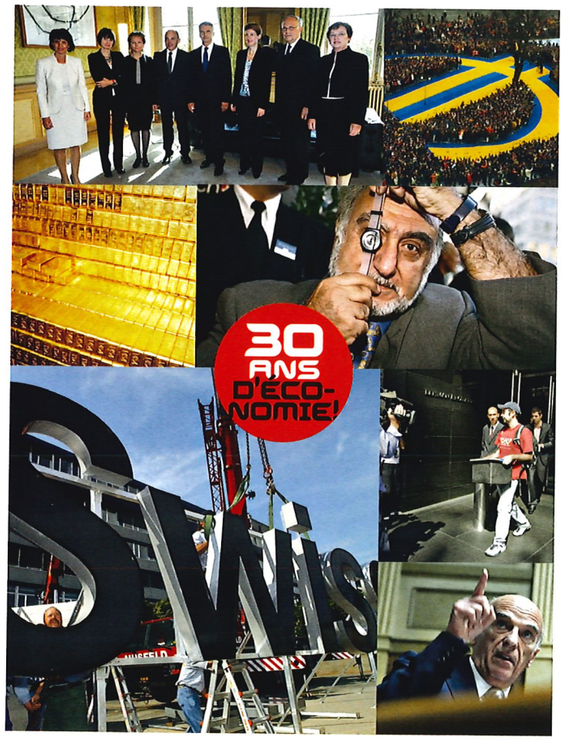
52 Le cercle vicieux de la dette publique

54 Les chefs toxiques n'ont pas disparu

56 Les fonds de placement suisses ont résisté

58 André Gorz: le capitalisme sous le feu des critiques

60 La folle envolée du marché de l'art



De 1989 à 2019, les principaux événements qui ont marqué l'économie suisse, dont:

66 Chute du mur de Berlin

68 Banqueroute de Werner Rey

69 Refus de l'Espace économique européen

73 L'or nazi de la BNS

74 Naissance d'UBS

76 L'euro est lancé

78 Attentats du 11 septembre

78 Grounding de Swissair

80 Fléau du chômage

82 Exportations horlogères records

84 Crise des subprimes

85 Faillite de Lehman Brothers

86 Mort du secret bancaire

87 Une majorité de femmes au Conseil fédéral

87 Disparition de Nicolas Hayek

88 Abandon du nucléaire

90 Premier train dans le tunnel du Gothard

90 L'initiative Minder est acceptée

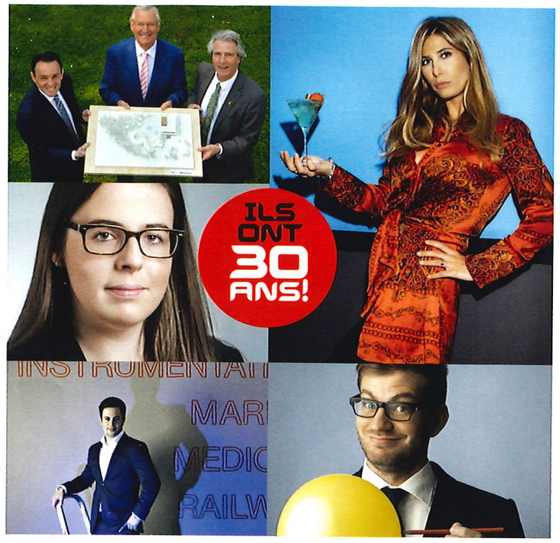
91 Non à l'immigration massive

92 Fin du taux plancher du franc

94 Le yoyo du bitcoin

95 Guerre commerciale Chine-Etats-Unis

COUVERTURE: DR. SOMMAIRE: DR



Portraits d'entreprises et de personnalités trentenaires:

100 Lea von Bidder, entrepreneure de choc à la tête d'Ava

102 Anne Mellano, visionnaire de la mobilité

103 Johanna Roussel, ambassadrice des apéros conviviaux

103 Quentin Mouron, auteur à succès

104 Jonathan Brossard, jeune CEO d'une multinationale

106 Thomas Wiesel, un regard désabusé sur l'économie

107 Pomp it up: Toto Morand raconte le pionnier de la basket de mode

108 Le web, ce logiciel qui a dévoré le monde

112 Les mille et une vies du groupe Boas

116 La Fondation de Vigier, au service de l'innovation

Projections dans le futur:

120 Que nous réservent les 30 prochaines années? Des dystopies comme dans les séries Netflix ou une utopie consumériste?

121 Finis les stéréotypes du marketing classique: vers plus d'authenticité dans la communication

122 A quoi ressemblera la Suisse en 2049?

Notre quiz de l'été p. 124

Gagnez l'un des trois prix prestigieux, d'une valeur totale de plus de 15 000 francs, en répondant à 30 questions.

FORMATION

133 La technologie a changé l'enseignement

136 EPFL: une junior-entreprise qui se distingue

IMMOBILIER

139 Ces friches industrielles devenues des quartiers branchés

PLUS: LES RENDEZ-VOUS

07 Editorial
PAR SERGE GUERTCHAKOFF

08 L'expert
PAR GUY METTAN

10 Les unes de Bilan depuis trente ans

12 Regard oblique
PAR PAUL H. DEMBINSKI

14 Fiscalement vôtre
PAR XAVIER OBERSON

20 Les rendez-vous à ne pas rater

21 Top secret

151 La der de Bertschy

PHOTOS: DR

Le destin captivant de 20 icônes suisses

À L'OCCASION DE LA CÉLÉBRATION des 30 ans de Bilan, la rédaction a voulu offrir la possibilité à toutes et à tous de redécouvrir l'histoire passionnante des entreprises qui ont marqué notre pays. En collaboration avec les Editions Slatkine, elle publie en juin un livre réunissant 20 sagas parues dans le magazine depuis 2013, et réactualisées. Quasiment chaque mois en effet, trois à quatre pages, richement illustrées, sont consacrées à une société emblématique de la Suisse. Ces publications coïncident généralement avec des jubilés importants: les 50 ans, les 100 ans ou encore les 200 ans de leur naissance.

A relire ces sagas, on découvre que le hasard tient un rôle non négligeable. Saviez-vous, par exemple, que le fondateur de Nestlé était un pharmacien allemand fuyant son pays? Il commença par produire de l'huile, de l'eau-de-vie, de l'engrais, puis de la farine lactée. Quant à Rolex, si le destin n'avait pas cruellement frappé Hans Wilsdorf, devenu très tôt orphelin, ce jeune homme aurait repris et développé la quincaillerie familiale.

«20 sagas de l'économie suisse», Bilan, Editions Slatkine, 2019, 176 pages.

Il y a aussi parfois des choix très personnels qui auront un impact non négligeable. Jacques Foulquier se serait ainsi lancé dans la production de chocolat (Favarger) pour pouvoir continuer à passer du temps en famille et aller au culte le dimanche, ce que son précédent emploi chez un confiseur ne lui permettait pas.

Souvent, les fondateurs ont pris le risque de tout perdre. Etait-il prudent de racheter une ancienne fabrique de savons pour produire des crayons (devenus Caran d'Ache) alors que ces derniers sortaient à l'époque d'usines établies en Allemagne et en Tchécoslovaquie?

Enfin, il y a toujours le hasard, l'imprévisible, comme lorsque Robert Barth souhaite lancer sa boisson à base de sérum de lait sous le nom de Riva San Vitale. Or, comme il existait une commune tessinoise s'appelant San Vitale et que la loi suisse protège les noms de villages et de villes des dérives commerciales, il a fallu rebaptiser en Rivella sa boisson innovante. Autre exemple, celui des Banques Raiffeisen qui ont démarré à la suite d'une maladie de la pomme de terre et de deux mauvaises récoltes de céréales qui avaient durement touché la population en Allemagne.

La rédaction a fait le choix dans ce livre de ne pas parler seulement d'entreprises ou de marques devenues célèbres, mais aussi de la légende du Cervin ou encore de grandes écoles et de grandes organisations comme le CERN ou l'EPFL. Il manque bien évidemment de nombreuses icônes de l'économie suisse, à commencer par celles de la pharma et de la chimie. Bilan a publié à ce jour près de 80 sagas et d'autres suivront. De quoi étancher votre soif de savoir!

SERGE GUERTCHAKOFF
Rédacteur en chef

LES RENDEZ-VOUS DE BILAN

▶ **C'est la pause estivale pour Bilan.** Ce numéro spécial anniversaire sera en kiosque tout l'été. Le prochain magazine papier paraîtra le mercredi 21 août mais nos lecteurs peuvent continuer à suivre l'actualité économique tout l'été sur bilan.ch!

▶ **Voyage, voyages...** Randonnée, gastronomie, pèlerinage, digital detox... Comment allez-vous prendre vos vacances? Tout au long de l'été, Bilan se penche sur le tourisme et explore les facettes de cet univers, né au XIXe siècle avec les voyages de riches Britanniques et qui est devenu une industrie majeure en ce début de XXIe siècle. Un secteur en pleine mutation comme le montre l'ampleur du «flight shame» en Scandinavie, ce boycott des voyages en avion pour lutter contre la pollution. Retrouvez ces articles deux fois par semaine sur le site web de Bilan dès le 1er juillet.

▶ **Bilan plus respectueux de l'environnement:** Soucieux de lutter contre le gaspillage et la pollution, Bilan est désormais emballé avec un film plus respectueux de l'environnement. Il s'agit d'un film plastique constitué d'au moins 50% de canne à sucre, ce qui réduit d'autant la consommation de matières premières fossiles. Autre particularité: il est 100% recyclable. Ne pourrait-on pas se passer totalement d'emballage? Aussitôt que des suppléments sont ajoutés à un magazine ou à une revue, La Poste Suisse exige un emballage. Sans celui-ci, elle facture des frais supplémentaires. Un emballage est également judicieux pour protéger le magazine. L'adresse peut être imprimée directement sur le film. Les enveloppes ne représentent malheureusement pas une alternative judicieuse: selon l'émission «Kassensturz», elles présentent un bilan écologique 20% moins favorable et sont plus chères.

PHOTO: DR

HÔTELLERIE Les murs du **Villars Palace** ont changé de mains. Les actionnaires de Rolaco (les familles Jeanbart et Al-Suleiman) ont cédé les actions de la Nouvelle Société Villars Palace SA à Marco Dunand et Jérôme de Meyer. Respectivement CEO de Mercuria et ancien propriétaire du collège Beau Soleil à Villars, tous deux veulent lutter contre les lits froids en relançant le Villars Palace avec un positionnement plus familial (environ 160 chambres) dès juin 2020, mais aussi transformer le Bellevue en Villars Lodge (auberge de jeunesse) pour décembre 2019 et ouvrir une structure de formation hôtelière pour une quinzaine d'élèves.

PAYEZ À L'ÉTRANGER SANS PAYER.
Commandez notre carte de crédit et payez en 12 devises sans frais de traitement aux quatre coins du monde !*
swissquote.com/one-card
Swissquote
*voir conditions

KOREAN RE S'INSTALLE EN SUISSE

Au bénéfice d'une autorisation officielle de la Finma, gendarme de la finance helvétique, le groupe Korean Re va ouvrir des bureaux à Zurich. L'objectif de ce réassureur est de réaliser 100 millions de dollars de primes sur les cinq prochaines années, grâce à ses produits d'assurance. Korean Re va prendre des locaux à la Brandschenkestrasse, non loin des bureaux de Google. Il s'agit de la deuxième succursale en Europe du géant asiatique, après une première déjà en exploitation à Londres.

GENÈVE POURRAIT ACCUEILLIR LE CONGRÈS DES CHAMBRES DE COMMERCE

La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) assurera la promotion de la candidature genevoise à l'accueil de l'édition 2023 du Congrès mondial des chambres, lors du Congrès 2019, qui se tiendra au Brésil en juin prochain. Forte de 12 000 chambres de commerce, la Fédération mondiale des chambres compte dans son conseil général le nouveau directeur général de la CCIG, Vincent Subilia, élu en 2016 pour y représenter la Suisse.

LE GÉANT ITALIEN BRACCO IMAGING VA DOUBLER SES SURFACES

Installé depuis l'été 2000 dans la zone industrielle de Plan-les-Ouates (GE), le géant italien de l'imagerie médicale est en train de construire, sur sa vaste parcelle de plus de 2 hectares, un second bâtiment qui lui permettra de doubler la surface de son centre de recherche et développement. D'après nos informations, on parle d'un investissement d'une quarantaine de millions, sans les équipements de la part du groupe Bracco, leader dans les échographies.

LE GROUPE INVESTIS POURSUIT SES ACQUISITIONS PÉRIPHÉRIQUES

Dernière prise de participation en date du groupe Investis, actif dans l'immobilier coté à la Bourse suisse : Chauffage-Assistance SA à Genève. Créée voilà près de cinquante ans déjà par la famille Ledda, cette société va venir enrichir son offre en tant que prestataire national de services immobiliers, actif dans les deux segments complémentaires Properties et Real Estate Services.

ARTCURIAL OUVRE UN BUREAU À GSTAAD

Le numéro 3 mondial des ventes aux enchères vient de créer Artcurial Gstaad AG à Saanen (BE). Crée en 1975 par François Dalle (L'Oréal), Artcurial avait été rachetée en 2002 par Nicolas Orlowski et la famille Dassault. Avec cette ouverture à Gstaad, ce sera sa première implantation en Suisse. Le réseau immobilier John Taylor, qui a été repris par Artcurial en novembre 2017, est implanté à Gstaad depuis 2011 déjà. Ce choix de la station chic de l'Oberland n'a rien du hasard puisqu'une des spécialités d'Artcurial est la vente de voitures de collection, lesquelles sont très nombreuses à Gstaad.

PHOTOS: FLORIAN CELLA, WAVRE/LUNDI13

ILY A 30 ANS!

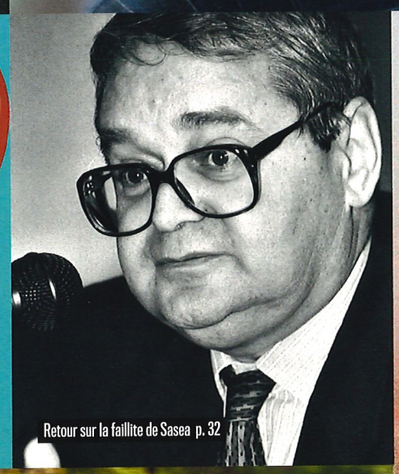
DE QUOI PARLAIT BILAN DANS SON PREMIER NUMÉRO? SES THÈSES SE SONT-ELLES VÉRIFIÉES? LA RÉDACTION A DÉCORTIQUÉ LES ARTICLES PUBLIÉS EN JUIN 1989 POUR LES CONFRONTER À LA SITUATION ACTUELLE. RÉSULTAT: DES PARCOURS REMARQUABLES, QUELQUES FAILLITES RETENTISSANTES ET DES MÉTAMORPHOSES SURPRENANTES...

PHOTOS: DR

Saüberlin & Pfeiffer, la saga d'une PME fribourgeoise p. 38

Ernesto Bertarelli raconte trois décennies d'entrepreneuriat p. 28

Les chefs toxiques n'ont pas disparu p. 54



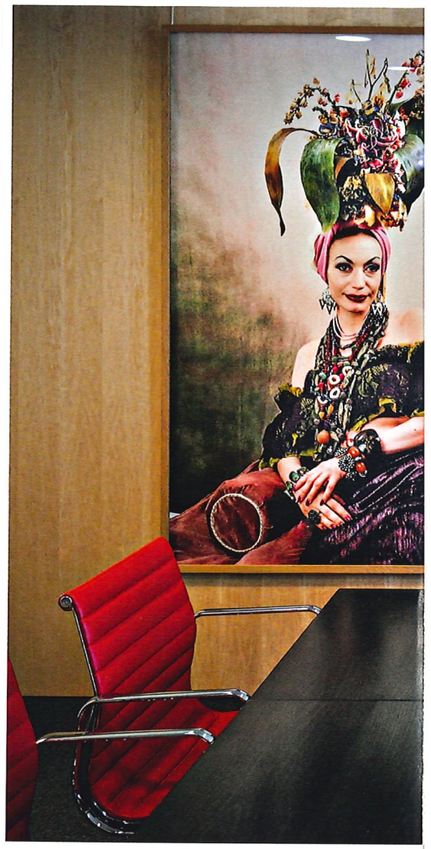
Retour sur la faillite de Sasea p. 32

L'aventure des voitures solaires p. 42

Premier «Homme du mois» de Bilan, Bernard Sabrier témoigne p. 24

Bernard Sabrier, l'éternel enthousiaste

PAR FABRICE DELAYE **Le premier «Homme du mois» de Bilan en 1989 a construit trois fois son business avec Unigestion, vécu dans trois pays et partage sa vie entre ses trois passions. Portrait actualisé.**



AVEC BERNARD SABRIER, premier «Homme du mois» de Bilan en juin 1989, notre magazine inaugure les portraits de capitaines d'industrie qui ont longtemps été sa marque de fabrique. A relire l'article de 1989 de Max Mabillard (lire l'encadré page suivante), on se souvient que la fin des années 1980 était marquée par les figures de «raiders» qui ont inspiré le personnage de Gordon Gekko dans le film *Wall Street* d'Oliver Stone, sorti deux ans plus tôt.

En dehors du fait qu'il venait de prendre le contrôle de ce qui était alors la sixième banque du pays, la Banca della Svizerra italiana (BSI), Bernard Sabrier n'a cependant guère qu'un point commun avec le boucanier de *Wall Street*: il ne descend pas d'une longue lignée. Né en 1953 de parents français et arrivé en Suisse à l'âge de 3 ans, il a suivi sa scolarité à Annemasse (F), puis à Genève.

Il n'est d'abord guère intéressé par la finance. Il s'imagine plus volontiers photographe. Il entre pourtant chez Paribas comme stagiaire en 1972 puis rejoint la gestion de trésorerie de Renault en 1974. Là, il prend goût à la finance mais garde une volonté d'autonomie.

Intelligence augmentée

En 1976, à 23 ans, il rachète ainsi à son père, Henri, le capital (500 000 francs) de son affaire financière, Unigestion, fondée cinq ans plus tôt. «J'ai payé moitié cash tout de suite et le reste deux ans plus tard», raconte-t-il aujourd'hui. A la question de savoir pourquoi il n'en a pas plutôt hérité, il répond: «Vos parents sont là pour vous transmettre des valeurs, une culture, des contacts. Pas pour vous donner de l'argent.»

Il va donc en gagner. Il spécialise Unigestion dans un domaine délaissé par les banques: le trading des obligations. Une intuition qui s'avère payante au cours de la décennie 80 avec le décollage des eurobonds.

A côté de cela, il développe la gestion de fortune privée. Surtout, il mise sur des talents et les intéresse à son affaire (Unigestion appartient encore à plus de 70% à ses cadres et à la Fondation Famsa). Spécialiste des obligations avant de le devenir des hedge funds, Patrick Fenal le rejoint dès 1978. Deux ans plus tard, Daniel Olchanski quitte la tête de la plus grande SICAV française pour venir l'épauler à Genève.

Non seulement ces recrutements crédibilisent le jeune banquier, mais il découvre son mode de fonctionnement avec ses collaborateurs. «Il y a des managers solitaires, moi je fonctionne en équipe, dit-il. J'ai compris assez tôt qu'il faut s'entourer de gens plus intelligents pour augmenter votre potentiel. Après, la difficulté, c'est d'accepter de perdre et de ne pas se vexer si votre solution n'est pas retenue.»

> «MOI JE FONCTIONNE EN ÉQUIPE. (...) LA DIFFICULTÉ, C'EST DE NE PAS SE VEXER SI VOTRE SOLUTION N'EST PAS RETENUE»

La recette fonctionne. Si bien qu'en 1987 Bernard Sabrier introduit Unigestion à la Bourse suisse après dix ans de croissance exceptionnelle. En témoigne cette anecdote qu'il confie aujourd'hui: «Mon père avait conservé 1% d'Unigestion. Il l'a vendu après l'IPO pour bien plus que les 99% qu'il m'avait cédés dix ans avant.»

Dans ce ciel bleu, le krach d'octobre 1987 arrive comme un coup de tonnerre. Bernard Sabrier l'interprète comme un avertissement. Pour faire perdurer Unigestion, il lui paraît nécessaire d'en diversifier les activités. C'est le début de sa deuxième vie et du raid sur la BSI en 1988.

Le coup de poker de la BSI

Alors qu'il n'a que 65 employés et un total de bilan de 437 millions de francs, Bernard Sabrier se met en tête de racheter la BSI qui emploie alors 1606 personnes et dont

PHOTOS: NICOLAS RIGHETTI/LUNDI13, DR

Bernard Sabrier pose dans dans les bureaux d'Unigestion devant deux photos de Natacha Lesueur. La vente de la BSI en 1992 «a rapporté entre 4 et 5 fois la mise en pur capital».

le bilan pèse 7,9 milliards. Malgré cette différence de taille, le bénéfice d'Unigestion (13,9 millions en 1988) se monte au tiers de celui de la BSI. Et ses fonds propres (206 millions) équivalent à 80% de ceux de l'institution tessinoise. Cela donne du levier à Bernard Sabrier. Il va monter son raid comme une opération de private equity (une passion durable).

Tout ne se déroulera pas comme prévu. Certes, les équipes d'Unigestion parviennent à augmenter le cash-flow et les bénéfices de la BSI. Mais le plan de Bernard Sabrier était plus ambitieux. Son idée de vendre l'activité de banque commerciale pour construire une pure plateforme de private banking bute sur la résistance du Tessin et les inquiétudes sur les emplois. Jaloux de leur indépendance, les gérants de BSI écoulent peu de produits d'Unigestion.

Ajoutez à cela la remontée des taux d'intérêt à partir de 1990 et les premiers coups, partis des Etats-Unis, contre la gestion de fortune suisse, et Bernard Sabrier met son ego dans sa poche. Il commence à chercher un repreneur pour la BSI. Comme le Tessin intéresse alors beaucoup de banques privées qui y sont peu présentes, il cède rapidement 18% à Mitsui Taiyo Kobe Bank avant de finalement vendre la BSI à la SBS en 1992.

Si elle annonce de profonds changements dans les activités d'Unigestion, l'opération reste juteuse. Selon Bernard Sabrier, «une fois les emprunts de 500 millions remboursés, cette vente a rapporté entre 4 et 5 fois la mise en pur capital.» Une étude de Lombard Odier publiée alors confirme qu'Unigestion sort renforcée de l'aventure. La rentabilité des fonds propres d'Unigestion est de 9,8%, contre 6,9% pour Vontobel et 5,9% pour Sarasin. Le total du bilan atteint 774 millions et la masse sous gestion est estimée à plus de 3,5 milliards. Alors que l'entreprise emploie 110 personnes.

«UNE ENTRÉE REMARQUÉE CHEZ LES GRANDS»

L'HOMME DU MOIS

Entrepreneur financier

PAR MAX MABILLARD

EN 1989 Dans le portrait qu'il esquisse de Bernard Sabrier dans le premier Bilan, la première remarque de Max Mabillard se rapporte à son âge. La finance suisse d'alors n'est guère habituée (l'est-elle plus aujourd'hui?) à voir une personnalité de 35 ans s'asseoir à la table des grands pour racheter une banque (BSI). Le journaliste s'interroge même sur le rôle potentiel d'un vieux marionnettiste comme Tito Tettamanti. Las, ce n'était pas le cas. Mais l'intuition qu'avec Bernard Sabrier on a affaire au précurseur d'une nouvelle génération d'entrepreneurs sera, par contre, en plein dans le mille.

La prémonition de la fin du secret bancaire

Pour Bernard Sabrier, il y a d'autres leçons à tirer de cette expérience. Au cours des années 1990, il se persuade que la gestion de fortune privée va devenir une activité compliquée avec la pression américaine.

Ce n'est pas que cette activité marche mal chez Unigestion. Ces années sont dominées par les investissements chez les grands gérants de hedge funds, club très privé dans lequel Bernard Sabrier a commencé à cultiver ses entrées chez les Julian Robertson, Stanley Druckenmiller et autre George

Soros dès le milieu des années 1980. Quand Paul Tudor Jones – trader qui avait prédit le krach de 1987 – vient en visite en Suisse, c'est lui qui le rencontre.

Du coup, sa décision de vendre en 1997 son activité gestion de fortune privée en cédant la Banque Unigestion à la Republic National Bank d'Edmond Safra – qui sera elle-même avalée par HSBC deux ans plus tard – déroute, avant de devenir visionnaire dix ans plus tard avec l'effondrement du secret bancaire suisse. «A ce moment-là, nous avions tort», dit-il avant de revenir sur les débuts de ce qui va devenir sa troisième vie. Car une fois la vente effectuée, il ne restait plus grand-chose d'Unigestion. «Nous n'avions pratiquement pas de clients institutionnels et à peine un milliard en gestion. On a dû repartir de zéro.»

Cap sur la clientèle institutionnelle

Ce n'est bien sûr pas tout à fait exact. Bernard Sabrier et son équipe s'appuient sur une expérience encapsulée dans deux caractéristiques qui continuent de différencier Unigestion: un côté boutique, exploitant des niches, et une culture avant-gardiste, s'agissant des produits financiers. De plus, ils ont un réseau important. Ils vont en ouvrir l'accès à leur nouvelle cible: la clientèle institutionnelle. Une priorité qui a aussi pour conséquence qu'Unigestion se retire de la bourse en 2003. «Pour aligner notre propre horizon temporel sur celui très long de nos clients comme les caisses de pension et les fonds de dotation d'universités.»

Cette stratégie sert bien l'entreprise, en particulier pour franchir la délicate traversée du krach internet. Toutefois, à partir de 2008 et de la crise financière, les retours des hedge funds ne sont plus aussi attirants. «Depuis 2008, il y a un éléphant dans la pièce qui s'appelle les banques centrales. Cela a complètement changé la physionomie des marchés en supprimant les asymétries qu'exploitaient les hedge funds», analyse Bernard Sabrier.

La Fondation Children Action est active dans de nombreux pays, dont la Birmanie (photo).

Du coup, Unigestion réduit radicalement une exposition qui avait atteint jusqu'à 80% aux hedge funds et se diversifie sur 3 pôles: le risk premium/multi asset, les risk managed equities et le private equity. «Surtout, nous réalisions qu'en comprenant les facteurs de risque, on pouvait reproduire ces stratégies tout en évitant les frais de gestion et de performance élevés des hedge funds.» Cette internalisation conduit l'entreprise à investir plus dans les technologies tout en se rapprochant du monde académique (Imperial College, Université Paris-Dauphine...) pour la compréhension des risques. «La recherche d'aujourd'hui, c'est la performance de demain», résume Bernard Sabrier.

Il en est d'autant plus persuadé que c'est la recherche interne d'Unigestion qui a permis de développer un pôle «risk managed equities» sur la base d'un instrument financier original. A partir de 1995, la responsable de la gestion actions, Fiona Frick, a développé un outil dit «minimum variance». Cette stratégie a pour principal critère de sélection des titres sous-jacents, leur volatilité et des modèles de construction sophistiqués qui optimisent la performance en diminuant le risque. «La première règle pour gagner de l'argent, c'est de ne pas en perdre», rappelle Bernard Sabrier. Il laissera cinq années à cette stratégie pour faire ses preuves avant qu'elle ne devienne un pilier d'Unigestion. Preuve que cela a bien fonctionné, Fiona Frick a pris la succession de Patrick Fenal en tant que CEO du groupe en 2011.

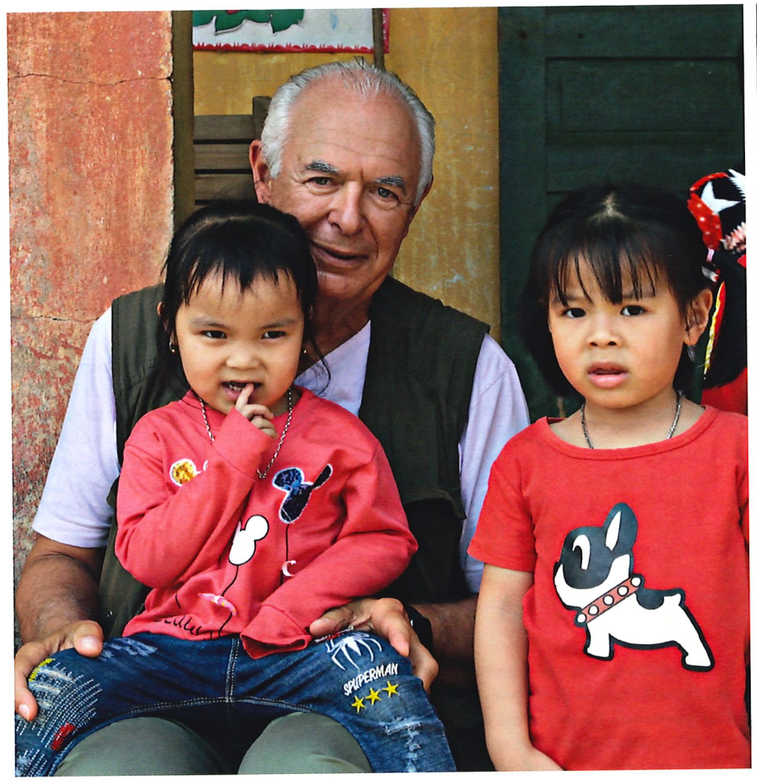
«NOS MEILLEURES IDÉES SONT VENUES DE NOS CLIENTS. NOUS SOMMES OBSÉDÉS PAR LA PERTINENCE DE CE QUE NOUS FAISONS»

Il faut dire que lui-même se consacre beaucoup à une troisième stratégie dans un domaine qui le passionne depuis son raid sur la BSI: le private equity. «J'aime le défi intellectuel et macro-économique des hedge funds, mais le private equity est plus en contact avec la réalité.» Avec les profits de la vente de BSI, il avait commencé à investir dans des fonds de private equity comme Carlyle, CVC, Cinven, Blackstone avant qu'un de ses collaborateurs lui suggère de structurer ce portefeuille pour en faire un fonds de fonds au milieu des années 1990. Depuis le rachat du fonds de capital investissement zurichois Akina il y a trois ans, le private equity est même devenu un pilier de l'entreprise et représente un tiers des fonds gérés.

Une globalisation vécue

Pour accompagner ces développements, Bernard Sabrier embrasse aussi la globalisation. En 1998, il s'installe à Londres. «Je pensais important d'être sur place pour y diriger notre expansion. Fin 2007, j'ai fait la même chose avec l'Asie où le rôle de la séniorité est déterminant vis-à-vis des clients.» Il habite depuis à Singapour.

Pour lui, cet éloignement correspond aussi à un début de transmission. «Cela a coïncidé avec l'idée de donner une pérennité à Unigestion. En m'éloignant du centre, j'ai laissé mes collaborateurs Fiona Frick ou Régis Martin plus libres.» Bernard Sabrier reste impliqué en tant que pré-



Bernard Sabrier en février 2019 avec des enfants scolarisés dans l'une de ses écoles, située au nord du Vietnam.

sident du conseil et du comité stratégique et de divers comités d'investissement.

Avec neuf bureaux dans le monde et 240 employés, Unigestion est devenue globale. Et ses choix stratégiques ont abouti au doublement des fonds sous gestion en dix ans pour atteindre 23,2 milliards (dont de l'ordre de 7,5 milliards en private equity et 12 milliards en fonds risk managed equities). Les clients institutionnels représentent 94%.

«Le marché a bifurqué ces dernières années, analyse Bernard Sabrier. D'un côté, vous avez les énormes shopping centers du type BlackRock ou Amundi. De l'autre, il y a de la place pour des boutiques spécialisées qui font du sur-mesure comme Unigestion.» Il précise que «90% de nos actifs surperforment leurs indices de référence de 2,1% ou plus et 100% ont une volatilité inférieure à leur benchmark.»

Bernard Sabrier a ainsi survécu à trois transformations radicales de son business mais aussi à trois krachs financiers majeurs. Quand on lui demande comment il a fait, il répond: «Nos meilleures idées sont venues de nos clients.» Avant d'ajouter: «Nous sommes obsédés par la pertinence de ce que nous faisons. Mais ce qui fait que l'on tient le coup, en définitive, c'est la rigueur des processus d'investissement et une incessante curiosité plus que les bonnes idées.»

Trois passions qui se nourrissent

S'il a eu trois vies professionnelles avec Unigestion (trader, banquier privé et finalement asset manager), Bernard Sabrier dit aussi qu'il y a trois constantes dans sa vie: sa famille, Unigestion et Children Action. Créée au départ il y a vingt-cinq ans pour prévenir le suicide chez les adolescents, cette fondation a non seulement accompagné près de 15 000 ados et leurs proches dans le cadre Malatavie (lire l'encadré ci-contre) en partenariat avec les Hôpitaux universitaires de Genève, mais elle a aussi opéré 14 000 enfants au Vietnam, au Myanmar, au Cameroun... et autant de mères adolescentes ou en difficulté en Argentine, au Pérou et en Roumanie. Elle a enfin créé 16 écoles et distribué plus de 4 millions de repas scolaires. Au total, plus de 100 000 personnes ont bénéficié de soutiens estimés à plus de 100 millions via Children Action.

Pour Bernard Sabrier, qui, il y a quelques semaines encore, faisait trois heures de voiture, une heure de bateau et vingt-cinq minutes de scooter pour accompagner au Vietnam l'un des 40 chirurgiens bénévoles qu'il a mobilisés, Children Action est un volet essentiel de sa vie d'entrepreneur.

Cela n'empêche pas l'homme d'affaires de rester critique sur la philanthropie. «C'est encore le secteur économique où il y a le plus de déperdition. Ce n'est pas parce que vous faites le bien que vous le faites bien», dit-il. Il applique donc à cette activité la principale qualité qu'il voit au manager: «Distinguer l'essentiel du superflu.» Par exemple, en prenant entièrement à sa charge les frais administratifs de la fondation afin que 100% des fonds récoltés soient effectivement distribués.

Bien sûr, ces différentes vies forment un investissement personnel énorme. S'il est une qualité de leader qui transparaît chez Bernard Sabrier, c'est son enthousiasme. «Je ne compte pas mon temps et poursuis ma vision autour d'un planning très flexible, explique-t-il. Je me ressource dans mes différentes activités et je trouve un équilibre dans mon déséquilibre. Mais au fond n'est-ce pas la vie?» **B**

À GENÈVE, MALATAVIE SAUVE DES VIES

Même s'il vit à Singapour, Bernard Sabrier reste très engagé à Genève, non seulement au travers du siège de son entreprise mais via l'action de sa Fondation Children Action avec l'unité pour adolescents en crise Malatavie. En 1995, le professeur François Ladame, psychiatre spécialiste du suicide chez les jeunes, reçoit le soutien de Bernard Sabrier pour mettre en place aux HUG un centre de pointe avec un centre de crise, un autre consacré à la prévention, et un accueil de jour. Son action est marquée par des campagnes de sensibilisation au suicide des jeunes comme celle du médicament Fepalcon 500 ou celles portées par des amis de Bernard Sabrier comme Catherine Deneuve, Michel Boujenah ou Dany Boon. En s'appuyant sur une équipe de 24 personnes, dont six médecins, Malatavie apporte en plus des soins.

PHOTOS: DR

«Le monde de la santé était très différent il y a trente ans»

PAR CHANTAL DE SENGER

L'homme d'affaires suisse Ernesto Bertarelli revient pour Bilan sur trois décennies d'entrepreneuriat: les valeurs transmises par son père Fabio, le groupe de biotech Serono et l'évolution des modèles d'affaires.

A L'OCCASION de son premier numéro, Bilan avait réalisé une interview de Fabio Bertarelli, devenu alors le principal actionnaire de ce que son fils transformera en l'une des plus grandes entreprises mondiales de biotechnologie (lire l'encadré). Trente ans plus tard, Ernesto Bertarelli évoque le souvenir du patriarche et décrit tout ce qu'il a entrepris, depuis la vente de Serono à Merck en 2007. Rencontre dans ses bureaux genevois.

Qu'est-ce qui vous inspire dans l'œuvre de votre père?

Mon père était un précurseur. Il avait une vision très internationale de l'entreprise, c'est ce qui l'a poussé à quitter Rome pour la Suisse. Il a tout de suite pensé à s'exporter, permettant ainsi à une entreprise régionale de devenir une entreprise internationale de moyenne taille. Au niveau de la famille, il nous a permis de voyager, d'apprendre l'anglais en allant étudier aux Etats-Unis. Il nous a fait voir le monde.

Et puis, il nous a inculqué l'esprit d'entreprise en nous plongeant dans le monde des affaires très jeunes. Quand je suis arrivé chez Serono, j'ai continué son œuvre jusqu'aux limites de ce que peut faire, à mon sens, une entreprise familiale dans le monde impitoyable des grandes entreprises pharmaceutiques internationales.

Mon père nous a aussi transmis beaucoup de valeurs, comme celles du travail et de l'honnêteté. Il nous a aussi transmis un goût pour la vie, l'aventure, le positivisme, pour avoir une vision heureuse à long terme. Il nous a donné la chance de réussir et de ne pas se limiter dans nos ambitions. Il prenait lui-même des risques et aimait se mesurer aux éléments: la montagne, la mer étaient ses terrains de jeu préférés. Ce sont ces valeurs et ce goût du risque qui m'ont poussé à monter le défi pour la Coupe de l'America. Il m'a donné l'audace de croire à des projets aussi ambitieux que Campus Biotech.

A l'époque, Ares-Serono avait massivement investi dans la recherche et le développement. Est-ce la clé du succès d'une entreprise pharmaceutique?

Je pense qu'aujourd'hui, le monde de la santé est très différent de ce qu'il était il y a trente ans. A l'époque, pour réussir il fallait répliquer le modèle réalisé par certaines grandes entreprises comme Roche ou Novartis en investissant massivement tant dans la recherche que dans le développement. Le modèle a changé. Il reste bien sûr quelques grandes sociétés pharmaceutiques qui vont savoir tout faire, mais leur compétitivité restera principalement centrée sur leurs forces de distribution et de vente de médicaments et autres spécialités à grande échelle. Il existe, actuellement, un écosystème où de nombreuses sociétés se sont créées pour se spécialiser dans une activité précise de notre industrie. On voit aussi de plus en plus de sociétés se scinder et se spécialiser pour mieux concourir. Cette réorganisation favorise les startups qui peuvent se développer en partenariat avec d'autres intervenants économiques ou académiques pour amener des produits sur le marché au plus vite. L'industrie pharmaceutique compte de plus en plus sur les grandes universités pour la recherche et s'appuie sur des prestataires de services pour le développement de ses molécules.

Votre père disait il y a trente ans: «Quand vous voulez quelque chose, il faut s'en occuper soi-même et non déléguer à quelqu'un d'autre.» Suivez-vous la même maxime?

Les temps ont changé. Comme je l'ai mentionné, pour réussir il y a trente ans, il fallait contrôler toute la chaîne de production et les compétences nécessaires pour amener un produit sur le marché. Aujourd'hui, pour développer un produit pharmaceutique, on ne peut plus tout contrôler.

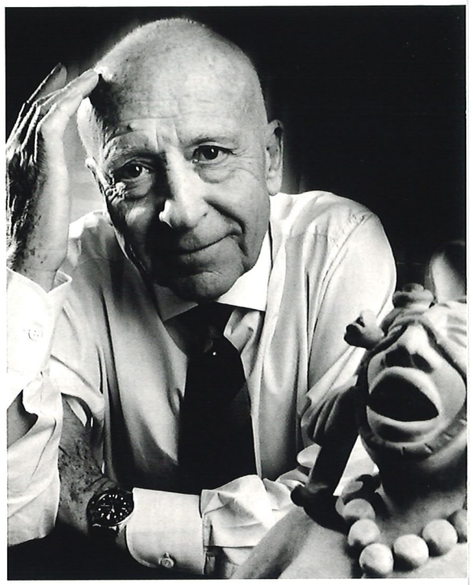
«UNE DES PLUS GRANDES ENTREPRISES DE BIOTECH»

«Maintenant je contrôle»

EN 1989 Il y a trente ans, Fabio Bertarelli, alors âgé de 65 ans, devenait l'actionnaire majoritaire d'Ares-Serono. L'entrepreneur italien avait quitté Rome dix ans plus tôt afin d'implanter sa société à Genève et de l'internationaliser, notamment avec des bureaux aux Etats-Unis. Le groupe Ares-Serono est alors connu pour travailler avec des substances naturelles, notamment de l'urine, pour lutter contre la stérilité. Puis, il se spécialise dans l'immunologie, les troubles de la croissance, la gastro-entérologie ainsi que les problèmes de cœur. Son produit phare restera pendant des années le Rebif, médicament destiné à soigner la sclérose en plaques. En 1989, le groupe réalise un chiffre d'affaires de 650 millions de francs.

PHOTOS: NICOLAS RIGHETTI/LUNDI13, HÉLÈNE TOBLER

Chez Serono, **Ernesto Bertarelli** a poursuivi l'œuvre de son père «jusqu'aux limites de ce que peut faire une entreprise familiale dans le monde impitoyable des grandes entreprises pharmaceutiques internationales».



Fabio Bertarelli avait quitté l'Italie dans les années 70 à cause de l'instabilité politique.

L'innovation, le savoir-faire sont tels qu'il faut savoir bien s'entourer. Il faut faire confiance aux autres, à leurs compétences et, bien évidemment, savoir déléguer.

Est-ce que votre intérêt pour la science est venu avec l'entreprise familiale ou est-ce une curiosité que vous aviez déjà tout petit?
J'ai toujours été intéressé par la science, le savoir, qui sont, selon moi, l'énergie du progrès, le moteur de l'évolution humaine, de notre civilisation. Mais il est vrai que je suis tombé dans la marmite tout petit. Si je n'avais pas eu cette opportunité, je me serais sûrement dirigé vers d'autres secteurs qui m'attiraient beaucoup quand j'étais jeune, autour de la créativité et de l'esthétisme. Au final, j'étais comme tous les garçons qui cherchent parfois à combattre leur père: j'avais un rapport admiratif envers lui, tout en voulant prendre ma liberté et mes distances. Mais j'ai reçu Serono en héritage quand mon père est tombé malade et j'ai dû en prendre les rênes. Heureusement, cela m'a rapidement passionné. Avant tout parce que le monde de la santé est un monde de savoir et d'intelligence dont le but final est d'améliorer le quotidien des gens.

Ces cinq dernières années, vous avez investi massivement dans le domaine de la santé. Pour quelles raisons?
Après la vente de Serono, je souhaitais investir rapidement dans la santé, no-

tamment à travers des startups spécialisées. Mais trouver les bonnes personnes avec qui l'on a envie de travailler n'est pas si simple. Cela prend du temps. Aujourd'hui, j'ai réussi à constituer ces équipes, que ce soit chez Gurnet Point Capital ou Boston Pharmaceuticals.

Vous avez prospéré dans le sport et dans le monde des affaires. Au final, quelle est la clé du succès?
Il faut surtout bien savoir s'entourer, et je peux dire que c'est l'une de mes qualités: je sais choisir les bonnes personnes et développer des relations durables. Il faut faire confiance aux personnes avec lesquelles on travaille, savoir déléguer et apprendre des personnes plus compétentes que soi. Certains de mes partenaires actuels en savent beaucoup plus que moi dans les domaines pour lesquels je les ai choisis. Je les accompagne, mais je laisse chacun développer son entreprise et gérer ses collaborateurs. Il faut accepter le risque qu'ils puissent se tromper pour qu'ils se sentent pleinement responsables.

Depuis la vente de Serono, vous avez créé un grand nombre d'entreprises, parmi celles-ci Kedge Capital en 2008, Northill Capital en 2010, Crosstree en 2011, Gurnet Point Capital en 2013, Boston Pharmaceuticals en 2015, Forestay Capital en 2017 et bien entendu Waypoint. Y a-t-il un fil rouge entre toutes ces sociétés?
Le fil rouge est mon héritage culturel. Celui d'investir dans l'entrepreneuriat, dans la connaissance, dans des projets qui amènent de la valeur ajoutée à la société. J'investis dans des domaines dans lesquels je crois, notamment dans le secteur de la santé que je connais bien. Je ne fais pas de spéculation, uniquement de l'investissement à long terme. Je n'ai jamais été un trader.

En plus de la santé, vous investissez également dans la gestion d'actifs et l'immobilier. Qu'est-ce qui vous passionne le plus?
J'aime bien découvrir de nouveaux métiers. Celui de la santé est intéressant, mais il est à très long terme et parfois un peu opaque. J'aime aussi l'investissement immobilier. Dans ce secteur, j'investis principalement en Suisse et en Angleterre. Ce qui me passionne en réalité, c'est de travailler avec des gens inspirants et intelligents.

Comment voyez-vous la place de l'innovation en Suisse?

En 1999, lors de l'inauguration du laboratoire d'Ares-Serono à Corsier-sur-Vevey (VD).

Je pense que nous sommes très bien placés dans les secteurs de la santé, des technologies digitales et de l'innovation en général. Cela est sûrement dû à notre investissement dans le capital humain. La Suisse n'a jamais pu s'appuyer sur des ressources naturelles importantes et a donc toujours su exporter son intelligence.

Cependant, il est impératif de continuer à se soucier du système éducatif. Je me rends compte que les mathématiques sont indispensables pour de très nombreux métiers, notamment depuis l'arrivée des big data, des algorithmes et de l'intelligence artificielle. Que vous vouliez devenir biologiste, scientifique, ingénieur, criminologue ou historien, il faut savoir coder. Par exemple, l'un des projets phares de l'EPFL est la digitalisation des archives de Venise. Dans ce cas précis, il est essentiel de connaître les databases. Si la Suisse veut continuer à être innovante, elle doit impérativement faire en sorte que les écoles améliorent leur niveau d'enseignement des mathématiques qui n'a pas évolué depuis mon époque.

Avec la Fondation Bertarelli, vous avez créé des programmes de conservation marine et de recherche en sciences de la vie...
Je m'intéresse depuis longtemps à ces deux sujets: les océans et le cerveau. Ce sont deux thèmes complexes soutenus par notre fondation car personne ne sait vraiment comment ils fonctionnent. J'ai toujours dit que la philanthropie ne consiste pas uniquement à donner de l'argent. Il faut s'investir dans les projets que l'on soutient et assumer un certain égoïsme dans les choix que l'on fait. Avec la fondation, je cherche à trouver des solutions pour soigner le cerveau. Au Campus Biotech, je me passionne pour les sciences de la perception, de la psychologie, de la motricité. Parce qu'au final, j'attends aussi que l'on trouve des remèdes pour certaines maladies du cerveau comme nous l'avions fait pour la sclérose en plaques avec Rebif du temps de Serono.

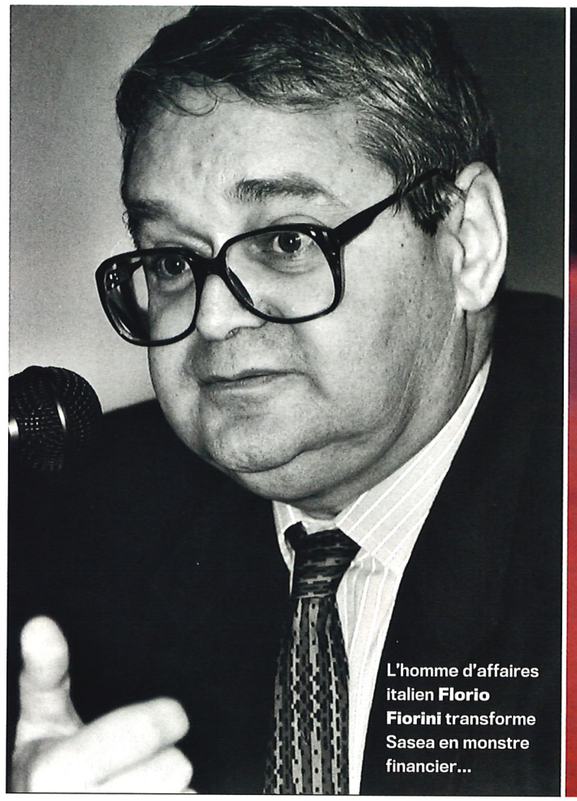
La contamination microplastique des océans et le changement climatique sont aujourd'hui pointés du doigt. Etes-vous aussi sensible à ces problématiques-là?
Je suis passionné de voile et je veux protéger les océans et autres plans d'eau. Cependant, je préfère mener ces combats au niveau scientifique plutôt que rentrer dans le débat politique du réchauffement climatique. Je vais créer des zones de protection mais dans le but d'analyser le corail, les poissons, et de développer un programme de science marine en confrontant divers spécialistes mondiaux. Je me concentre sur le savoir. Parce que le jour où les gens comprendront qu'il faut qu'ils changent leurs mœurs, ils les changeront. Le savoir est la clé du changement.

Vous êtes aussi membre du comité consultatif stratégique de l'EPFL, du conseil consultatif du doyen de la Harvard Business School, du conseil des Fellows de la Faculté de médecine de Harvard et du Stanford Medicine Board of Fellows... Sans compter le Campus Biotech. Comment arrivez-vous à concilier toutes vos activités?
(Sourire.) Je suis très bien entouré. Et la grande chance que j'ai, par rapport à mon père il y a trente ans, c'est d'avoir un smartphone. Aujourd'hui, on peut travailler n'importe où, n'importe quand. Et puis, je ne suis plus dans des conseils d'administration, là où j'ai beaucoup appris. Je préfère, en effet, donner mon temps aux institutions académiques qui ont un très grand rôle à jouer, notamment au niveau de l'innovation. D'ailleurs, elles devront continuer à se rapprocher du monde industriel, sans toutefois s'éloigner de leur mission première qui est la science.

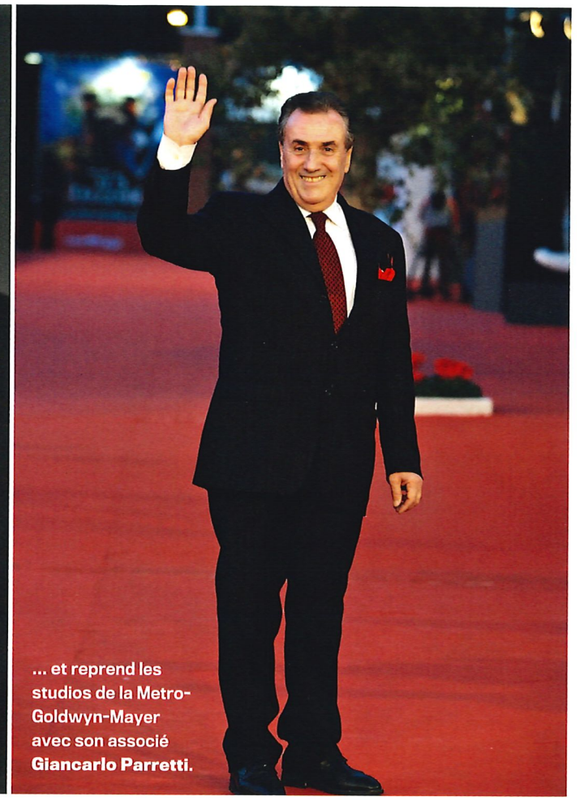
Avec le recul, depuis trente ans, de quoi êtes-vous le plus fier?
Je suis fier du parcours accompli depuis ces trente dernières années qui me motive et me donne l'envie de continuer à entreprendre. Je suis plein de vitalité, j'ai du plaisir à travailler, je ne suis pas blasé. J'aimerais voir encore le succès des prochaines générations: de mes enfants et de mes petits-enfants.

Un message d'encouragement pour les jeunes entrepreneurs qui souhaitent se lancer?
Il faut savoir rêver, oser prendre des risques et ne pas avoir peur d'échouer. Etre fier de ses défaites, car cela signifie qu'on a entrepris quelque chose. Et on sait que l'on ne peut pas toujours tout réussir! ■

PHOTO: SABINE PAPILLOUD



L'homme d'affaires italien **Florio Fiorini** transforme Sasea en monstre financier...



... et reprend les studios de la Metro-Goldwyn-Mayer avec son associé **Giancarlo Parretti.**

Le lion rugissant, le financier diabolique et la banque publique

PAR LUIGINO CANAL

La banqueroute de la société genevoise Sasea restera dans l'histoire comme l'une des plus grandes faillites d'Europe. Retour sur une incroyable saga qui a débouché sur un passif d'un milliard.

LA DÉBÂCLE DE l'empire financier genevois Sasea a défrayé la chronique en 1992, mettant en cause de nombreux notables suisses et étrangers ainsi que de grands établissements bancaires. Retour sur l'une des plus grosses faillites d'Europe.

Fondée en 1893 par le Vatican, l'ancienne Société Anonyme Suisse d'Exploitation Agricole a été cédée en 1985 par Credit Suisse à Florio Fiorini, 45 ans. Devenue Sasea, elle s'est transformée, sous la houlette de l'introverti homme d'affaires italien, en un monstre financier.

Spécialiste des structures complexes et des sociétés boîtes aux lettres domiciliées dans des paradis fiscaux exotiques, l'ancien directeur financier du groupe pétrolier italien ENI a construit un groupe actif au niveau mondial qui possédait, à son apogée, des participations dans plus de 440 sociétés. Sasea affiche une croissance vertigineuse. En cinq ans, le chiffre d'affaires bondit de 32 millions à 1 milliard de francs, tandis que le cours de l'action, cotée à la Bourse de Genève, passe de 100 à 230 francs. Les analystes financiers la classent parmi les sociétés d'affaires les plus dynamiques d'Europe. Il est vrai que la façade est prestigieuse. L'Italien s'est entouré de personnalités connues du monde de la finance et de la politique, comme l'ancien président de la Confédération, Nello Celio, qui préside la société.

C'EST UNE STRUCTURE À LA PONZI: LES ENTITÉS DU GROUPE S'ACCORDENT DES PRÊTS ENTRE ELLES POUR EMBELLIR LES BILANS

Pourtant, un examen attentif aurait montré que sa structure de participations enchevêtrées était pour le moins opaque. Ses montages sophistiqués avec des investissements hasardeux aux quatre coins de la planète auraient dû mettre la puce à l'oreille. Mais

PHOTOS: KEYSTONE, ELISABETTA VILLA/GETTY IMAGES

le schéma est diabolique. Les entités du groupe s'accordent des prêts entre elles pour embellir les bilans et le périmètre de la holding varie constamment pour brouiller les pistes. Cette structure à la Ponzi a échappé à tous les contrôles, y compris à celui des réviseurs. Lors de l'enquête après la faillite, c'est Florio Fiorini qui devra expliquer à des experts-comptables, médusés par son ingénierie financière, la structure de sa holding.

Le Crédit Lyonnais fait du cinéma

En plus, d'autres associés de Sasea sont moins illustres. C'est le cas de Giancarlo Parretti, dont le parcours est digne d'un roman. Né en 1941, il travaille comme garçon de café puis devient serveur dans un grand hôtel et sur des bateaux de croisière avant de se lancer dans les affaires. On le retrouve à la tête d'un groupe baptisé Melia International qui possède des hôtels de luxe.

En 1990, le duo Fiorini-Parretti se lance à l'assaut de la Metro-Goldwyn-Mayer (MGM). Les mythiques studios avec le célèbre lion qui rugit sont à vendre. Sans réelles garanties, l'affabulateur Giancarlo Parretti promet monts et merveilles à une filiale néerlandaise de Crédit Lyonnais, Crédit Lyonnais Bank Nederland. Il obtient un prêt de plus d'un milliard de dollars pour réaliser cette rocambolesque opération. Sous sa présidence, divers films à succès sont produits comme *Thelma et Louise*.

Mais pour le géant bancaire français et ses dirigeants, c'est le début du cauchemar. En décembre 1991, les pertes du studio hollywoodien atteignent 176 millions de dollars. Le bateau Sasea fuit de toutes parts et le groupe est en état de cessation de paiements. Le 19 octobre 1992, Crédit Lyonnais, qui appartient à l'Etat français, annonce à Florio Fiorini qu'il lui enlève sa perfusion financière. Deux jours après, le financier est arrêté à Genève et la faillite de la holding est prononcée à la fin du mois. Le château de cartes s'écroule. Lorsque les experts judiciaires auscultent les comptes, ils constatent que Sasea était en état de faillite virtuelle depuis 1988!

La banque française se retrouve avec la MGM sur les bras. Elle y perdra des milliards avant de la revendre en 1996. Ce dossier a aussi engendré de nombreux déboires au gratin de la finance française des années 1990. Outre les dirigeants de la banque dont Jean-Yves Haberer, des gouverneurs de la Banque de France, Jean-Claude Trichet et Jacques de Larosière ont été mis sur la sellette. Giancarlo Parretti, qui s'est réfugié en Italie, échappe à la justice française, qui le condamne, par défaut, en mars 1999, à quatre ans de prison et un million de francs français d'amende.

A Genève en revanche, un seul homme est jugé responsable de cette débâcle. Après 11 rapports d'experts facturés plus d'un million et un dossier judiciaire qui a rempli 800 classeurs fédéraux, on se retrouve presque sans coupable. Seul Florio Fiorini est condamné en 1995 par la Cour correctionnelle à six ans de réclusion pour banqueroute simple. Tous les autres intervenants sont blanchis.

L'ADMINISTRATION SPÉCIALE DE LA FAILLITE DE SASEA AURA BESOIN DE VINGT ANS POUR POUVOIR BOUCLER SON RAPPORT

Une fois sa peine purgée, Florio Fiorini retrouve sa villa de Montepulciano, au sud de la Toscane. Il est consultant dans le domaine pétrolier. Mais fin 1999, la justice américaine le rattrape. Avec son ex-ami Giancarlo Parretti, ils sont accusés de délits financiers commis lors leur prise de contrôle de la MGM. C'est le retour à la case prison.

Pascal Couchepin parmi les créanciers

Il aura fallu vingt ans à l'Administration spéciale de la faillite de Sasea pour boucler son rapport. Les frais de liquidation dépassent les 10 millions. Fin 2012, elle publie le tableau de distribution. Parmi les quelque 2000 créanciers obligataires qui y ont laissé des plumes, on note la présence de Pascal Couchepin. Le conseiller fédéral possédait une créance obligataire de 19 000 francs contre Sasea.

Obligation de la Sasea émise en 1990.

Au final, le passif dépasse le milliard de francs face à des actifs d'environ 100 millions. La Banque Cantonale de Genève, Credit Suisse, UBS et Crédit Lyonnais (Suisse) ont perdu des millions. Au total, la banqueroute de Sasea restera dans l'histoire comme l'une des plus grandes faillites d'Europe. Au trou helvétique, il faut ajouter les factures italienne, française, anglaise et néerlandaise, soit globalement plus de deux milliards de francs.

Que sont devenus les deux aventuriers de la finance? Marc Bonnant, qui a été l'avocat de Florio Fiorini lors du procès genevois, n'a plus de nouvelles depuis plusieurs années. En 2007, le financier était de nouveau aux affaires. Fort de sa connaissance de la problématique énergétique, il s'intéressait au biodiesel. Giancarlo Parretti est retourné en Ombrie, à Orvieto. En 2012, Rai Storia lui consacre un film documentaire d'une heure intitulé *Le lion d'Orvieto, ascension, chute et absolution d'un manager de province*. Fin 2017, il accorde une interview au quotidien italien *Libero* pour donner son point de vue sur l'affaire Weinstein, le harcèlement sexuel dans le cinéma ainsi que les relations entre starlettes et producteurs lorsqu'il était à la tête de la MGM.

Mais le personnage semble vouloir revenir à ses premières amours. L'an dernier, lors d'une vente aux enchères, sa femme a présenté une offre d'achat pour des immeubles au centre d'Orvieto. Avec le soutien d'investisseurs étrangers, elle envisage d'y réaliser... un hôtel de luxe. **B**

«SASEA A UN PROBLÈME DE COMMUNICATION»

ENTREPRISES

Sasea – Incontestablement, la société genevoise Sasea a un problème de communication. Le comble pour un groupe qui ambitionne une place de choix dans le domaine du cinéma et des médias. Exposée à la critique de ceux qui ne voient en elle qu'un havre pour investisseurs au passé obscur, elle lâche le financier Parretti et semble décidée à se donner une

Nouvelle virginité

PAR CHRISTIAN CAMPICHE

EN 1989 «Un havre pour investisseurs au passé obscur», «En quête d'une nouvelle virginité», «Un partenaire encombrant»... En juin 1989, le reportage de Bilan sur «la nébuleuse Sasea Holding» pointait du doigt le décalage entre le discours officiel et la réalité plus opaque de la société. Mais l'article terminait sur une note positive en précisant que l'arrivée de l'ancien président du Parti radical suisse comme vice-président de Sasea «pourrait imposer une ligne de conduite moins floue». Las! Trois ans plus tard, la société était en faillite.

Jean-Bernard Rouvinez et **Jean Gay**, président du conseil d'administration des Caves Orsat, en 1998.

Le négoce de vin a changé de visage

PAR SERGE GUERTCHAKOFF **Il y a trente ans, l'ambitieuse maison neuchâteloise Amann Vins absorbait Orsat à Martigny. Entre-temps, le groupe a fait faillite tandis qu'Orsat a été sauvée par Rouvinez. Récit.**

EN 1986, ALBERT AMANN est à la tête d'un groupe qui fait plus de 150 millions de chiffre d'affaires. Il possède alors 50 hectares à Neuchâtel et loue 18 autres hectares, soit le cinquième du vignoble cantonal. Faute de successeur, il doit pourtant se résoudre à vendre Amann Vins. C'est Félix Rottermann, Alémanique ayant fait toute sa carrière à l'Union des associations agricoles de Suisse orientale, qui va lui racheter son domaine.

Trois ans plus tard, en 1989, ce dernier se laisse convaincre de faire une excellente affaire en reprenant aussi la maison valaisanne Orsat, soutenue par le Crédit Suisse et présidée par le futur conseiller fédéral Pascal Couchepin. Orsat possède un centre d'embouteillage surdimensionné qui continue de peser lourdement sur les coûts. Toute la production d'Amann Vins quitte Neuchâtel pour Martigny. Mais la viticulture suisse est en crise. La détérioration de la branche, y compris en France où Amann Vins possède des domaines, finit par pousser cette dernière à déposer son bilan en mars 1994, avant d'être déclarée en faillite en avril 1994.

Juste avant cette débâcle, Orsat avait octroyé un prêt de 13,5 millions en faveur d'Amann Vins, avec en guise de garantie les stocks de vins Amann, ce qui a provoqué le dépôt d'une plainte pénale. Avec la faillite d'Amann, la centrale Orsat a perdu un client qui pesait pour environ un tiers du chiffre d'affaires. Au printemps 1995, un accord de coopération est signé avec le groupe alémanique Garnier, filiale de la Fenaco, qui va utiliser le centre d'embouteillage de Martigny. L'année suivante, une vente à des producteurs sud-africains semble pouvoir apporter la solution pérenne tant attendue, sauf qu'en mai 1997, les dirigeants d'Orsat annoncent ne jamais avoir reçu les 15 millions prévus. Tout est à recommencer.

Heureusement, une solution cantonale est trouvée durant l'été 1998. C'est finalement la famille Rouvinez qui va récupérer les installations du groupe Orsat, au grand soulagement de Credit Suisse qui portait à bout de bras une entreprise en mauvaise santé depuis des années. Certains observateurs estiment que les Rouvinez ont fait une excellente affaire en versant 14 millions pour Orsat (qui accuse alors 60 millions d'endettement). Ce rachat leur a permis de multiplier la production par quinze et de quasiment doubler la surface de vignes en propriété. En 2003, le groupe Rouvinez s'est porté acquéreur de 50% de la maison Imesch, avant d'en devenir l'unique actionnaire dès 2014.

De 90 à 110 hectares

En novembre 2004, on apprend que Félix Rottermann et ses deux coactionnaires sont blanchis par la justice après dix ans de procédure. La saga du groupe Rouvinez Vins peut se poursuivre. En juin 2009, il reprend la doyenne des maisons de vins du Valais, Charles Bonvin & Fils. Rouvinez devient le plus important propriétaire privé de vins du Valais, passant de 90 à 110 hectares de vignes. C'est à la même époque que le groupe Schenk parvient à s'emparer, par le biais de sa société fille Obrist, de la maison Badoux à Aigle. L'entreprise vaudoise est le plus gros négociant de Suisse. Avec ses domaines valaisans, il se place au troisième rang des producteurs valaisans, derrière la coopérative Provins et Rouvinez. Enfin, la famille Rouvinez est entrée au capital-actions des Fils de Charles Favre SA en 2015. **B**

«L'EXPANSION D'UN PETIT EMPIRE»

ENTREPRISES

Amann Vins – La maison fondée par Albert Amann à Neuchâtel en 1922 est devenue l'une des plus importantes d'Europe. Elle n'a pas fini de s'étendre. Les nouveaux propriétaires, après la reprise d'Orsat, à Martigny, préparent une acquisition vaudoise.

Le vin ambitieux

Fritz Rottermann, le nouveau propriétaire d'Amann Vins.

EN 1989 Avec ses nouveaux propriétaires, trois privés alémaniques, la maison neuchâteloise Amann Vins partait il y a trente ans à la conquête de la planète viticole. Elle avait posé ses jalons dans le Beaujolais (avec Aujoux & Cie), en Allemagne et plus récemment en Valais avec Orsat à Martigny. «Nous avons l'intention de constituer une société Amann Vins International pour renforcer notre présence et nos ventes en Europe», résume Fritz Rottermann, ex-dirigeant de l'Union des associations agricoles de Suisse orientale (VOLG).

PHOTO: GILBERT VOGT

Maus Frères met le cap sur les marques

PAR SERGE GUERTCHAKOFF **Depuis l'acquisition de CPS en 1989, le géant suisse de la distribution a su se diversifier intelligemment. Après Lacoste, Gant, Aigle, c'est au tour de The Kooples de le rejoindre.**

LE TITRE DE NOTRE DOSSIER d'il y a trente ans était prémonitoire: «Explosion à l'étranger». C'est en effet ce qui s'est passé à la suite de l'OPA réussie du groupe Maus Frères sur la firme américaine Carson Pirie Scott (CPS) en 1989 (lire l'encadré ci-contre). C'était plus précisément la société Bergner & Co (31 magasins et 7000 employés), filiale de Maus Frères, qui avait emporté pour 453 millions de dollars (équivalent alors à près de 700 millions de francs) cette chaîne comprenant 33 grands magasins de mode et 18 000 employés.

A l'époque, les analystes financiers estimaient que le groupe suisse avait fait une bonne affaire. Interviewé dans *Bilan* à l'automne 1991, Philippe Nordmann, administrateur-délégué de Maus Frères, admet pourtant une erreur: «C'est une société que nous avons payée trop cher. Tout ne s'est pas déroulé comme prévu. Nous ne pensions pas que la conjoncture allait se détériorer aussi rapidement.» Sans parler des nombreux cadavres dans les placards, telles des cautions données sur des emprunts hypothécaires, sans rapport avec les magasins.

Pourquoi un tel investissement loin des terres originelles du groupe familial? Représentant de la 3e génération des familles Maus et Nordmann, Philippe Nordmann déclarait alors que face à un marché suisse saturé, il fallait aller là où un fort potentiel de développement existait encore. A l'époque, Maus Frères visait une diversification géographique, tout en restant dans le segment des grands magasins, son secteur de prédilection.

La cession du Printemps

A la fin des années 1980, Maus Frères possède depuis des lustres 42,2% de la société française Le Printemps (et 56,4% des droits de vote), laquelle contrôle 55% de La Redoute. Sauf que l'aventure américaine va s'avérer désastreuse. Carson Pirie Scott n'a pas amené le cash-flow nécessaire pour assumer la dette contractée pour son acquisition. On parle d'un endettement de plusieurs centaines de millions de dollars.

Or, la récession va frapper les Etats-Unis, mais pas uniquement, et cela aura un fort impact sur les entités américaines du groupe suisse. En août 1991, Bergner & Co doit être placé sous la protection de la justice (le fameux Chapter 11) pour éviter sa mise en faillite.

Finalement, en juin 1993, Maus Frères n'a pas d'autre choix que de céder le contrôle de sa filiale américaine, tout en ayant dû aussi se séparer de sa participation dans la chaîne de magasins parisienne Le Printemps afin d'éponger les dettes américaines. L'heureux acquéreur ne sera autre que l'homme d'affaires François Pinault, lequel va s'entendre avec les Suisses pour s'éviter une OPA coûteuse sur la totalité du capital du Printemps.

Marché mondial

1993 va marquer la fin du chapitre écrit

ZOOM SUR QUATRE MARQUES INTERNATIONALES

LACOSTE
Confection de prêt-à-porter luxe
Date de création: 1933
Siège: France
Détenue par Maus Frères depuis novembre 2012
Chiffre d'affaires: la barre des 2 milliards d'euros (2,285 milliards de francs) a été franchie en 2017
CEO: Thierry Guibert
Nombre de points de vente: 1200
Nombre de collaborateurs: 10 000

AIGLE
Bottes, chaussures et prêt-à-porter
Date de création: 1853
Siège: France
Détenue depuis 2003, contrôlée à 91,2% par Maus Frères
Chiffre d'affaires: 330 millions d'euros (376 millions de francs)
CEO: Romain Guinier
Nombre de points de vente: environ 140

GANT
Sportswear
Date de création: 1949
Siège: Suède
Contrôlée par Maus Frères (à 95,6%) depuis 2008
Chiffre d'affaires: 1,7 milliard de SEK (1,845 milliard de francs) en 2016
CEO: Brian Grevy
Nombre de points de vente: 750

THE KOOPLES
Vêtements haut de gamme accessibles
Date de création: 2008
Siège: France
Contrôlée par Maus Frères depuis 2019
Chiffre d'affaires: 227 millions d'euros (259 millions de francs) en 2018
CEO: Emmanuel Stern et Nicolas Dreyfus
Nombre de points de vente: 334

PHOTO: DR

The Kooples apporte au groupe «un positionnement plus mode, axé city/rock».

par la 3e génération. Les représentants de la 4e génération ne souhaitant pas garder tous leurs œufs dans le même panier, c'est-à-dire sur le marché suisse, le groupe Maus va repartir à l'assaut du marché mondial via l'acquisition de Devanlay en 1998,le licencié textile Lacoste pour le monde.

En 2003, juste après le rachat de la marque Aigle, active dans les vêtements pour l'outdoor, les dirigeants du groupe confirment vouloir développer le portefeuille de marques. «Nous avons beaucoup appris avec Devanlay et pensons pouvoir apporter notre savoir-faire en matière de développement à l'étranger. Aigle réalise encore 74% de son chiffre d'affaires en France. Nous espérons faire grandir encore notre portefeuille de marques», nous déclarait Jean-Bernard Rondeau, secrétaire général de Maus Frères.

Petite précision: Aigle était alors détenue à 62,7% par le fonds Apax Partners et à 22,8% par la société genevoise Rolaco (contrôlée par la famille saoudienne Al-Sulaiman). Cet achat serait revenu à environ 120 millions de francs.

Peu après, en février 2008, c'est au tour de Gant d'être reprise par le groupe suisse pour environ une fois le chiffre d'affaires (quelque 875 millions de francs).

Suivant la même logique, en 2012, Maus Frères parvient à racheter en deux temps les actions des héritiers Lacoste pour près de 1,6 milliard de francs. A l'époque, la marque au crocodile réalise un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros.

L'effet Kooples

Enfin, dernier rachat dans l'univers des marques internationales: The Kooples. Le 20 mars dernier, Maus Frères a envoyé un communiqué de presse, événement relativement rare depuis la création du groupe, pour annoncer être entré en négociation exclusive pour cette acquisition. La marque est appelée à rejoindre le pôle «Marques internationales» de Maus Frères, dirigé par Thierry Guibert, comprenant déjà Lacoste, Gant, Aigle et Tecnifibre (leader français des cordages destinés aux raquettes de tennis et de squash).

«Nous avons effectué ces dernières années un travail de renforcement et d'élargissement de nos marques existantes. The Kooples viendrait compléter notre gamme avec un positionnement plus mode, axé city/rock, évoluant dans l'univers du luxe accessible», a indiqué Didier Maus, président du conseil d'administration de Maus Frères et représentant de la 4e génération. «En Suisse, nous concentrons nos efforts sur nos enseignes de grande distribution Manor et Jumbo, respectivement leader et coleader sur leur marché, et à l'international nous développons et gérons un portefeuille de marques mondiales premium.»

Il est vrai qu'entre-temps, le groupe familial a cédé les hypermarchés helvétiques de Carrefour (détenus à 50/50 par Carrefour et par le groupe suisse) à Coop (2007), puis remis sa franchise Fly à la maison-mère, Fly France, appartenant à la famille Rapp (2012), et cédé le contrôle de sa chaîne Athleticum (23 magasins) au groupe français Decathlon (2018). «Le groupe Maus Frères entend renforcer son leadership dans ses activités de distribution de détail en Suisse *(via Manor essentiellement, ndlr)* et, en parallèle, étoffer notre portefeuille de marques internationales», déclarait le président du conseil. ■

«À L'ASSAUT DU MARCHÉ AMÉRICAIN»

ENTREPRISES

Maus Frères SA — Géant suisse de la distribution, le groupe Maus, dont l'ambition n'a d'égale que sa discrétion légendaire, part à l'assaut du marché américain. Les actionnaires genevois viennent de lancer une OPA sur la firme Carson Pirie Scott, confirmant ainsi leur

Explosion à l'étranger

PAR DANIELLE BUNNARD ET ELISTIA PLANCHE

EN 1989 Le premier numéro de Bilan ouvrait sa rubrique Entreprises avec quatre pages consacrées à un «géant suisse de la distribution, le groupe Maus, dont l'ambition n'a d'égale que sa discrétion légendaire». L'article saluait sa stratégie d'assaut du marché américain et le lancement d'une OPA sur la chaîne de magasins américaine Carson Pirie Scott. A l'époque, le groupe affichait déjà un chiffre d'affaires estimé à 2 milliards de francs et employait 6800 personnes.

Dominique Bosio, directeur. Le groupe emploie plus de 150 personnes, contre 200 en 1989.

PHOTO: DARRIN VANSELOW

Säuberlin & Pfeiffer a su évoluer pour survivre

PAR REBECCA GARCIA **Le premier numéro de «Bilan» s'interrogeait sur des fluctuations anormales du cours de l'action en bourse de l'imprimeur romand. S'il a connu des difficultés depuis lors, il a totalement revu son modèle.**

LE DESTIN DE SÄUBERLIN & Pfeiffer demeurait incertain en 1989. L'envolée spectaculaire en bourse du titre de l'imprimeur veveysan avait fait couler de l'encre(lire l'encadré). Plusieurs rumeurs de rachat avaient circulé, mais les autorités avaient rassuré quant à la santé de Säuberlin & Pfeiffer. Pour faire échec à toute tentative de reprise, le conseil d'administration avait toutefois préféré verrouiller le capital. Depuis, l'entreprise a parcouru bien du chemin. Si elle a bien changé de propriétaire, ce n'est pas un magnat de l'immobilier qui a sévi, comme le prévoyait l'une des hypothèses, mais les Français d'Autajon. L'entreprise spécialiste des emballages a mis quelques millions sur la table pour acquérir l'imprimeur en 2002.

Une reprise qui a entraîné, trois ans plus tard, le déménagement de Säuberlin & Pfeiffer, de Vevey (VD) à Châtel-Saint-Denis (FR). «Il n'y avait plus assez de place à Vevey pour se développer dans de bonnes conditions industrielles», explique Dominique Bosio, actuel directeur de l'usine. Elle compte plus de 150 employés, contre 200 en 1989, selon Bilan. L'article évoque une parcelle de 6000 m², qui a doublé depuis. Le chiffre d'affaires a lui augmenté de 25,6 à 28 millions de francs.

LES QUOTIDIENS ET PÉRIODIQUES ONT LAISSÉ LA PLACE AUX EMBALLAGES DE BOUTEILLES, DE CHOCOLAT ET DE STYLOS

De nouvelles activités

Les quotidiens et périodiques ont laissé place aux emballages de bouteilles, de chocolat et de stylos. Säuberlin & Pfeiffer a recentré son activité à mesure que l'ère numérique a progressé. Dominique Bosio ne s'en cache pas. «Nous avons abandonné l'imprimerie classique pour nous tourner vers celle de haute valeur ajoutée», résume-t-il. En quoi cela consiste-t-il? Concrètement, l'entreprise imprime désormais des packagings et étiquettes pour des bouteilles de vin. Elle conceptualise des cartons pour des médicaments, des stylos et des boîtes de chocolat. Ses secteurs d'activité principaux sont les cosmétiques, suivis par la confiserie et le café. Säuberlin & Pfeiffer conserve la forme, même si le marché est parfois frileux. «La demande est là, mais les clients ne sont pas forcément prêts à payer le prix», note le patron.

Ses principaux clients, les entreprises de cosmé-

tique, exigent des emballages raffinés. L'imprimeur joue sur les couleurs, le relief ou encore les matières. Parfois, des machines spéciales sont nécessaires. «Nous nous sommes équipés l'an dernier», lance Dominique Bosio, fier de ses machines numériques dernière génération.

PME, elle restera PME

Depuis sa création en 1896, Säuberlin & Pfeiffer a su garder le même esprit. Si l'on parlait de PME «somme toute innocente et banale» en 1989, elle entre encore dans cette catégorie aujourd'hui. Le rachat par un grand groupe est loin d'avoir brisé l'autonomie des Châtelois. «Nous essayons de garder dans nos pratiques la réactivité et la flexibilité», affirme Dominique Bosio.

Son entreprise remplit aussi le rôle de conseiller marketing et soumet aux clients des solutions d'emballage sur mesure. La volonté d'être innovant et proactif a donné naissance à cette partie de la conception.

D'autres entreprises disposent parfois de leur propre équipe pour cela. Il s'agit alors de leur proposer le produit conforme à leurs valeurs. Le géant agroalimentaire veveysan Nestlé a annoncé vouloir supprimer les emballages plastiques d'ici à 2025, au profit d'emballages écoresponsables. «Le dénigrement du plastique a impacté les coûts des matières premières», observe le directeur de Säuberlin & Pfeiffer, avant de poursuivre: «Le prix du carton a donc augmenté.»

Les variables en jeu et la vitesse des technologies d'imprimerie ne laissent pas de répit à l'imprimeur. L'entreprise a toujours su s'adapter, et ce depuis 1896. ■

«TEMPÊTE BOURSIÈRE»

ENTREPRISES

Pierre Pagni, président du conseil d'administration de Säuberlin & Pfeiffer. PME typique de haute renommée.

Säuberlin & Pfeiffer – Les rumeurs de rachat de petites entreprises régionales sont légion. Säuberlin & Pfeiffer n'a pas échappé à la rogue. L'opération semble toutefois s'acheminer vers une impasse. En attendant, les titres enregistrent des

Hauteurs absurdes

PAR DIDIER PLANCHE

ENTREPRISES

Fred Kaiser, directeur général de Säuberlin & Pfeiffer.

EN 1989 Säuberlin & Pfeiffer avait attiré l'attention de Bilan il y a trente ans. L'imprimeur veveysan était pourtant discret concernant sa production et son management. Simplement, son titre en bourse a connu une envolée bien curieuse, qui l'a fait quintupler, passant d'une fourchette de 1000 à 1400 francs à plus de 5000 francs en quelques mois Les raisons étaient – et restent – peu claires. Un «raider»? Tentative de rachat? Spéculation immobilière? Les autorités de l'époque estimaient que pour cette «PME bien vaudoise», cette fluctuation du titre s'expliquait peut-être par le faible nombre d'investisseurs.

Le canton de Fribourg mise sur l'innovation

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS **Depuis 1989, de nombreuses entreprises se sont installées ou se sont agrandies dans le canton noir et blanc. Et trois parcs d'innovation ont vu le jour pour encourager la recherche et le développement.**

AU COURS DE ces trente dernières années, le canton de Fribourg a poursuivi sa folle chevauchée pour rattraper le retard économique accumulé pendant de longues décennies. Avec des terrains en abondance et bon marché, des coûts de main-d'œuvre qualifiée inférieurs à la moyenne nationale et une politique fiscale agressive destinée à attirer de nouvelles entreprises, le résultat est positif.

Le développement de Liebherr et d'UCB à Bulle incarne le virage pris par le canton. Figurant parmi les leaders mondiaux des engins de chantier, Liebherr a investi plusieurs centaines de millions de francs dans le chef-lieu de la Gruyère où il occupe désormais plus de 1300 collaborateurs. Après avoir créé une société commerciale sise en ville de Fribourg, le groupe belge UCB, actif dans la biotechnologie, a profité des atouts locaux pour construire trois usines ultramodernes avec, à la clé, la création d'environ 460 emplois. La Gruyère est aussi devenue le pôle romand de la construction métallique avec les entreprises Sottas Building, Progin Metal et Morand qui effectuent des réalisations d'envergure dans plusieurs endroits du pays.

C'est à Romont, dans la Glâne, que Nespresso a ouvert son dernier site de production de capsules de café. Dans l'agglomération de Fribourg, plusieurs entreprises se sont installées ou se sont agrandies, à l'instar de Richemont (horlogerie), Alcon (produits ophtalmologiques), Meggitt (aéronautique et énergie), Sika (chimie de la construction) à Guin, etc. Dans le canton, l'industrie continue de jouer un rôle important avec une valeur ajoutée représentant plus de 20% du PIB.

L'innovation est désormais au cœur de la politique menée par les acteurs politiques. Les disparitions de la brasserie Cardinal à Fribourg et d'Ilford à Marly ont laissé la place à deux parcs d'innovation: blueFactory, au sein duquel l'EPFL disposera à l'horizon 2023 d'un nouveau bâtiment dévolu à l'habitat du futur, et Marly Innovation Center, déjà occupé par environ 150 entreprises. Grâce au don de 100 millions de francs de l'entrepreneur Adolphe Merkle, l'Université de Fribourg a pu créer un institut consacré aux nanotechnologies. A Villaz-Saint-Pierre, un autre entrepreneur – Christophe Fragnière – a fondé un incubateur dénommé Le Vivier pour accueillir des entreprises à fort potentiel de développement.

La croissance de la biopharma UCB à Bulle incarne l'essor du canton.

PHOTO: UCB

«FRIBOURG A LE BLUES»

Le blues du développement

EN 1989 Une année avant la parution de l'article ci-contre, Fribourg est sacré champion de Suisse des créations d'emplois. En dépit de la bonne santé de l'économie due à l'implantation de nouvelles entreprises et au développement de la construction, «le blues du développement» plane désormais sur le canton. L'argent menace de défigurer la basse ville de Fribourg et les opérations immobilières douteuses se multiplient. Comme ailleurs en Suisse, la bulle finira par éclater.

Bulle immobilière?

Au cœur de la Suisse romande, Fribourg a enregistré une croissance démographique parmi les plus impressionnantes du pays. Avec des zones à bâtir à des prix encore attractifs et des loyers modérés, il a attiré quantité de Vaudois, Neuchâtelois et Bernois en même temps qu'une vigoureuse immigration étrangère. Résultat: Fribourg est devenu un canton-dortoir avec un record de pendulaires. Alors que la hausse du nombre d'habitants s'annonce moins importante que prévu, de nouveaux immeubles continuent de sortir de terre. On parle de suroffre de logements. Comme il y a trente ans, une bulle immobilière menace d'éclater. B

La voiture solaire passera par la toiture

PAR FABRICE DELAYE **Envisagée il y a trente ans, l'idée d'alimenter les automobiles en énergie solaire ressuscite avec l'électrification des voitures. A condition de la stocker sous forme d'hydrogène.**

«LES PRÉDICTIONS sont difficiles surtout lorsqu'elles concernent l'avenir.» En s'emparant du sujet des voitures solaires en 1989, Bilan saisit bien l'air du temps écolo qui souffle alors fort en Suisse. Mais notre magazine n'évite pas l'écueil décrit par l'humoriste Pierre Dac en évoquant «un marché qui à peine né serait déjà en difficulté» (lire l'encadré). Trente ans plus tard, on ne nie pas ces difficultés mais on attend surtout la naissance...

Cela ne signifie pas que l'économie solaire n'ait pas considérablement évoluée depuis trente ans. Le photovoltaïque est une réalité sur beaucoup de toitures, à défaut de voitures. En termes de puissance, le courant solaire est même la technologie de production d'énergie qui a été le plus déployée dans le monde en 2017 (100 gigawatts, soit 33% de plus que l'année précédente).

«Tour de Sol», premier rallye solaire

En Suisse, cependant, cette part du courant solaire augmente lentement (d'un demi pourcent par an) pour atteindre 3,6%. Pionnière du solaire à la fin des années 80 avec non seulement des voitures solaires, comme les fameuses «Spirit of Biel», mais aussi les travaux d'Arvind Shah, à l'Institut de microtechnique de l'Université de Neuchâtel, ou de Michael Graetzel, à l'EPFL, la Suisse n'a pas concrétisé son potentiel. L'histoire n'est pas terminée.

Dans le monde, et en particulier parmi les premiers de classe comme l'Allemagne (117 GW installés en 2018), l'Italie (60,6 GW) ou l'Espagne (51,8 GW), le décollage de l'électricité solaire est affaire d'installations fixes. L'expansion de cette énergie pour la mobilité reste une question ouverte. De même que celle de savoir si l'industrie helvétique pourrait y trouver une place?

Certes, ce sont des Suisses qui ont effectué les premiers tours du monde spectaculaires avec des véhicules entièrement alimentés en énergie solaire. Bertrand Piccard et André Borschberg en avion avec *Solar Impulse*. Raphael Domjan en bateau avec *PlanetSolar*. Et, avant eux, Louis Palmer en voiture avec son *Solartaxi*.

En termes de marketing, ces symboles feraient une bonne base. Mais comme les Suisses l'ont appris lors de l'aventure des prototypes des Spirit of Biel, c'est loin de suffire dans l'industrie. Pionnier de la motorisation électrique à l'Ecole d'ingénieurs de Bienne, René Jeanneret avait ainsi construit dès 1985 le tout premier véhicule à propulsion solaire. Le concept s'était même popularisé avec le «Tour de Sol», premier rallye solaire parcourant la Suisse entre 1985 et 1993.

Avec la création en 1987 du World Solar Challenge, une traversée nord sud de l'Australie, les ingénieurs biennois développent le «Spirit of Biel» qui arrive deuxième de la compétition avant que son successeur ne prenne la première place en 1990. Aucune voiture grand public ne sortira de ces travaux. Mais les technologies développées seront bien transférées. Créée en 1991 à Bienne, Sputnik Engineering produira des onduleurs pour coupler les centrales solaires photovoltaïques au réseau qui seront considérées comme les meilleurs du monde. Cela ne l'empêchera de tomber en faillite en 2014, biffant 340 places de travail.

PIONNIÈRE DU SOLAIRE À LA FIN DES ANNÉES 80, LA SUISSE N'A PAS CONCRÉTISÉ SON POTENTIEL. L'HISTOIRE N'EST PAS TERMINÉE

Cette issue malheureuse rappelle qu'en trente ans le marché photovoltaïque, de même que celui de l'automobile, a profondément changé. Et avec, le paradigme des voitures alimentées par le soleil. Les investissements massifs de la Chine dans la production de panneaux photovoltaïques ont entraîné une baisse phénoménale du prix du courant solaire. «Le kilowatt heure est passé d'un franc il y a trente ans à moins de 8 centimes dans les grandes installations», estime le consultant en énergie solaire Jean-Christophe Hadorn.

Parallèlement à cela, Tesla (aidé par les différentes flambées des prix du pétrole depuis 2007) a rendu la transition vers la voiture électrique réaliste. Non pas que cela ait toutes les vertus. Pour commencer, une voiture électrique pèse le double de son équivalent thermique. Mais à condition de provenir d'une source renouvelable comme l'énergie solaire, son avantage écologique est bien réel. Et maintenant que les constructeurs comme Volkswagen

«LA LUTTE CONFUSE DES CONSTRUCTEURS»

Court-circuit

EN 1989 L'article du premier numéro de Bilan part des difficultés de l'importateur bâlois d'un fabricant danois de voitures solaires. On n'est pas encore, à l'époque, des startups mais 18 millions de francs ont été perdus dans cette aventure. On découvre aussi deux mondes qui à l'époque ne communiquent guère. D'un côté, les inventeurs académiques qui expriment leur liberté créative dans des initiatives comme le Tour de Sol. De l'autre, des entrepreneurs qui sont en réalité des importateurs. La différence aujourd'hui est que ces deux mondes se sont rapprochés.

PHOTOS: KEYSTONE, DR

1990: la Spirit of Biel II de l'Ecole d'ingénieurs de Bienne remporte le World Solar Challenge.

2008: le pionnier suisse Louis Palmer dans son SolarTaxi, en Pologne.

2019: la Sion de Sono Motors bénéficie d'une carrosserie tapissée de cellules solaires.

annoncent une conversion massive à l'électricité, la question de la source de cette production d'électricité nouvelle passe au centre.

Les industriels helvétiques absents

Que se passerait-il en effet si les 4,6 millions de voitures immatriculées en Suisse passaient à l'électrique? Devrions-nous importer ce courant supplémentaire des centrales à charbon d'Europe de l'Est ou nucléaires françaises? Jean-Christophe Hadorn a fait le calcul. «En 2017, les véhicules de tourisme suisses ont parcouru 60 milliards de kilomètres. Si on se base sur la consommation moyenne de 10kWh pour faire 100 kilomètres des petits véhicules électriques du marché, il faudrait produire 6 térawattheure (tWh) en plus d'électricité pour alimenter le parc. La Suisse produisant environ 70 tWh, c'est environ 10% d'électricité supplémentaire. Si on le fait avec du solaire suisse, cela suppose d'installer une capacité de 6 GW de panneaux dans le pays. Soit, avec 3,7 millions de ménages en Suisse en 2017, 10 m² de panneaux solaires par ménage pour alimenter sa voiture.»

Dit comme ça, cela ne semble pas hors de portée. Mais le solaire est intermittent (jour, nuit, été,hiver etc.). Par conséquent, il faut stocker son électricité. Les batteries actuelles peuvent jouer ce rôle mais pas sans difficultés: ressources naturelles rares ou obtenues dans des conditions scandaleuses, durée de vie limitée (environ 1500 cycles charges/décharges) imposant le recyclage...

Dans ces conditions, pourquoi ne pas recouvrir les voitures de panneaux solaires? A la fin des années 2000, on a vu quelques tentatives allant dans ce sens au Salon de l'auto de Genève. «Cela faisait à peine la ventilation», douche Jean-Christophe Hadorn. Une limite que la startup munichoise Sono Motors contourne cependant désormais, avec les 7,5 m² de carrosseries photovoltaïques de sa Sion, suffisantes pour une autonomie limitée (30 km).

«La vraie solution, selon Jean-Christophe Hadorn, c'est l'électrolyse solaire de l'eau.» Là, l'électricité solaire est stockée sous forme d'hydrogène qui la restitue pendant les trajets. C'est l'idée du fondateur de Swatch, Nicolas Hayek. Sauf que neuf ans après sa mort, elle n'est pas concrétisée. Alors que, dans le même temps, le diesel est passé de 15 à 30% de la consommation du parc automobile suisse. ■

Diamants: de l'opacité à la transparence

PAR CHANTAL DE SENGER **La fin d'un quasi-monopole et le processus de Kimberley ont rendu le marché des diamants plus traçable et éthique. Prochain défi: les joyaux artificiels.**

PHOTO: STEFAN WERMUTH/REUTERS

LE MARCHÉ DU DIAMANT a bien évolué depuis trente ans, même si le secteur régit toujours ses propres règles internes, valables au niveau international. L'an 2000 a toutefois marqué un tournant pour cette industrie.

Premièrement, De Beers qui détenait alors le monopole du marché (85%) a été contraint d'abandonner son rôle de cartel et de régulateur. La holding a dû laisser la concurrence de nouvelles sociétés minières entrer sur le marché. Le cartel, incarné alors par la Central Selling Organisation qui appartient au géant sud-africain, est ainsi rebaptisé Diamond Trading Company. A partir de là, les relations avec les «sightholders», les diamantaires privilégiés de De Beers, qui reposaient depuis toujours sur un «gentlemen's agreement» (de Beers leur imposait des lots de diamants à des prix fixes non négociables), vont être formalisées et accompagnées d'un code de conduite. Ainsi, le busines model des diamantaires va radicalement changer.

L'arrivée d'internet, puis des réseaux sociaux, bouleversera aussi la donne avec la possibilité de connaître ce qui se vend partout dans le monde, et à quel prix. De nombreuses réglementations verront aussi le jour. En 2003, par exemple, la Suisse et de nombreux autres pays interdiront l'importation, l'exportation, l'entrée et la sortie en entrepôt douanier de diamants bruts qui n'auront pas de certificat infalsifiable. Ainsi, ce commerce ne sera autorisé qu'avec des Etats participant au système de certification, appelé «Processus de Kimberley» et adopté à Interlaken en 2002. L'objectif étant d'empêcher l'accès des diamants dits de «conflits» aux marchés légaux.

> «LA MAUVAISE GESTION DES STOCKS DE BRUTS ET LE RALENTISSEMENT DE LA DEMANDE ONT JOUÉ DANS LA BAISSE DES PRIX»

Un marché sous tension

Trente ans après l'article de

Bilan sur le cartel du diamant (lire l'encadré), le marché se porte plutôt bien, malgré une légère baisse de la production en 2018 par rapport à 2017 (2,5% en volume et 1% en valeur). Trois acteurs principaux – De Beers, Alrosa et Rio Tinto – représentent aujourd'hui 70% de la production mondiale qui équivaut à 147 millions de carats et 15,7 milliards de dollars de ventes de brut.

De Beers connaît toutefois un ralentissement de ses ventes de diamants bruts depuis une année et demie, en raison notamment de la baisse de la demande dans le secteur manufacturier en Inde. Son bénéfice a ainsi baissé de 25% en 2018. «Alors qu'il y a peu, il était impossible de refuser la marchandise de De Beers sous peine d'être radié du négoce de diamant brut, des sociétés commencent à éconduire le conglomérat», explique Elke Berr, experte en pierres précieuses et fondatrice de Berr & Partners. De Beers a ainsi été contraint de réduire le montant minimum d'achat imposé alors à ses sightholders de 15 à 8 millions de francs.

Cependant, même avec plus de flexibilité, le marché reste tendu, estime l'experte. Les prix élevés des diamants bruts engendrent en effet des rendements très bas pour les sightholders, les tailleurs et les grossistes en diamants. «La mauvaise gestion des stocks de bruts et le ralentissement de la demande ont une grande part à jouer dans la baisse des prix car ce marché est uniquement régi par la loi de l'offre et de la demande», explique Elke Berr.

Le marché est aujourd'hui plus ouvert et plus abondant, avec la découverte de nouvelles mines dans des pays producteurs comme en Afrique, mais aussi dans de nouveaux pays comme en Australie et au Canada, par exemple. «Les diamants sont devenus moins rares, exception faite pour les diamants de couleur et les diamants de grande taille qui ont gardé une très grande valeur», explique Elke Berr. Le président mondial du département de haute joaillerie de Sotheby's, David Bennett, confirme: «Au cours des trente dernières années de ma carrière, le marché des diamants exceptionnels et notamment de couleur a connu un essor évident.» Les diamants plus traditionnels sont quant à eux confrontés au contexte économique mondial. La fermeture de la Chine, la guerre commerciale entre cette dernière et les Etats-Unis et les tensions macroéconomiques et politiques générales ont un impact direct sur ce marché.

LES DIAMANTS DE SYNTHÈSE, INDIFFÉRENCIABLES À L'ŒIL NU ET CINQ FOIS MOINS CHERS, ARRIVENT EN FORCE

Volonté de traçabilité

Ce qui a aussi énormément évolué depuis 1989, c'est la volonté du marché d'avoir une traçabilité de ses pierres précieuses. Le commerce illicite a ainsi beaucoup diminué dans le monde grâce au processus de Kimberley. Les contrôles internes et les certifications (GIA, HRD) sont devenus la norme avec des clients devenus de plus en plus exigeants. De Beers a été l'un des premiers acteurs à miser sur l'éducation, l'authenticité, la traçabilité dans ce secteur. Le groupe a même investi dans la technologie blockchain en 2018 avec la plateforme Tracr afin de pouvoir tracer les gemmes de la mine au client final. En Suisse, c'est l'entreprise Gübelin, associée à la société minière Fura Gems, qui a lancé la Provenance Platform Blockchain en février 2019. Cette technologie de traçabilité assure la promotion de la transparence dans cette industrie.

Les diamants de laboratoire

Aujourd'hui, le nouveau challenge de ce marché est l'arrivée en force des diamants de synthèse, indifférenciables à l'œil nu des diamants naturels. Le conglomérat De Beers s'y est mis l'an dernier en lançant des collections de pierres colorées de synthèse à 800 euros le carat, soit cinq fois moins cher que les pierres naturelles. Produits en quelques semaines seulement dans un laboratoire alors qu'un diamant naturel est âgé d'un à trois milliards d'années, les diamants artificiels représentent 5% des ventes totales.

A mesure que la technologie va se développer, leurs prix baisseront encore, préviennent les experts. Outre le fait que les prix pourraient s'effondrer, l'autre risque vient des mêlées mélangeant diamants naturels et diamants synthétiques. Et certains vendeurs n'indiquent pas toujours que leurs diamants sont de laboratoire, explique Elke Berr. Mais l'experte estime qu'en règle générale, les fraudes peuvent être facilement décelées du fait des prix fixes. «Des prix trop bas signifient d'office qu'il s'agit d'une fraude.» Un autre risque provient toutefois des techniques ultraperformantes pour purifier certains diamants en leur enlevant des défauts, par exemple. «D'où l'importance de demander des certificats reconnus internationalement et surtout de les comprendre.»

Ventes aux enchères

La Suisse conserve un rôle majeur sur le marché des enchères de haute joaillerie, commente David Bennett. «Au cours des dix dernières années, Sotheby's a vendu quelques-uns des plus importants diamants du monde, du Graff Pink et Blue Moon of Josephine au prestigieux diamant historique Beau Sancy, établissant de nombreux records.» Si Hongkong a renforcé sa position, Genève demeure une destination de choix pour les collectionneurs et les marchands qui apprécient la longue tradition joaillière de la ville et l'émulation qui accompagne les deux semaines de vente annuelles. ■

«LA SUISSE JOUE UN RÔLE CENTRAL»

Equivoque cartel

EN 1989 Il y a trente ans, le marché du diamant brut, contrôlé par l'Afrique du Sud, présentait deux caractéristiques: des pratiques monopolistiques et des précautions inouïes pour tenter de camoufler la provenance et le réseau de fournisseurs. Le cartel du diamant (Central Selling Organisation) est alors dominé par le groupe sud-africain De Beers, qui contrôle 85% de la production mondiale. La Suisse, quant à elle, sert de théâtre aux transferts de diamants, selon l'auteur de l'article publié par Bilan, grâce notamment à ses ports francs. Le pays a ainsi toujours été un acteur important du commerce de diamants, mais apparemment pas une plaque tournante comme Anvers, Tel-Aviv ou New York.

Dominique Bouillon, roi déchu de l'immobilier, avait racheté TOGA en juillet 1990.

La faillite tonitruante qui emporta TOGA

PAR MARY VAKARIDIS **En 1989, la chaîne hôtelière bernoise Touristik und Gastronomie est en pleine expansion. Le groupe, acquis par un investisseur français, sera plus tard englouti dans sa banqueroute.**

AVEC 17 ÉTABLISSEMENTS et une capacité totale de 4000 lits, la chaîne hôtelière Touristik und Gastronomie (TOGA), à Berne était en pleine expansion il y a trente ans (lire l'encadré ci-contre). Mais le fondateur et propriétaire Martin Zoller a fait preuve d'une intuition certaine en cédant, en juillet 1990, avant l'effondrement du marché, son groupe à la société française DB Finance. L'acquéreur, l'homme d'affaires Dominique Bouillon, avait prévu de transformer TOGA en centre de gestion pour un futur réseau hôtelier couvrant l'Europe centrale et du Sud, en collaboration avec la chaîne hôtelière américaine «Days Inn», forte de 1000 hôtels.

Mais dans les mois qui suivent, l'inflation et les taux atteignent des niveaux record. La déroute des Savings & Loans (les caisses d'épargne américaines) percute le marché immobilier européen. La première guerre du Golfe aggrave la crise. En 1995, TOGA est emportée dans la faillite de Dominique Bouillon, roi déchu de l'immobilier.

Crise, débandade, justice

Mais revenons sur les cinq années entre l'acquisition et la chute. Car l'histoire a pris des tournures rocambolesques. La faillite de l'empire Bouillon affectera l'entourage du ministre français Jacques Toubon, notamment par l'intermédiaire de sa belle-fille.

A la fin des années 1980, Paris se bétonne sous les auspices du gaullisme immobilier. Fidèle chiraquien, Jacques Toubon est alors député-maire du XIIIe arrondissement (1983-2001). Dominique Bouillon est, de son côté, l'un des bénéficiaires des mandats liés au projet pharaonique Grand Ecran, planifié dans le même quartier. Alors que le promoteur avait le vent en poupe, il nomme Sophie Deniau, la belle-fille de Jacques Toubon, à la direction de la SASPI, société de promotion de la station de sports d'hiver Isola 2000. Pas de chance. La SASPI est mise en redressement judiciaire en avril, puis le Parquet de Paris ouvre une information pour abus de biens sociaux et détournements de fonds. Il semblerait que de l'argent prêté par le Crédit Lyonnais se soit évaporé dans la nature, probablement vers des comptes bancaires en Suisse, relate Ian Hamel, dans feu *L'Hebdo*. Dominique Bouillon est par ailleurs un proche de Bernard Tapie, alors patron d'Adidas. Un tout petit monde, puisque c'est une filiale du Crédit Lyonnais qui a vendu Adidas pour le compte de Bernard Tapie.

La crise perdure. Chez Dominique Bouillon, c'est la débandade. Ses sociétés DB Finance, DB investissements, DB aviation et VR Aviation coulent les unes après les autres. Des échecs qui éclaboussent Jacques Toubon, ami et relation d'affaires de la famille Bouillon. Ministre de la Culture puis de la Justice entre 1993 et 1997, l'homme politique a cependant été épargné de toute conséquence judiciaire. Mais pas de quoi pavoiser. Les rois des années 1980 ont connu de durs revers. Dire qu'au sommet de la bulle, on célébrait le culte des battants avec la campagne «Qu'est-ce qui fait marcher Tapie», pour les piles Wonder... Vous vous souvenez? ■

«TOGA RAME À CONTRE-COURANT»

Triste brouet d'hôtels

EN 1989 Le numéro inaugural de Bilan saluait l'expansion de la chaîne hôtelière Touristik und Gastronomie (TOGA), à Berne. La société augmente ses fonds propres afin de porter ses affaires à l'échelon européen. En pleine bulle immobilière, le marché offre des conditions qui permettent à TOGA d'acquérir de nouveaux établissements dans ce qui était encore l'Allemagne fédérale. Le groupe va s'étendre en Italie, en France et en Espagne pour regrouper 17 établissements, avec une capacité totale de 4000 lits.

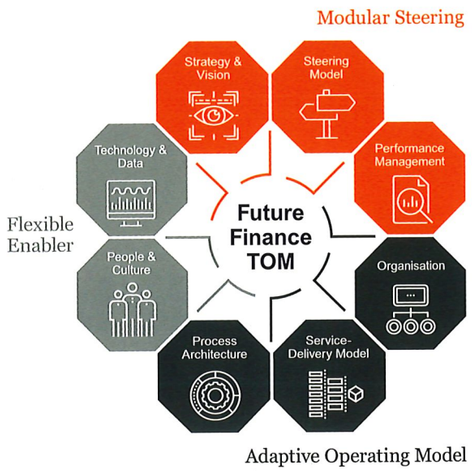
PHOTO: PHILIPPE LE TELLIER/GETTY IMAGES

La fonction financière existera-t-elle toujours dans dix ans?

Grâce aux solutions numériques, davantage de décisions sont prises basées sur des données. Les spécialistes financiers reçoivent une foule de nouvelles informations et acquièrent des connaissances cruciales, qui peuvent apporter un avantage concurrentiel évident. La fonction financière est donc en pleine mutation. Son plus grand défi est de suivre le rythme des développements et de prendre les bonnes décisions à partir d'une multitude de nouvelles exigences, technologies, modèles économiques et solutions. Où cela nous mène? Comment définir les bons angles stratégiques?
La fonction financière n'existera plus sous sa forme actuelle d'ici 2030.

Les nouveaux concurrents, les nouvelles technologies et les nouveaux services mettent à l'épreuve les modèles économiques et de marché qui ont fonctionné jusqu'ici. Il s'agit de l'un des plus importants moteurs de croissance à l'ère numérique: les données. Dans le cadre de la numérisation et de l'automatisation, l'activité opérationnelle impose des exigences plus élevées à la fonction financière et exige des prévisions plus précises et des données cohérentes.

Afin d'accélérer la transformation de la fonction financière d'un gestionnaire de chiffres à un consultant et à la droite du CEO, l'organisation entière doit changer. La fonction financière exige la compétence pour ne plus agir uniquement comme fonction de soutien. D'autre part, elle a besoin de la flexibilité nécessaire au sein du Groupe pour réinterpréter les ressources et processus traditionnels. La fonction financière doit se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée afin de pérenniser son existence et de créer une valeur ajoutée stratégique.



Il existe actuellement un écart important entre les exigences et la réalité. Les structures fixes, la pression d'efficacité élevée et les ressources limitées rendent la transformation difficile, de même que la numérisation rapide, l'insécurité politique croissante et les réglementations toujours nouvelles.

PwC a développé un modèle d'exploitation cible de bout en bout pour aider les CFO à initier et à contrôler la transformation. Le modèle suit une approche holistique et considère la fonction financière dans le contexte global d'une entreprise, y compris son orientation numérique future et son écosystème, et comprend huit critères qui se rapportent à trois directions principales: un système de pilotage modulaire, un modèle opérationnel adaptatif et une planification flexible des ressources.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter les experts PwC Patrick Akiki et Darioush Zirakzadeh.

Patrick Akiki
Associé, Consulting
PwC Switzerland

Darioush Zirakzadeh
Director, Finance Transformation
PwC Switzerland

www.pwc.ch/future-of-finance-fair-geneva

Future of Finance Fair

PwC vous présente les outils CFO de demain – Avec des conférences thématiques et des stands de démonstration lors du «Future of Finance Fair» qui aura lieu le 10 septembre 2019, au Centre de Conférence de Varembé (CCV) à Genève.

Réservé exclusivement aux CFO.
Etes-vous Intéressé? Contactez par email:
Darioush Zirakzadeh – darioush.zirakzadeh@ch.pwc.com

Publi-information

L'odyssée de la carte au pays du liquide

PAR JOAN PLANCADE **Il a fallu des années à la carte de crédit pour s'imposer dans le paysage helvétique. Particularité nationale: cash et cartes de débit lui sont toutefois encore nettement préférés.**

S'IL EST UN SECTEUR dont la croissance n'a pas fléchi depuis trente ans en Suisse, c'est bien celui de la carte de crédit. Avec 7 millions d'unités en circulation, contre 900 000 en 1989, les transactions annuelles ont dépassé en 2018 les 45 milliards de francs, soit autour de 10% du montant global enregistré dans le pays. Un succès qui se mesure à l'aune du développement des principaux fournisseurs. Le leader Swisscard – coentreprise créée en 1997 par Credit Suisse et American Express, dont il reste le distributeur exclusif en Suisse – représente près de 30% du marché et emploie plus de 650 personnes, trois fois plus qu'à ses débuts. Cornèrcard, émetteur de Visa, Mastercard et exclusif sur Diners dans le pays, affiche désormais 380 employés. Pionnier parmi les 10 membres fondateurs de Visa en 1970, il ne faisait travailler encore que 50 personnes en 1989.

Le tournant de la massification

Pour autant, l'essor n'a pas profité à tous les acteurs de façon égale. Inventeur de la carte de crédit dans les années 1950, Diners s'est trouvé moribond au début des années 2000 avant de connaître une timide renaissance. Alessandro Seralvo, CEO de Cornèrcard, explique que «Visa et Eurocard ont pris l'ascendant car ce sont eux qui ont décidé de se tourner vers un marché plus ouvert au début des années 1990, par exemple en travaillant sur des cartes prepaid. American Express est également resté longtemps plus cher, même s'il s'efforce désormais de revenir dans des tarifs comparables. Plusieurs fois racheté, Diners est en quelque sorte reparti de zéro. Le produit est en train de revenir, avec 25 000 cartes distribuées dans le pays.» Loin encore toutefois des 500 000 American Express et surtout des plusieurs millions de Visa et Mastercard, qui se partagent l'essentiel du marché suisse.

Le constat est largement partagé par Alex Friedli, responsable du marché Business to Business, chez Swisscard depuis vingt ans, et auparavant responsable produit «carte de crédit» chez Credit Suisse: «L'acceptation est un enjeu crucial de développement. Jusqu'à la fin des années 1990, la carte était un moyen de paiement essentiellement réservé aux hôtels, voyages ou restaurants. Durant les années 2000, les terminaux se multiplient, notamment dans les Coop et Migros, avant de gagner le petit commerce.»

L'e-commerce allait donner un nouvel élan à la carte de crédit au tournant des années 2010, comme le relève Alex Friedli: «C'est le moyen de paiement le plus favorable dans l'e-commerce, car il offre une acceptation générale à l'international et sécurisée. C'est le meilleur moyen pour cibler une clientèle mondiale.»

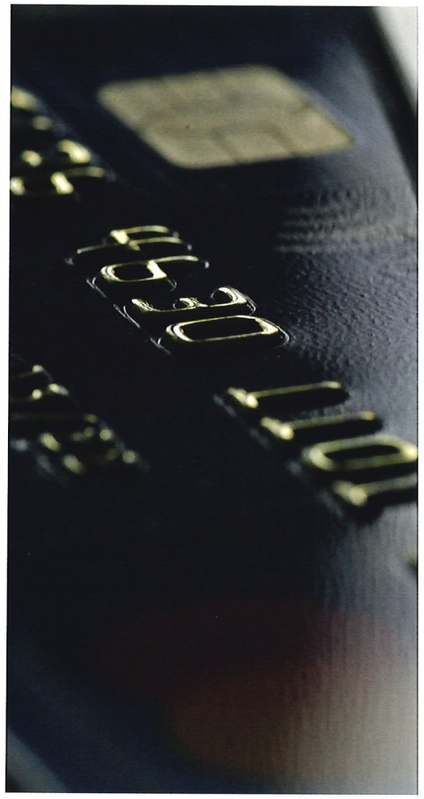


PHOTO: DAVID HUC

Au cœur de l'activité bancaire

Concentrés sur le segment premium, American Express et Diners ont également payé leur indépendance à une période où les banques prenaient la main sur le marché, relève encore Alex Friedli: «Au début des années 1990, on assiste à un tournant. Les banques, qui jusqu'alors se contentaient de vendre, se sont mises à émettre. Ce qui signifiait qu'elles ne percevaient plus la carte bancaire comme un service additionnel proposé à la clientèle, mais comme partie intégrante de leur cœur d'activité. On est passé d'une approche centrée sur les systèmes de cartes de crédit à une approche centrée sur les banques.»

Jusqu'en 1997, les banques ne distribuaient qu'un seul type de cartes. UBS et Crédit Suisse utilisaient la licence Eurocard tandis que la Société de Banque Suisse avait opté pour Visa. Un événement va précipiter l'ouverture du système, selon Alex Friedli: «La fusion entre UBS et SBS qui travaillaient avec deux prestataires différents, Visa et Mastercard, va contribuer à

AMERICAN EXPRESS ET DINERS ONT PAYÉ LEUR INDÉPENDANCE À UNE PÉRIODE OÙ LES BANQUES PRENAIENT LA MAIN SUR LE MARCHÉ

La fin de la carte de crédit physique est annoncée depuis plus de cinq ans. Mais elle résiste cependant!

faire évoluer la réglementation et permettre à une même banque d'émettre plusieurs types de cartes.» La libéralisation du marché des cartes de crédit autorisera par la suite des prestataires comme Swisscard à émettre des cartes de crédit, sans nécessairement de lien avec un compte bancaire.

Risque de dématérialisation?

Florissant, le marché de la carte de crédit n'est toutefois pas parvenu à éteindre l'amour des Suisses pour le cash, qui représente encore 70% des transactions et 45% des montants dans le pays, contre 10 et 5% pour la carte de crédit. Entre les deux, la carte de débit totalise près de 30% de la somme globale. A titre de comparaison, les Américains disposent de 3,5 fois plus de cartes de crédit par habitant, moyen de paiement préféré (40%), loin devant le cash (11%). «Il y a un gros potentiel de croissance, relève Alessandro Seralvo, CEO de Cornèrcard, quand on voit qu'en Scandinavie un nombre croissant d'établissements ne prennent même plus le liquide.» Alex Friedli renchérit: «Même pour l'e-commerce, la facture s'applique encore à 60% des transactions en Suisse.»

Les principaux fournisseurs travaillent désormais avec Apple Pay et Samsung Pay. Une situation qui interroge sur la future disparition de la carte de crédit en tant qu'objet. La perspective n'effraie pas le CEO de Cornèrcard: «A l'origine, dans les années 1950, la carte de crédit était un bout de carton, avant de devenir plastique, d'intégrer une bande magnétique, puis une puce et la technologie sans contact. Le changement de forme du matériel ne change rien aux services proposés. Je pense qu'il y aura cohabitation de la carte physique et dématérialisée pendant au moins dix ans.»

Alex Friedli, de Swisscard, précise: «Je me rappelle qu'à une conférence en 2014, on nous prédisait sous cinq ans la disparition de la carte. Le sans-contact permet désormais un paiement largement facilité et participe de la bonne tenue de l'objet physique. Nous travaillons bien sûr avec Samsung Pay et Apple Pay, mais passer des milliers de transactions par seconde comme le font les réseaux globaux tels Visa et Mastercard n'est pas facile à répliquer. La carte de crédit donne avant tout accès à un réseau global et sécurisé. Les émetteurs de cartes de crédit offrent, outre le simple paiement, des services premiums comme des assurances qui sont assez recherchés. Et cette offre ne dépend pas du support, physique ou non, de la carte de crédit.» **B**

«UNE VÉRITABLE PERCÉE EN SUISSE»

Carré d'as

Les quatre plus grandes

EN 1989 L'année où Bilan sort son premier numéro, le marché suisse de la carte bancaire est à un tournant. Quatre acteurs se partagent le gâteau: d'un côté American Express et Diners, les indépendants historiques, de l'autre les «cartes des banques», Visa et Eurocard (bientôt rebaptisée Mastercard), en pleine ascension. Produits premiums, American Express et Diners commencent à souffrir de la saturation du segment de la clientèle aisée, alors que leurs concurrents proposent des tarifs et commissions plus compétitifs. On frôle alors le million de détenteurs, malgré une acceptation encore très limitée tant dans les magasins que dans les bancomats et postomats, qui font constater à notre journaliste qu'«un Suisse peut retirer de l'argent au Crédit Lyonnais ou à la Lloyds», quand «un étranger de passage aura du mal à trouver du liquide avec sa carte de crédit». La massification à venir va rebattre les cartes.

Jean-François Rime préside l'USAM tout en siégeant au Conseil national.

Le combat de l'USAM s'est radicalisé

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS **Le style de l'organisation patronale s'est durci depuis 1989, mais ses messages sont parfois brouillés par la double casquette de son président Jean-François Rime. Analyse de son bilan.**

LA CRISE QU'A VÉCUE l'Union suisse des arts et métiers (USAM) il y a trente ans (lire ci-contre) n'est plus qu'un lointain souvenir. L'organisation faîtière des PME, dont les activités sont tournées vers l'économie indigène, est même devenue une sérieuse rivale d'EconomieSuisse qui défend les intérêts des grandes entreprises exportatrices et dont elle ne partage pas toujours les mêmes opinions. Au cours de ces dernières années, l'Usam a tenté de profiter de ses déboires pour prendre le leadership du patronat helvétique.

Sous l'impulsion de deux hommes politiques, le combat de l'USAM s'est radicalisé. Premier Romand à présider l'USAM depuis sa fondation en 1879, le conseiller national UDC Jean-François Rime a accédé à cette fonction en 2012. Quatre ans auparavant, Hans-Ulrich Bigler avait pris la tête de la direction générale puis a été élu conseiller national en 2015 sous la bannière libérale-radicale. Le Fribourgeois et le Zurichois forment un duo redoutable pour défendre la position des petits patrons sous la Coupole fédérale. Mais les succès de l'USAM sont plus contrastés dans les campagnes de votation qu'elle a conduites et auxquelles elle s'est associée.

Parmi les batailles remportées devant le peuple figurent les combats contre l'initiative 1:12 visant à limiter les écarts entre les rémunérations les plus hautes et les plus faibles dans les entreprises, le salaire mensuel minimum à 4000 francs, la 6e semaine de vacances, la réforme Prévoyance vieillesse 2020 et RFFA (réforme de la fiscalité des entreprises et renforcement de l'AVS). Si les petits patrons n'ont échoué que pour 3600 voix contre la loi radio-TV, ils ont en revanche subi un véritable camouflet en soutenant massivement l'initiative «No Billag» (72% de non) et perdu le référendum lancé contre la loi sur l'aménagement du territoire (63% de non). Avec l'ensemble des forces patronales, l'USAM a aussi encaissé d'autres revers importants: initiative Minder contre les rémunérations de masse, Lex Weber, réforme de l'imposition des entreprises (RIE III).

La fin des mots d'ordre

Les combats menés par l'USAM sont parfois brouillés en raison de la double casquette de Jean-François Rime. Les positions qu'il défend en tant que parlementaire UDC diffèrent sur des thèmes importants de celles adoptées par son organisation lors de certaines campagnes de votation.

Dernier exemple en date: le scrutin du 19 mai dernier sur la nouvelle loi sur les armes. Jean-François Rime coprésidait le comité référendaire contre cette législation, alors que celle-ci bénéficiait du soutien de l'USAM. Dans le passé, ce fut aussi le cas lors de la votation sur l'initiative «Contre l'immigration de masse» et sur celle dite «Pour l'autodétermination» (le droit suisse au lieu de juges étrangers). L'USAM avait rejeté ces textes, tandis que le Fribourgeois les avait défendus.

Depuis quelques années, les défaites enregistrées par les organisations patronales sur des thèmes importants concernant l'attractivité de la Suisse montrent que les citoyens ne suivent plus les yeux fermés les mots d'ordre des partis et des associations. ■

PHOTO: MANUEL LOPEZ/KEYSTONE

«L'IMAGE D'UN NAVIRE FANTÔME»

EN VUE

Tournant historique

PAR CHRISTIAN CAMPICHE

EN 1989 Il y a trente ans, décapitée par la démission de plusieurs de ses responsables, l'organisation faîtière des petits patrons traversa une profonde crise d'identité. «Des événements qui donnent à l'USAM l'image d'un navire fantôme sur des flots menaçants», écrit l'auteur de l'article. Même s'ils sont divisés sur plusieurs questions, par exemple sur le projet de la TVA, ses membres combattent ensemble la politique centralisatrice de la Confédération. A la recherche d'un leader charismatique, l'USAM défend des positions conservatrices et protectionnistes.

L'âge de raison pour les résidences pour seniors

PAR SERGE GUERTCHAKOFF **Le segment des maisons de retraite premiums, encore marginal en 1989, est aujourd'hui chéri par les investisseurs, malgré de faibles marges.**

DE L'EAU A COULÉ sous les ponts depuis le reportage de Bilan de juin 1989 (lire ci-contre). Mais il reste d'actualité car les investisseurs institutionnels continuent de miser sur les résidences pour personnes âgées. Cependant, il faut distinguer les 1560 EMS «conventionnés», où l'exploitant n'encaisse que les services hôteliers, et les quelques dizaines de résidences premiums, telles La Gracieuse à Lonay (exploitée par le groupe français Emera) ou La Gottaz à Morges (en mains de Tertianum, leader sur le marché suisse) où les pensionnaires ont les moyens de prendre en charge la totalité des coûts.

Ce secteur s'est consolidé en trente ans. Ainsi, la société suisse Tertianum appartient depuis 2013 à Swiss Prime Site (SPS), qui a racheté également SENIOcare (2015), puis BOAS Senior Care (2016). Aujourd'hui, Tertianum réalise un chiffre d'affaires de 488 millions avec ses 80 EMS et résidences. Cela représente près de 4500 collaborateurs, dont près d'un millier en Suisse romande. Depuis la reprise de la Gottaz par Tertianum, celle-ci a ajouté des services, comme des dames de compagnie ou la possibilité de manger à toute heure de la journée. «L'idéal est de combiner un EMS avec des appartements adaptés. Cela permet de financer un certain nombre d'emplois, que ce soit en cuisine, ou des veilleuses et du personnel d'animation», témoigne Nicolas Crognaletti, directeur général de Tertianum Romandie. B

MI-MAISON, MI-HÔTEL

Résidences dorées

EN 1989 Les traditionnelles maisons pour retraités prennent un coup de vieux, remarquait Bilan dans son premier numéro. De nouvelles résidences assurent indépendance, sécurité et confort à une clientèle aisée et plutôt cultivée, telles La Gracieuse à Lonay ou Gottaz-Senior à Morges. Elles commencent aussi à séduire les institutionnels.

Les Etats-Unis sont endettés à hauteur de 105% du PIB, contre 250% pour le Japon.

Le cercle vicieux de la dette publique

PAR JOAN PLANCADE **Depuis trente ans, les banques centrales s'enferment dans leur politique de taux bas. L'illusion du remboursement par la croissance interroge sur la pertinence des théories économiques.**

ELLE S'EST CONSTRUITE insidieusement dans une majorité de pays de l'OCDE au fil des années puis des décennies, à coup de déficits budgétaires répétés avec constance. En 2017, la dette publique atteignait ainsi 62 000 milliards (75% du PIB mondial), dont près d'un tiers pour les seuls Etats-Unis. Avec 105% de son PIB, l'Etat américain n'est pas le plus endetté en proportion puisqu'on retrouve l'Italie à 132%, la Grèce à 180% et, surtout, le Japon à 250% de son produit intérieur brut (contre 10% en 1989).

Pour relancer le pays après la crise financière et économique du tournant des années 1990, la Banque centrale du Japon avait instauré une baisse drastique de son taux directeur de 6% en 1991 à 3% en 1993, puis 1% en 1995, barre qui ne sera plus dépassée pendant dix-sept ans, sans parvenir pour autant à faire revenir la croissance.

Un échec qu'explique Michel Girardin, économiste et professeur à l'Université de Genève: «Les banques commerciales n'ont pas injecté les liquidités de la Banque centrale dans l'économie, car elles avaient déjà trop de crédits non performants à leur bilan. Il y a aujourd'hui un risque de «japonisation» de l'Europe, avec des banques qui empruntent à taux 0 et préfèrent acheter des obligations d'Etat à 0,5% plutôt que de favoriser la croissance par l'octroi de nouveaux crédits.»

Selon Marc Chesney, directeur de l'Institut de banque et finance de l'Université de Zurich, la crise de 2008 n'a fait qu'aggraver la situation: «Le problème, c'est que les montants énormes d'argent public injectés dans les banques après 2008 n'ont pas été suffisamment affectés au financement de l'économie réelle. Ils ont trop souvent stagné dans le système financier lui-même. Ce qui explique que l'explosion de la dette publique ne se soit pas traduite par de l'inflation, mais par une hausse des marchés boursiers.»

«LES BANQUES COMMERCIALES N'ONT PAS INJECTÉ LES LIQUIDITÉS DE LA BANQUE CENTRALE DANS L'ÉCONOMIE»

Une sortie délicate

Dans un contexte de renchérissement faible, inférieur à 2% dans l'OCDE, les banques centrales maintiennent leur politique de taux zéro (confirmée en début d'année par la BCE et la Banque centrale du Japon) pour maintenir le fardeau supportable. Les velléités de remontée, lancées par Jerome Powell de la Réserve fédérale américaine, ont connu un coup d'arrêt en ce début d'année. Michel Girardin rappelle à ce sujet que «la dette reste supportable tant que la charge des intérêts reste inférieure au produit de la croissance. Une hausse marquée des taux serait létale.» Alors qu'une reprise de l'inflation semble peu probable, l'expert met en

PHOTOS: BLOOMBERG/GETTY IMAGES, DR, AFP, HUC

Marc Chesney: «Le néolibéralisme atteint aujourd'hui ses limites.»

Mario Draghi a évité l'implosion de l'euro: «Nous ferons tout ce qui est nécessaire...»

Michel Girardin: «Une hausse marquée des taux serait létale.»

garde contre certains risques à terme: «Les politiques accommodantes d'émission et de rachat de titres ont montré leurs limites dans l'histoire. Les gens finissent par ne plus avoir confiance dans le papier, ce qui peut entraîner des spirales inflationnistes, comme on l'a vu dans l'Allemagne des années 1920 ou plus récemment au Venezuela.
C'est un cygne noir, mais qui ne peut pas être totalement exclu.»

Le danger pèse de façons diverses. La dette japonaise n'est exposée qu'à hauteur de 7% à l'étranger, à la différence de l'Europe où les créances d'un pays sur l'autre constituent une part souvent majoritaire. Créancier principal, l'Allemagne, à hauteur de 7000 milliards. «L'erreur en Europe est d'avoir créé une unité monétaire sans unité des politiques budgétaires, relève Michel Girardin. Ça a été le déclencheur de la crise grecque, qui aurait pu provoquer une implosion de l'euro. Il a été sauvé grâce au fameux discours du président de la BCE Mario Draghi en 2012 («Nous ferons tout ce qui est nécessaire...»), mais les problèmes structurels demeurent. Si un Allemand prend la tête de la BCE à l'automne, on risque d'assister à un durcissement.»

En quête d'un nouveau souffle

En matière de dette publique, la Suisse fait figure de bonne élève (30% du PIB), mais le niveau du crédit domestique (170% du PIB) pose également la question de la difficile remontée des taux, déjà entravée par les besoins de la BNS de soutenir le franc suisse par des taux négatifs.

Pour sortir du cercle vicieux, endettement-taux bas-stagnation, certains experts relèvent la faiblesse des approches économiques actuelles qui auraient fait leur temps, comme l'affirme le professeur Marc Chesney: «Il faut changer de paradigme économique, comme cela a été plusieurs fois le cas dans l'histoire. Le keynésianisme a bien fonctionné durant la période de reconstruction de l'après-guerre, puis moins quand le marché a été saturé en biens de consommation. Le néolibéralisme atteint aujourd'hui ses limites.»
Il plaide pour l'adoption de solutions innovantes comme une microtaxe de 0,1% sur les transactions électroniques, qui représentent environ 100 000 milliards par an en Suisse, soit 150 fois le PIB.

Marc Chesney estime également qu'un «pardon» est à considérer malgré l'opposition répétée de créanciers comme l'Allemagne, qui a par ailleurs refusé de payer de véritables réparations liées aux exactions des nazis et de la Wehrmacht en Grèce durant la Seconde Guerre mondiale: «Et pourtant, en 1953, dans le cadre d'un accord signé à Londres, la dette allemande fut réduite d'environ 60%. Cet effacement joua un rôle-clé dans le redressement de la RFA.» B

«C'EST LA DETTE QUI LES GOUVERNE»

Le passé de la dette (1) – Longtemps les plus pauvres parmi les nations pauvres plaient sous une dette globale de plus de 1300 milliards de dollars, cela impressionne. Et quand l'est question d'efficace l'archive, cela frappe. Pourtant, Cicéron répondait à Sachs Quint prêt le veille, pour des questions d'endettement. Depuis que les civilisations sont comptées, c'est le doit qui les gouverne. Il faut y voir

Le moteur caché du monde

PAR PAUL-MARIN ÉTCHAGUE LANGELLEP

EN 1989 Depuis l'invention de la comptabilité par les Sumériens jusqu'au niveau jugé alors inquiétant d'une dette américaine à 3000 milliards, Bilan entamait en juin 1989 un feuilleton ambitieux consacré à la dette, qui mettait en évidence des cycles et des constantes. Grands pardons, effacements consentis ou imposés par la faillite d'Etats (notamment l'Empire de Charles Quint ou l'Etat français à la mort de Louis XIV, dont les rêves de domination avaient ruiné les finances nationales), les auteurs dessinaient une histoire du monde orientée par la question de la dette. Difficile toutefois de prévoir, il y a trente ans, l'endettement structurel à suivre qui allait amener les banques centrales vers une politique de taux très bas à long terme, à la sortie aujourd'hui incertaine.

Le temps passe, les chefs toxiques restent

PAR AMANDA CASTILLO

«Je rencontre sans cesse des formes typiques de comportement qui me paraissent peu faites pour diriger», écrivait en 1989 l'entrepreneur J. S. Ninomiya. Cela se vérifie encore aujourd'hui.

De nombreux dirigeants ne devraient pas leur poste à leurs qualités de chef.

ILLUSTRATION: ID-WORK/GETTY IMAGES

Ancien directeur chez Ford, le Nord-Américain J.S. Ninomiya s'inquiétait il y a trente ans dans les colonnes de Bilan: «Mon expérience dans l'industrie automobile (...) m'a montré que, manifestement, de nombreux dirigeants ne doivent pas leur poste à leurs qualités de chef», déplorait-il. Il dressait alors le portrait de «sept nains débordés» au style de leadership inadapté (lire l'encadré). Si certains termes semblent surannés, l'analyse de fond n'en reste pas moins furieusement actuelle.

«Ce papier aurait pu être écrit hier», assure l'économiste Nicolas Bouzou, coauteur avec Julia de Funès de *La comédie (in)humaine* (Ed. de l'Observatoire). Ces profils existent toujours et les cours de management évoqués par J.S. Ninomiya pour améliorer les aptitudes des dirigeants n'ont servi à rien. Manager est toujours perçu comme une promotion et non comme une compétence ou même un métier. Raison pour laquelle, en France, 80% des salariés se plaignent de leur supérieur hiérarchique. Il y a de la lâcheté dans les processus de nomination des managers. Le parallèle avec la production automobile d'il y a un siècle – on produit d'abord et on s'occupe de la qualité ensuite – reste enfin parfaitement pertinent.»

MANAGER EST TOUJOURS PERÇU COMME UNE PROMOTION ET NON COMME UNE COMPÉTENCE OU MÊME UN MÉTIER

Les modalités du contrôle évoluent

Hélas, certaines évolutions dans le monde du travail ont donné des outils supplémentaires à ces «nains» névrosés. Ainsi, en 1989, le pédant tentait avec les moyens du bord de se tenir au courant des faits et gestes de ses collaborateurs. Depuis, l'open space – ce lieu où il est impossible d'échapper au regard des autres – mais aussi les pointeuses et les badges qui contiennent une puce informatique permettant de connaître l'heure d'arrivée et de sortie des salariés, les absences, la durée des pauses cigarettes et parfois du déjeuner sont devenus la norme dans de nombreuses entreprises, permettant au manager obsédé par la surveillance de contrôler ses équipes de manière plus intensive.

«Les managers devraient donner du sens, laisser de l'autonomie et faire preuve d'autorité quand c'est nécessaire. Mais ces trois piliers du management sont quasi inexistants dans les faits, au profit des profils cités par J.S. Ninomiya», constate amèrement Nicolas Bouzou. Ces propos font écho à ceux de Philippe Askenazy. L'économiste français rappelle que le niveau d'autonomie perçu des travailleurs a diminué alors que la «libération» du salarié avait déjà été annoncée il y a... une trentaine d'années.

Le chef normal

Quels sont les nouveaux errements managériaux? «De nos jours, il faut que tout soit égal, que le leader soit normal, qu'il ne soit jamais ostentatoire, qu'il renonce à ses avantages, répondent Nicolas Bouzou et Julia de Funès. On trouve aussi de «l'humain» partout , dans chaque présentation, en guide d'introduction magistrale et de conclusion triomphale. C'est le «sujet» à la mode démagogique. Tantôt facteur (humain), tantôt ressources (humaines), il est toujours au centre. Quand il en manque, on le «réinjecte» (réinjectons de l'humain).»

De façon intéressante, François Hollande a estimé, lors d'un débat organisé dans le cadre des 21es Rendez-vous de l'histoire de Blois, qu'il n'aurait pas dû se définir comme un «président normal» mais plutôt comme un «président humain».

Le «gentil organisateur»

Autre nouveau venu qui doit

sa présence dans l'entreprise à la Silicon Valley, le manager qui utilise l'humour pataud comme unique outil pour guider ses collaborateurs. «Ce management infantilisant frise souvent le ridicule», assurent Julia de Funès et Nicolas Bouzou. Ils citent l'exemple de ce DG qui a organisé un lançage de pelotes de laine entre des responsables de 40 à 65 ans. L'objectif? Tisser des liens. Autre exemple, celui des salariés d'une grande banque, enfermés dans une pièce de 9 h à 18 h pour jouer aux Lego et à la pâte à modeler, comme s'ils étaient revenus à la crèche.

Cette mode du bonheur en entreprise a même donné lieu à un nouveau métier, le chief happiness officer. Sa mission? Expérimenter de nouvelles manières de concilier performance et bien-être. Problème, cette idéologie bonheuriste rejette comme dérangés ou pathologiques ceux qui n'y souscrivent pas.

Le manager robot

Enfin, dans certaines entreprises, ce n'est plus le manager qui est responsable de la discipline salariale mais un algorithme. Cécile Dejoux et Emmanuelle Léon, coauteurs du livre *Métamorphose des managers* (Ed. Pearson), citent l'exemple d'un employé d'Uber ou de Deliveroo. «Il ne répond pas aux ordres d'un supérieur hiérarchique mais à ceux d'une plateforme numérique qui lui demande s'il souhaite (ou pas) faire une course ou livrer un repas. Le travailleur se trouve dans une situation paradoxale où il est à la fois son propre patron, puisqu'il peut choisir de travailler ou non, de ses horaires et de sa disponibilité. Dans le même temps, il reçoit régulièrement un retour sur sa performance: temps moyen d'acceptation d'une course, temps de trajet pour atteindre le client ou le restaurant, évaluation des clients, refus de courses.» A noter que le travailleur peut aussi être sanctionné. «Chez Uber, le refus successif de trois clients conduit à exclure le conducteur du système pendant deux minutes.»

En définitive, les catégories de J.S. Ninomiya sont toujours bien présentes. On constate cependant que les frontières sont de plus en plus poreuses entre manager et managé. L'entreprise est en effet un lieu de plus en plus horizontal, où les leaders sont «normaux». C'est oublier que celui qui veut changer le monde casse de la porcelaine. Elon Musk, Jack Ma, Sheryl Sandberg, Mark Zuckerberg ne sont pas des personnalités normales. «Elles sont abruptes, différentes, illuminées, concentrées sur leur objet», concluent Julia de Funès et Nicolas Bouzou. Et surtout, ne l'oublions pas, vivantes! ■

«SEPT CATÉGORIES DE MANAGERS AUX ATTITUDES INADAPTÉES»

MANAGEMENT

Cinéfs – Plus de vingt ans passés dans le management, à la direction de Ford en particulier, est amené l'Américain J.S. Ninomiya à classer les figures en fonction de leur comportement. Il nomme les attitudes inadaptées, manquant, dans ce domaine

Sept nains débordés

Le patriarche

La tendance actuelle est au «cool». Il groupe [illegible] Le patriarche [illegible] Le patriarche veut à la fois [illegible] Le patriarche [illegible]

Le savant fou

[illegible]

Le politicien

[illegible]

L'autruche

[illegible]

Le pédant

[illegible]

Le médiateur

[illegible]

Le castor besogneux

[illegible]

MANAGEMENT

EN 1989 Il y a trente ans, l'entrepreneur nord-américain J.S. Ninomiya, ancien directeur de Ford, décrivait sept profils de managers «au style de leadership inadapté, voire carrément toxique».

The Godfather (le patriarche): Exerce un contrôle total sur les rouages de son organisation; les salariés lui doivent obéissance et soumission s'ils veulent conserver leur emploi.

L'autruche: Se complaît dans le statu quo; préfère enfouir la tête dans le sable plutôt que d'avoir à s'occuper de choses désagréables.

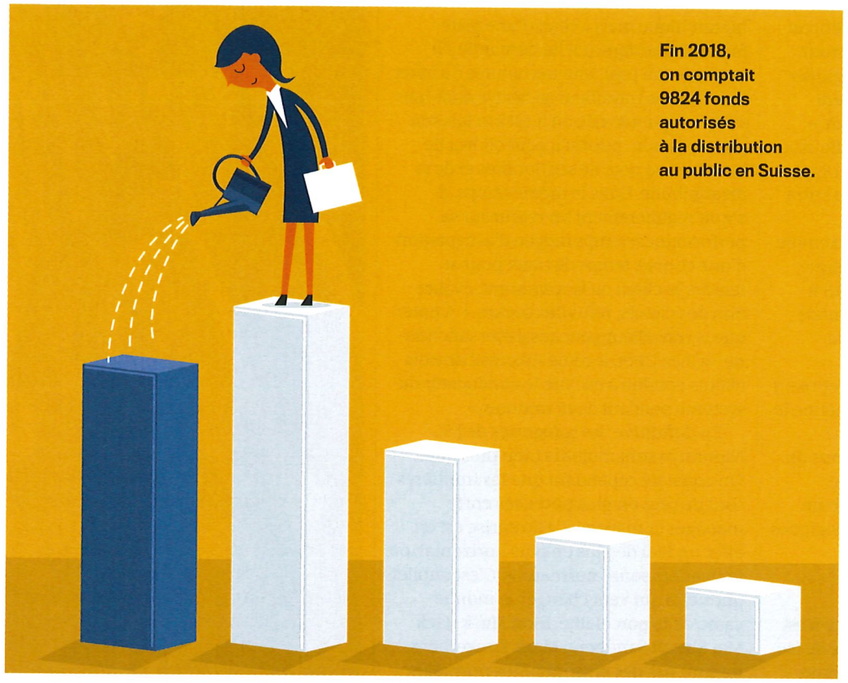
Do-it-yourselfer (le savant fou): Bourreau de travail individualiste, incapable de déléguer.

Detailer (le pédant): Veut savoir en détail ce que font ses subordonnés.

Le politicien: Dit ce que chacun aime entendre.

Le médiateur: Fort en résolution de conflits; ne convient pas aux entreprises qui souhaitent améliorer leur capacité concurrentielle.

Eager beaver (castor besogneux): A l'instar de l'animal qui construit des digues élevées pour retenir le cours d'une rivière, ce chef zélé accumule des montagnes de travail jusqu'à paralyser l'entreprise.



Fin 2018, on comptait 9824 fonds autorisés à la distribution au public en Suisse.

Les fonds de placement ne sont pas morts!

PAR MARIE CAROL **La libéralisation du marché européen a fait craindre, il y a trente ans, pour la compétitivité et la survie de l'industrie des fonds suisses. Mais le secteur a su s'adapter à l'évolution constante des réglementations.**

TROP CHERS, pas assez performants, cadre légal trop strict... Les fonds de placement suisses ont essuyé bien des critiques ces dernières décennies. Mais alors que certaines voix prédisaient il y a trente ans un avenir sombre pour ce secteur (lire l'encadré), il ne s'est jamais aussi bien porté. Pour preuve, selon les statistiques de la Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA), les volumes estimés s'établissent à un nouveau sommet en avril 2019: 1161 milliards de francs, en hausse constante depuis quatre mois. Par rapport à la fin de l'année 2018, la progression est de presque 11%.

Cette bonne nouvelle ne suffit pas à dépeindre un futur ciel sans nuages. En effet, des freins tels que le droit de timbre, l'impôt anticipé et autres taxes demeurent des épées de Damoclès au-dessus des fonds de placement. L'Association suisse des banquiers (ASB) ne cesse d'ailleurs de le répéter, notamment dans une prise de position publiée en janvier 2018: «Il faut abolir ces taxes afin de renforcer la compétitivité du secteur financier suisse sur la scène internationale.» En 2009 déjà, une étude de l'institut conjoncturel BAK Basel démontrait qu'une telle réforme serait positive pour l'ensemble de la Suisse. Aux détracteurs qui pointent du doigt les pertes fiscales immédiates, BAK Basel assurait qu'elles seraient compensées sur le long terme, avec une hausse du produit intérieur brut de 1,2% par an et la création de quelque 22 700 emplois.

L'UN DES ATOUTS EN SUISSE, C'EST LA CAPACITÉ À CRÉER DES FONDS THÉMATIQUES SURFANT SUR LES GRANDES TENDANCES

A l'avenir, les réglementations continueront d'influencer les fonds de placement, comme ce fut le cas par le passé. «L'environnement réglementaire est et restera en perpétuelle évolution. Il impacte les modalités de gestion des fonds de placement de plein fouet», affirme Nicolas Sionè, chief marketing officer chez Mirabaud Asset Management

Fin 2018, 9824 fonds (+422 sur l'année) étaient autorisés à la distribution au public en Suisse, dont 1726 de droit suisse (+84) et 8098 de droit étranger (+338), à majorité luxembourgeoise (5409 fonds, +193). Et l'ASB de rappeler: «Derrière ces fonds de placement domiciliés pour l'essentiel au Luxembourg ou en Irlande, on trouve le plus souvent des banques suisses, qui ont choisi de les constituer dans des pays où les conditions-cadres sont plus favorables. Nous devrions faire en sorte que ce segment revienne en Suisse.» Nicolas Sionè abonde dans ce sens. S'il reconnaît la compétitivité de cette industrie surtout sur les classes d'actifs considérés comme étant mainstream, il trouve «cependant malheureux qu'un fonds de droit suisse ne soit pas automatiquement enregistrable à l'international alors que l'inverse est souvent vrai».

Mais les fonds étrangers sont eux aussi sous pression: «Dans certains pays où des réglementations importantes jouent un rôle majeur, comme au Royaume-Uni, nous constatons également que, dans une certaine mesure, les clients finaux devront supporter les coûts de ces réglementations ou alors ils seront facturés en sus pour des services spécifiques»,

ILLUSTRATION: SORBETTO/GETTY IMAGES

avertit Christophe Hefti, global head business development & client relationship management, chez UBS Fondcenter.

Les fonds thématiques ont le vent en poupe

L'un des atouts des fonds de placement suisses, c'est leur capacité à créer des fonds thématiques surfant sur les grandes tendances. On se souvient ainsi du fonds misant sur l'eau de la banque privée Pictet. Lancé en 2000, le Pictet Water Fund a régulièrement surperformé son indice de référence. Avec une fortune actuelle de 4806 millions, il est le 8e plus grand fonds suisse en actions. La Banque Pictet classe deux autres fonds thématiques dans ce top 10: Pictet – Robotics, au 6e rang avec 5327 millions de francs, et Pictet – Global megatrend selection, en 3e position avec 7310 millions, juste derrière Credit Suisse et UBS.

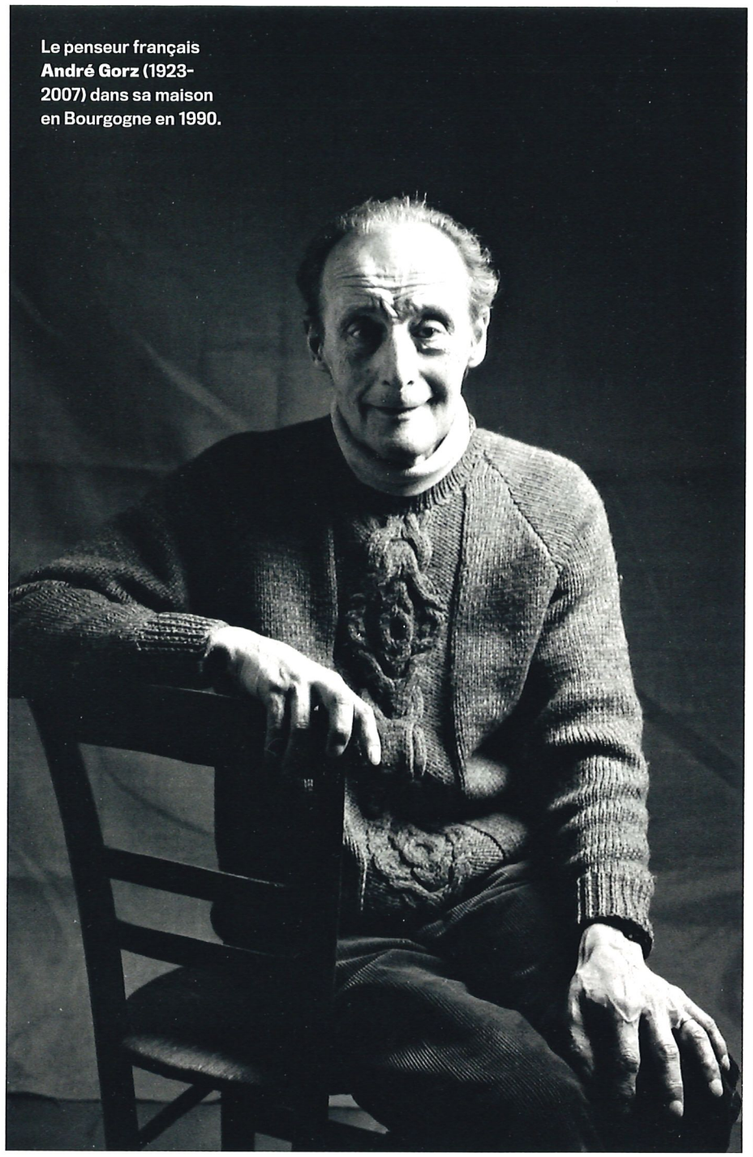
A l'heure actuelle, deux grandes tendances caracolent en tête: l'investissement socialement responsable, notamment l'impact investing, et les nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle. Pour la SFAMA, l'investissement ESG est aujourd'hui en bonne voie de devenir la norme – cela se reflète dans la croissance continue des fonds durables ouverts au public. L'association explique leur évolution impressionnante par le fait que les investisseurs sont toujours plus nombreux à se demander ce que leur argent sert à financer, reconnaissant qu'ils sont ainsi de plus en plus exigeants quant à l'aspect vertueux, ou du moins non néfaste, de leurs placements.

On a bien souvent pensé l'industrie financière suisse au bord du gouffre, elle s'est pourtant toujours réinventée. Les critiques du secteur, dont la voix s'est fait entendre il y a trente ans, ont eu tort. «Les fonds de placement n'ont pas vocation à disparaître, quand bien même il était nécessaire de les faire évoluer pour étoffer la gamme de solutions d'investissement mise à disposition des potentiels investisseurs, rassure Nicolas Sionè. Il a fallu aussi y ajouter de la granularité en termes d'actifs traités pour contribuer à la notion de transparence et de contrôle d'avoirs.» Longue vie aux fonds de placement! ■

«DES FONDS MENACÉS DE MARGINALISATION»

Voie de garage

EN 1989 Bilan publiait dans son premier numéro le classement des meilleurs fonds suisses. A cette occasion, il interrogeait deux spécialistes de la Banque Julius Baer, Heinz Schmid, directeur, et Peter Spinnler, responsable des projets «fonds». Ce dernier faisait le point sur les nouvelles réglementations liées à cette industrie. Il avouait ses craintes quant à la féroce compétitivité engendrée par la commercialisation prochaine des fonds de placement dans toute l'Europe à partir du Luxembourg. Il affirmait: «Si la Suisse ne veut pas assister à un exode de son commerce de fonds, le législateur n'aura d'autre solution que de s'aligner sur les dispositions légales en vigueur à l'étranger.»



Le penseur français **André Gorz** (1923-2007) dans sa maison en Bourgogne en 1990.

Le capitalisme sous le feu des critiques

PAR MYRET ZAKI **En relisant l'interview d'André Gorz parue en 1989, on y retrouve la dénonciation des mêmes impasses sociales qu'affrontent aujourd'hui les pays développés, notamment de fortes inégalités.**

IL Y A TRENTE ANS, Bilan donnait la parole à André Gorz. Le philosophe socialiste et humaniste français, qui avait fait partie de la rédaction en chef du *Nouvel Obs*, se livrait à 65 ans à une critique du capitalisme, décelant les germes d'une détérioration des conditions sociales de la masse des salariés dans les économies développées (lire l'encadré). Son interview évoque déjà l'idée de taxer les robots (en 1989!), et aussi la nécessité que les salariés travaillent moins d'heures et répartissent différemment leur temps entre travail et vie culturelle «non marchande».

Des idées qui s'avèrent d'actualité aujourd'hui, après une période marquée par des débats sur le bien-fondé du revenu de base universel, la robotisation accrue du travail, la colère des classes populaires, l'élection de Donald Trump et le vote du Brexit en 2016, les soulèvements des Gilets jaunes en France en 2018-2019, et la victoire du parti de Marine Le Pen au Parlement européen en ce mois de mai 2019.

De l'euphorie aux dures réalités

La critique du capitalisme avait pris une longue pause après les années 1980. Au début des années 1990, une période d'euphorie s'est ouverte après la chute du mur de Berlin, alors qu'on assistait à la validation magistrale du système capitaliste et libéral. Elle s'est accompagnée d'un fabuleux essor boursier et d'une forte expansion des échanges commerciaux mondiaux.

Cet optimisme a toutefois pris fin au début des années 2000, avec un enchaînement de crises financières (crise asiatique, bulle internet, krachs immobiliers), qui ont révélé certaines fissures dans le vernis du capitalisme dérégulé qui avait alors conquis la planète. Une nouvelle bulle spéculative, plus conséquente que les précédentes, enflait aux Etats-Unis: la spéculation sur l'immobilier *subprime*, qui a débouché sur la plus grande crise financière de l'histoire, avec plus de 40 millions d'Américains réduits à la soupe populaire à la suite de la saisie de leurs biens.

C'est à partir de cette crise de 2008 qu'a émergé une critique plus radicale et permanente du capitalisme, aidée par l'émergence de mouvements comme «Occupy Wall Street». Au même moment, la révélation du creusement des inégalités de richesses a favorisé une intensification de la critique. Après les sauvetages très impopulaires des banques

PHOTO: LILLIAN BIRNBAUM/BRIDGEMAN IMAGES

du monde occidental, la guerre contre l'évasion fiscale et contre les paradis fiscaux a permis aux gouvernements d'améliorer leur popularité avec la «chasse aux riches».

A cette époque de l'après-crise, par crainte éventuelle d'un sentiment anti-riches ou par réel souci pour les moins favorisés, les milliardaires américains Warren Buffett et Bill Gates ont plaidé pour un système fiscal plus équitable et se sont engagés en 2010 à céder la majeure partie de leur fortune à des fondations philanthropiques. Le premier (surnommé l'«oracle d'Omaha») a admis qu'il payait un taux d'imposition moins élevé que sa secrétaire.

Politique des «portes dérobées»

Plus tard, une enquête de 2018 allait cependant révéler que les discours des milliardaires contredisaient leurs efforts réels d'influencer la politique américaine, qui allaient toujours dans le sens d'une réduction de leur propre imposition. Cette étude, menée par trois chercheurs de Northwestern University, et coauteurs de l'ouvrage *Billionaires and Stealth Politics*, est parue dans *The Guardian*. Elle explique que la vaste majorité des milliardaires américains financent les candidats républicains les plus conservateurs, aux politiques antisociales et dérégulatrices, contrairement à ce que peuvent laisser croire des déclarations à tonalité sociale d'un Buffett ou d'un Gates.

Sauf que rien ne transparaît en public. Les 100 plus riches Américains financent pour l'essentiel, à l'aide de sommes considérables, les politiques qui œuvrent à la baisse des impôts sur les successions, mais aussi les coupes dans les prestations sociales, et dans les aides à l'emploi, à la santé et aux retraites. Fait notable, 97% de ces milliardaires n'ont jamais exprimé en public ni dans les médias la moindre opinion contre la sécurité sociale. Une politique des «portes dérobées» qui menace la démocratie, selon les auteurs du rapport.

Ces constats corroborent les travaux précédents de Francis Fukuyama. Dans un numéro du magazine *The American Interest* de janvier 2011, l'influent auteur et politologue, proche du Parti républicain et auteur du bestseller *La fin de l'histoire*, avait théorisé le concept de ploutocratie américaine, définie comme l'exercice d'une influence disproportionnée de la classe des plus riches sur la politique des Etats-Unis en faveur de ses propres intérêts.

La finance dans le viseur

Mais ce sont aussi de proéminents économistes qui ont alimenté la critique des inégalités créées par le capitalisme dans sa forme actuelle. Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie, a signé en 2012 un ouvrage (*The Price of inequality*) où il explique les effets destructeurs des inégalités, qu'il juge fatales à l'économie. Une critique majeure est aussi venue de l'économiste français Thomas Piketty qui a démontré en 2013 l'écart historiquement élevé entre la rémunération du capital et celle du travail, dans son ouvrage *Le capital au XXIe siècle*. Salué aux Etats-Unis, notamment par Joseph Stiglitz, son livre a stimulé le débat sur la question des inégalités, sans toutefois que le Parti démocrate américain ne s'empare efficacement du sujet, ce qui contribuera à l'échec d'Hillary Clinton face à Donald Trump aux présidentielles de 2016.

MEMBRE DES ÉCONOMISTES ATTERRÉS, LE SOCIOLOGUE FRÉDÉRIC LORDON PLAIDE POUR ABOLIR LA BOURSE

Une critique plus radicale s'est entretemps exprimée en France dans les rangs de la gauche à partir de 2008, notamment avec Frédéric Lordon, sociologue et économiste, chercheur au CSE et directeur de recherche au CNRS, qui a plaidé pour l'abolition de la Bourse dans *Le Monde diplomatique* et publié un ouvrage, *Capitalisme, désir et servitude*, paru en 2010. Membre des Economistes Atterrés, il est l'une des figures de ce collectif qui pense l'économie de manière critique et envisage des réformes radicales.

Le politologue et philosophe Luc Ferry, qui a été ministre sous Jacques Chirac, a aussi posé une pierre à l'édifice en décrivant dans un livre l'«ultracapitalisme» de l'économie du partage, popularisée par Airbnb, Blablacar ou Uber qui, derrière les «idéaux postcapitalistes de collaboration», cache une réalité de «marchandisation, dérégulation et dumping social». Citons encore Alain Cotta, professeur à HEC Paris et à l'Université Paris-Dauphine, qui a signé un ouvrage plus mesuré mais qui n'en constitue pas moins une mise en garde, sur *L'hypercapitalisme mondial*.

Une microtaxe contre la spéculation?

Plus près de chez nous, Marc Chesney, auteur en 2017 de *La crise permanente*, ouvrage qui dénonce la culture spéculative très avancée du monde financier, passe aux actes: le professeur de finance à l'Université de Zurich vient de lancer avec quatre autres personnes une initiative populaire en Suisse en faveur d'une microtaxe sur les transactions électroniques, qui pourrait affecter en premier lieu le trading à haute fréquence. **B**

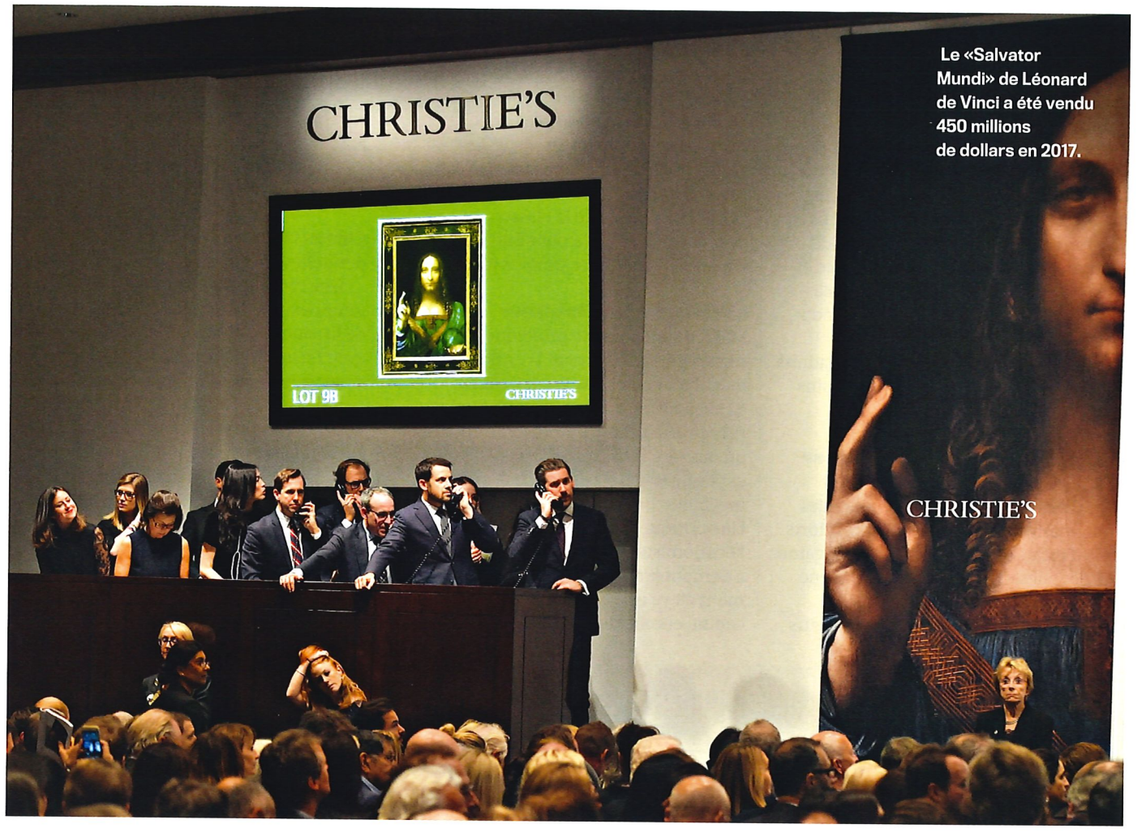
«MINÉ PAR DES CONTRADICTIONS INTERNES»

André Gorz – Il n'y a de rationalité économique que capitaliste. Mais le capitalisme est miné par des contradictions internes. En effet, s'il devait non le moteur son plus grand ennemi, le capitalisme ne tourne aussi d'histoire qu'à sapera de l'intérieur. Socialiste et humaniste, André Gorz demande que le travail soit moins partagé et que les travailleurs puissent doubler différemment de leur emploi du temps. C'est à ce prix que l'Occident échappera à la

Ségrégation sociale

PAR ÉRIC ALENTOUR

EN 1989 En visionnaire, André Gorz prédisait dans le premier numéro de Bilan que l'homme serait de plus en plus remplacé par la machine et que les coûts salariaux allaient baisser. Les faits lui donnent raison: on a bien assisté, depuis trois décennies, à une stagnation des petits et moyens salaires dans le monde développé, récemment traitée dans un dossier de Bilan. Sa description d'alors décrit bien 2019: «On retrouve (...), d'un côté, un noyau toujours plus restreint de travailleurs stables bénéficiant de garanties sociales, de l'autre, une masse croissante de travailleurs à temps partiel et de travailleurs occasionnels mal payés.» Temps partiels et salaires minimaux permettaient de réduire le chômage qui, sinon, aurait dépassé les 30% en Grande-Bretagne, selon le penseur français. Il prônait de permettre aux travailleurs de décider librement de leur emploi du temps, ou de réduire le temps de travail, afin de privilégier un type de société où les valeurs culturelles et sociétales priment sur valeurs économiques et consuméristes.



Le «Salvator Mundi» de Léonard de Vinci a été vendu 450 millions de dollars en 2017.

PHOTO: TIMOTHY A. CLARY/AFP

La folle envolée du marché de l'art

PAR ÉTIENNE DUMONT **Depuis le premier sommet atteint en 1989, les ventes ont vu alterner périodes d'euphorie et chutes vertigineuses. Les favoris des acheteurs ont évolué, le contemporain dominant désormais.**

EN JUIN 1989, quand paraît le premier numéro de «Bilan», le marché de l'art se trouve à un tournant, mais il ne le sait pas. Un premier sommet vient d'être atteint. Il s'ensuivit une montée lente et progressive. En ébullition pendant la guerre, comme le confirme le livre d'Emmanuelle Polack récemment paru[1], les ventes étaient devenues atones lors de la reconstruction en Europe. Il s'était manifesté d'autres désirs, et surtout d'autres besoins d'investissement. Même les Etats-Unis, qui ne dominaient encore pas (et de loin!) le monde de l'art, ne marchaient pas fort après 1945! Les records des années 1950 paraissent du coup dérisoires. On a pourtant cru en 1952 que les 33 millions d'anciens francs[2] dépensés par Domenica Walter pour une nature morte de Cézanne constituaient une folie de milliardaire.

Puis tout avait gonflé, sans donner comme de nos jours une impression de bulle. Venus faire leur marché à Londres et surtout à Paris, les Etats-Uniens se sont vus rejoints par les Italiens du «boom», les Allemands du «miracle économique», et enfin les Japonais. En 1989, ce sont ces derniers qui dominent le marché. Les chroniqueurs spécialisés n'en finissent pas d'évaluer leur butin. Un portrait du docteur Gachet par Van Gogh atteint ainsi 82,5 millions de dollars en 1990.

Le goût général reste classique. A part les impressionnistes, c'est encore celui d'avant 1914. Meubles estampillés du XVIIIe siècle. Peinture ancienne. Tapis d'Orient. Argenterie. L'Art nouveau, avec des vases de Gallé. Un

SI ART BASEL A LIEU EN 1989 POUR LA VINGTIÈME FOIS, IL S'AGIT ENCORE D'UN LIEU QUASI CONFIDENTIEL

peu d'Art déco, mais il s'agit d'une audace. Les riches amateurs tournent le dos à la création présente. Si Art Basel a lieu en 1989 pour la vingtième fois, il s'agit encore d'un lieu quasi confidentiel.

Crise en 1990

Alors que certains secteurs aujourd'hui sinistrés restent vigoureux en 1989[3], d'autres démarrent à peine. Il y a trente ans, la photographie ne possède pas de réel marché. Idem pour le design, les arts premiers et la création contemporaine, du moins hors des galeries qui commencent à pulluler. Perçue à l'époque comme violente, même si elle nous paraît sans commune mesure avec l'effondrement de 2008, la crise de 1990 va mettre fin à cette euphorie. Le marché de l'art souffre, même pour ce qui semblait la veille désirable. Le 6 novembre 1990, une vente de Sotheby's composée de 77 toiles phares laisse 43 invendus. Autant dire que pour les autres, seul le prix de réserve, parfois inférieur à l'estimation basse, a été atteint. Quand les gens ont besoin d'argent frais, ils soldent.

Il suffit de relire *Apollon à Wall Street*, brûlot écrit en 1992 par Maurice Rheims, devenu académicien français après avoir été le plus célèbre commissaire-priseur du monde. La traversée du désert a été douloureuse. On ignorait que des solutions viendraient d'ailleurs. L'année 1989 marque aussi la chute des régimes communistes en Europe de l'Est. L'URSS va suivre, tandis que la Chine se réveille du cauchemar maoïste. Ces pays vont à la longue créer des débouchés. Venus de la Russie de Boris Eltsine, les oligarques multiplient bientôt les achats fous, en restant dans le domaine traditionnel. Ils génèrent aussi leurs propres artistes, mais sans la démesure chinoise. Depuis 2000, les superriches d'une Chine restée officiellement communiste se déploient sur le marché occidental tout en pompant leur énorme production locale. Avec une perspective nationaliste. Les Chinois achètent chinois, comme les Italiens tendent à consommer italien.

DEPUIS 2000, LES SUPERRICHES CHINOIS SE DÉPLOIENT SUR LE MARCHÉ OCCIDENTAL TOUT EN RAFLANT LEUR PRODUCTION LOCALE

Le tsunami du contemporain

On est ainsi arrivé à 2008, qui n'a cette fois pas changé grand-chose en dépit des craintes manifestées après la chute de Goldman Sachs en septembre. Si les galeries subissent un contrecoup net, les salles de vente réduisent à peine leur voilure. Il faut voir là un changement d'habitudes. En février 2009, la vente Saint Laurent, tenue à Paris après un bombardement médiatique, se solde par un triomphe: 373,5 millions d'euros. Du jamais vu. Le monde de l'art ne vit d'ailleurs plus depuis que de records. L'actuel a été obtenu en 2017 par ce qui reste d'un Léonard de Vinci. Le *Salvator Mundi* est parti à 450 millions de dollars. Même les très discrètes ventes de gré à gré n'ont jamais produit autant pour une seule œuvre.

Le fait que la première marche soit occupée par un génie de la Renaissance fait cependant figure d'anomalie. Depuis le milieu des années 1990, le contemporain est devenu «trendy». Il n'y en a désormais plus que pour les artistes neufs en Chine comme en Allemagne ou aux Etats-Unis. Les foires d'art contemporain se sont multipliées à un rythme fou, même si Bâle caracole toujours en tête.

Les sommes exigées par certains galeristes, mondialisés comme des McDo, ont subi la même croissance. Il faut mendier certains artistes chez Gagosian, Pace ou Marlborough, tant ces gens se voient demandés. Ils remplissent des musées poussant au même rythme. Le «Post War» écrase tout, alors que les antiquaires se meurent. L'art ancien n'aurait pesé que 800 millions de dollars en 2018 sur les dizaines de milliards du marché. Difficile de donner un chiffre précis, les rapports publiés ne concordant guère. L'essentiel est de montrer que les amateurs ont rompu avec l'histoire comme leurs parents ont perdu contact avec le monde rural vers 1950. Toute filiation a disparu.

Réalités inquiétantes

Ces résultats en apparence brillants (même si 2018 aurait généré un chiffre d'affaires légèrement moindre que 2017) cachent cependant des réalités inquiétantes. Des secteurs entiers s'évanouissent. Les meubles invendus finissent à la déchetterie. Il y a des «ravalés» plein les ventes. Les principales maisons d'enchères accaparent le marché. Une polarisation fait que le 1% supérieur des tractations équivaut au 61% des encaisses globales. Pour ce qui est de l'ultracontemporain, 20 artistes à peine représentent 36% du marché.

Comment celui-ci se répartit-il aujourd'hui? Enchères et galeristes se retrouvent désormais à égalité. Les ventes en ligne font leur percée, mais pour des pièces secondaires ou des multiples. Autrement dit des clopinettes. Le Net augmente au cours des ventes, remplaçant peu à peu le téléphone. Il y a de moins en moins de monde dans les salles, mais il faut dire qu'on s'ennuie ferme chez Christie's ou Sotheby's. Mieux vaut les vacations à l'ancienne. Mais là aussi, une génération chasse peu à peu la précédente. L'Hôtel Drouot de Paris, qui avait franchi le cap du XXIe siècle sans avoir transité par le XXe, se meurt. Le marché de l'art actuel tend fâcheusement à se refroidir. **B**

1. «Le marché de l'art sous l'Occupation», Tallandier 2019.
2. Difficile à convertir. Je dirais dans les 300 000 francs suisses de l'époque.
3. L'historien romand Grégoire Gonin a ainsi indiqué, preuves à l'appui, que la porcelaine de Nyon du XVIIIe siècle avait baissé jusqu'à 98% depuis les années 1970.

«SONT-ILS TOMBÉS SUR LA TÊTE?»

Le marché de l'art

Les millions de l'hystérie

EN 1989 Dans le premier numéro de Bilan, Olivier Pauli, fils d'Alice Pauli, signait un article où il s'étranglait de voir «False Start» de Jasper Johns vendu 17 millions de dollars. Il se disait choqué d'avoir entendu dire à l'acheteur d'un Pollock de 1950 à 11,5 millions (de dollars toujours): «A ce prix-là, c'est une affaire.» Et pourtant, dès 2006 dans une tractation privée, un autre Pollock, de 1948 celui-là, changeait de main pour 140 millions de dollars! En revanche, la dénonciation dans le même texte du lobby poussant l'abstrait Atlan, mort en 1960, à de gros prix se révélerait aujourd'hui sans objet. Le peintre est rentré dans le rang. Le marché mise aujourd'hui, dans les rayons des artistes morts français, sur Bernard Buffet ou Georges Mathieu.

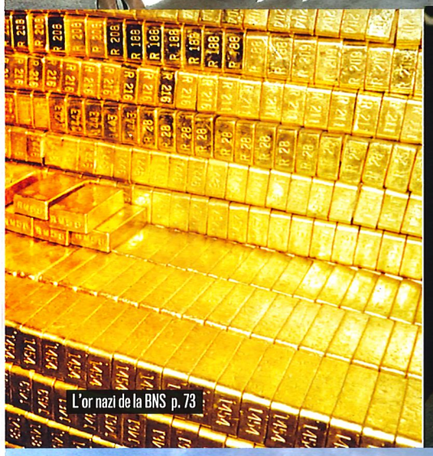
30 ANS D'ÉCO-NOMIE!

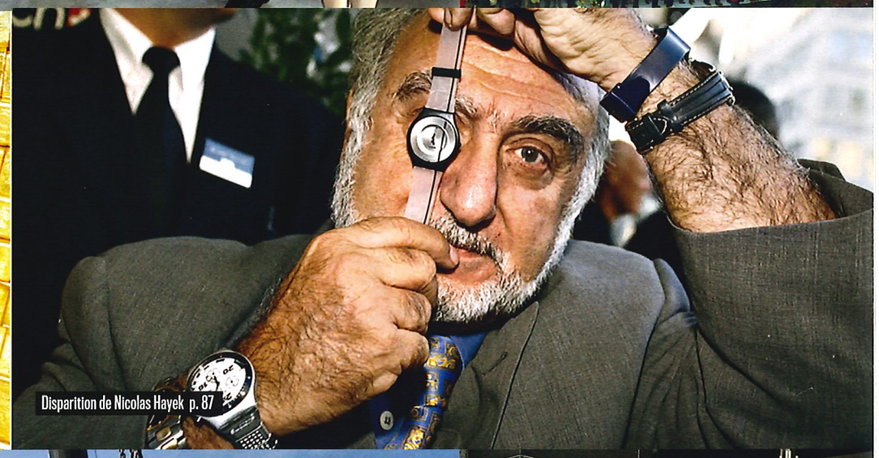
QUE S'EST-IL PASSÉ EN TROIS DÉCENNIES?
BILAN A SYNTHÉTISÉ, DANS UNE VASTE CHRONOLOGIE,
LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ÉCONOMIQUES,
FINANCIERS, GÉOPOLITIQUES, LÉGISLATIFS
ET SOCIÉTAUX QUI ONT CHANGÉ LA SUISSE, ET LE MONDE.

PHOTOS: DR

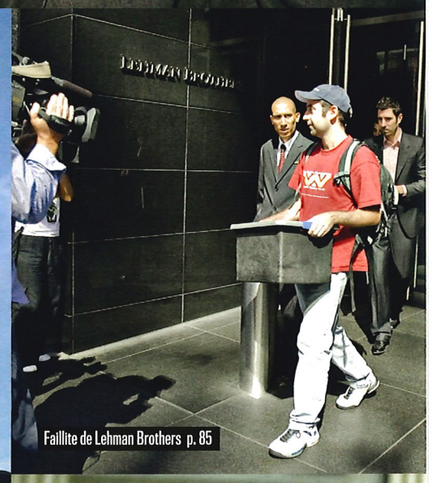
Une majorité de femmes au Conseil fédéral p. 87

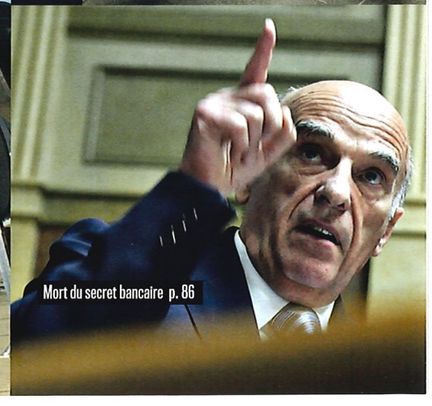
Naissance de la monnaie européenne p. 76


L'or nazi de la BNS p. 73


Disparition de Nicolas Hayek p. 87

Grounding de Swissair p. 78


Faillite de Lehman Brothers p. 85


Mort du secret bancaire p. 86

1989

LE MASSACRE DE LA PLACE TIAN'ANMEN

Du **15 avril au 4 juin**, des manifestations se déroulent sur la place Tian'anmen à Pékin. Le gouvernement finit par instaurer la loi martiale et faire intervenir l'armée. Cela provoquera une sévère répression et un coup d'arrêt aux réformes entreprises en République populaire de Chine.

LA PESETA INTÈGRE LE SYSTÈME MONÉTAIRE EUROPÉEN

La monnaie espagnole devient le **16 juin** la première monnaie à rejoindre le SME, mécanisme de change européen élaboré dix ans plus tôt.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

FREIN À LA SPÉCULATION FONCIÈRE

Trois arrêtés fédéraux urgents contre la spéculation foncière entrent en vigueur le **8 octobre** 1989. Parmi les mesures prises, l'introduction d'une charge maximale pour les immeubles non agricoles et l'introduction de dispositions en matière de placement pour les institutions de prévoyance. Cela aura pour conséquence l'éclatement de la bulle immobilière. Les taux d'intérêt hypothécaires (graphique) vont grimper, passant de 5 à 7% entre 1988 et 1990.
Ce qui provoquera la faillite de nombreux promoteurs immobiliers et de spéculateurs.

Le «mur de la honte» tombe

Une brèche dans le mur de Berlin a été ouverte dans la nuit du **9 au 10 novembre**, après plus de 28 années d'existence, et des milliers de personnes franchissent les points de passage pour se rendre à Berlin-Ouest. Le Conseil des ministres est-allemand venait d'annoncer que tout citoyen de la RDA pourrait dorénavant franchir la frontière sur la simple présentation d'un visa délivré à la demande.

JUIN 1989: Premier numéro de Bilan! Dirigé par Max Mabillard (photo), le mensuel est alors une franchise de Bilanz.

PHOTOS: DR

1990

ROCHE RACHÈTE GENENTECH

En **février**, le géant bâlois de la pharma fait l'acquisition de 60% des actions de la firme américaine de biotech Genentech, numéro un de la branche aux Etats-Unis. Cette acquisition lui a coûté 2,1 milliards de dollars.

RÉUNIFICATION ALLEMANDE

Malgré les réticences de ses voisins européens, la République fédérale d'Allemagne absorbe le **3 octobre** la République démocratique allemande après quarante ans de séparation. L'unité politique a été entérinée par la victoire du chrétien-démocrate Helmut Kohl aux élections législatives du 2 décembre 1990. Des centaines de milliards d'investissements seront nécessaires pour aplanir les différences et mettre à niveau les infrastructures dans l'ex-RDA.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

PHOTOS: ULLI MICHEL, BUNDESREGIERUNG/LEHNARTZ, DR

Fin de l'apartheid

Le **11 février**, Nelson Mandela est libéré en Afrique du Sud, après vingt-sept ans de captivité. Ayant conduit le Parti national à la victoire lors des législatives de septembre 1989, le président de la République Frederik De Klerk a choisi de mettre un terme à l'apartheid. Ses dernières lois piliers (notamment le Group Areas Act et le Population Registration Act) seront abolies en juin 1991.

EN CHIFFRE

7 millions

Selon le dernier recensement fédéral de la population, la Suisse compte au **1er décembre** 6 873 687 habitants. Les huit millions seront dépassés en 2012, jusqu'à atteindre 8 484 130 habitants en 2017.

VAUD DANS LES CHIFFRES ROUGES

Le compte d'exploitation du canton entame au **31 décembre** une période de quinze ans de pertes. Il sera ensuite toujours positif.

1991

L'empire de Werner Rey s'effondre dans un immense fracas

Entré à la Bourse suisse en 1988, Omni Holding tombe en faillite après l'ouverture en **novembre** 1991 d'une enquête des autorités bernoises contre son fondateur Werner Rey. Le financier suisse laisse derrière lui une montagne de dettes – deux à trois milliards de francs suisses. Considéré jusqu'à lors comme un génie de la finance, Werner Rey s'était fait connaître en réalisant un bénéfice d'environ 30 millions de francs en achetant la C. F. Bally AG, puis en la revendant dans la foulée. Extradé par les autorités des Bahamas en juin 1998, il sera reconnu coupable d'abus de confiance, d'escroqueries répétées et de faux dans les titres avant d'être libéré en 2000.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

LE SIHH NAÎT DANS L'OMBRE DE BASELWORLD

Sous l'impulsion d'Alain-Dominique Perrin, alors patron de Cartier International, cinq maisons exposantes – Baume & Mercier, Cartier, Piaget, Gérald Genta et Daniel Roth – quittent Baselworld pour créer le Salon international de la haute horlogerie à Genève. La première édition se tient en **janvier**, durant cinq jours sur 4500 m² à Palexpo.

UN COURRIER, DEUX TARIFS

Les PTT introduisent le **1er février** la distribution différenciée du courrier, rapide (A) et lent (B).

VENT DE PANIQUE À THOUNE

Les images ont fait le tour du monde. Les petits épargnants se sont hâtés pour retirer leurs économies de la Caisse d'épargne de Thoune. Trop tard. Ce **3 octobre**, les guichets sont déjà fermés et leurs fonds bloqués. Un homme a même succombé à une crise cardiaque. Ce crash a détruit plus de 220 millions de francs de fortune privée et commerciale. Les clients ont dû attendre des mois, voire des années pour recevoir un versement. Environ 6300 personnes ont perdu plus d'un tiers de leur fortune.

PHOTOS: WALTER BIERI/KEYSTONE, DR

1992

CRÉATION DE L'UNION EUROPÉENNE

Le Traité de Maastricht est signé le **7 février** par les ministres des Affaires étrangères de la Communauté européenne. Ce traité prévoit la mise en place progressive d'une Union économique et monétaire et d'une monnaie unique, mais aussi d'une politique étrangère et de sécurité commune.

LICENCIEMENTS MASSIFS CHEZ ACMV VEVEY

La société ACMV Vevey Holding annonce en **octobre** la fermeture d'ici à fin juin 1993 de l'usine veveysane des Ateliers de constructions mécaniques. Le personnel, environ 170 salariés, a été licencié. L'usine sera finalement reprise par un groupe néerlandais, Royal Begemann Group. Rebaptisée Vevey Technologies, elle est rachetée en 1997 par un groupe allemand, avant d'être cédée en 1998 à son propriétaire actuel, Bombardier.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

ACCORD DANS L'AFFAIRE PERRIER

Le 8 avril , au terme d'une bataille boursière et judiciaire, un accord entre la famille Agnelli, BSN (rebaptisé Danone par la suite) et Nestlé met un terme à «l'affaire Perrier». Les Agnelli reprennent la société d'investissement Exor, mais cèdent les actions Perrier à Nestlé qui débourse environ 4 milliards de francs suisses. Au passage, BSN récupère Volvic.

PHOTOS: DR

EN CHIFFRE

-119 000 emplois

Entre fin septembre 1991 et fin **septembre 1992** la Suisse perd 119 000 emplois, dont 34 500 en Suisse romande. Genève et Vaud sont particulièrement touchés, avec respectivement 12 145 et 11 979 postes de travail biffés. Neuchâtel enregistre de son côté une baisse de 5,5%, soit 3 756 emplois.

Les Suisses refusent l'EEE

Le **6 décembre**, la population rejette de justesse l'adhésion de la Suisse à l'Espace économique européen (EEE) par 50,3% de non. Le Liechtenstein dira oui une semaine plus tard. L'Espace économique européen verra le jour en 1994, sans la Suisse. Il résulte d'un accord signé en mai 1992 par les douze Etats membres de la Communauté européenne (CE) et les sept Etats membres de l'Association européenne de libre-échange (AELE).

1993

LE GRAND MARCHÉ EUROPÉEN S'OUVRE

Les activités bancaires, les capitaux, les marchandises et les services circulent librement au sein de l'Union européenne dès le **1er janvier**.

PREMIÈRE ÉDITION DU «QUOTIDIEN JURASSIEN»

Né de la fusion du «Démocrate» (Delémont) et du «Pays» (Porrentruy), le «Quotidien Jurassien» sort de presse le **1er juin** à 4 heures du matin. L'objectif de cette fusion était de permettre à la région jurassienne de conserver un journal économiquement fort.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Naissance de la deuxième plus grande banque helvétique

Crédit Suisse s'empare le **6 janvier** de la Banque Populaire Suisse (fondée en 1869), en difficulté. La correction de valeur requise à la suite de la crise immobilière avait plombé les résultats de cette dernière. Le bénéfice net, qui s'élevait à plus de 100 millions de francs entre 1986 et 1990, se mue en une perte de 68 millions. Ce regroupement représente «probablement l'étape la plus importante de la restructuration en cours au sein des banques helvétiques», relevait à l'époque Markus Lusser, président de la BNS.

LES VAUDOIS ENTERRENT BVCRÉD

En **novembre**, durement frappée par la crise immobilière, la Banque Vaudoise de Crédit (BVCréd) suspend sa cotation. La Commission fédérale des banques impose sa reprise à la Banque Cantonale Vaudoise, sous peine d'ordonner sa fermeture le 5 décembre.

1993: Bilan atteint son tirage le plus élevé de son histoire: 21 564 exemplaires

PHOTOS: KEYSTONE, DR

1994

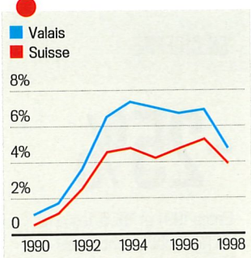
RIP «LA SUISSE»

Le quotidien genevois «La Suisse» publie son dernier numéro le **13 mars** et prend congé de ses lecteurs. Né en 1898, le journal avait conclu un accord avec la «Tribune de Genève» en 1939. Les deux quotidiens, l'un journal du matin et l'autre édition du soir, s'étaient partagé le lectorat. Ainsi «La Suisse» avait été pendant quelque temps le plus fort tirage de Suisse romande. La concurrence avec la «Tribune de Genève», qui rompt l'accord en 1988 en devenant également un journal du matin, affaiblit le titre. Les divers investissements effectués par son patron Jean-Claude Nicole, notamment dans un hôtel du sud de la France et surtout dans une nouvelle imprimerie alors que l'économie est en crise et les taux d'intérêts élevés, vont finir par provoquer la faillite du quotidien.

INAUGURATION DU TUNNEL SOUS LA MANCHE

Le tunnel sous la Manche est inauguré le **6 mai** par la reine d'Angleterre et le président français François Mitterrand. Il met fin à l'isolement de la Grande-Bretagne.
Son coût se sera élevé à plus de 17 milliards de francs suisses.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE



LE FLÉAU DU CHÔMAGE EN VALAIS

En **janvier**, le cap des 10 000 chômeurs est franchi en Valais. Le Valais possède le taux de chômage le plus élevé de Suisse.

PUBLICITÉ MOBILE

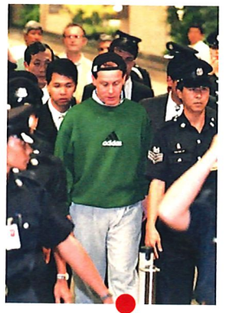
Le 4 mai, une locomotive des CFF, décorée aux couleurs de la firme AGFA, est mise en circulation. Les CFF deviennent ainsi la première compagnie ferroviaire à proposer des locomotives comme surface publicitaire.

L'assurance maladie devient obligatoire

Le corps électoral suisse accepte le **4 décembre** une loi sur l'assurance maladie (LAMal) par 51,8% des votants. Celle-ci instaure l'obligation universelle de s'assurer contre la maladie, permet de changer de caisse, prévoit des primes identiques pour les hommes et les femmes et supprime les cotisations par classe d'âge. La LAMal introduit un catalogue de prestations, inexistant jusque-là: dans l'assurance obligatoire des soins, toutes les caisses doivent proposer des prestations identiques.

PHOTOS: DR, KEYSTONE

1995



LA BARINGS EST MISE EN FAILLITE

La plus ancienne des banques d'affaires britanniques, Baring Brothers, fondée en 1762, est mise en faillite le **26 février** à la suite de la perte de 860 millions de livres sterling sur les marchés des produits dérivés d'Asie.

LA BCV GRANDIT

La Banque Cantonale Vaudoise annonce en **septembre** sa fusion avec le Crédit Foncier Vaudois (CFV) qui avait, deux ans auparavant, fusionné avec la Caisse d'Epargne et de Crédit (CEC). La fusion des deux établissements a entraîné la fermeture de 2 agences de la BCV et de 19 agences du CFV.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

LANCEMENT DE WINDOWS 95

Bill Gates en personne annonce le **24 août** le lancement par Microsoft de Windows 95. Le quasi-monopole de la firme américaine commence à inquiéter les autorités chargées de la concurrence.

EN CHIFFRE

-25%

Entre 1991 et 1995, les prix de l'immobilier ont perdu 25% à Genève et 20% à Zurich.

135 000 personnes à Palexpo

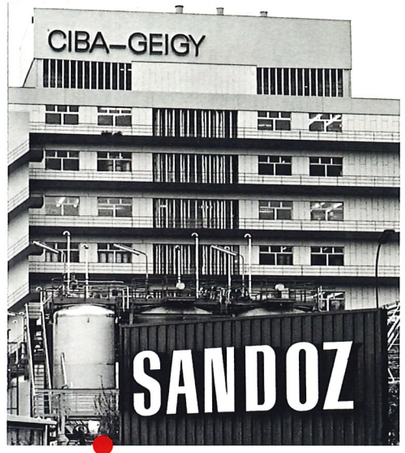
Organisé en **octobre**, Telecom 95, gigantesque salon genevois consacré aux technologies de la télécommunication, engendre des retombées directes et indirectes évaluées entre 500 et 700 millions de francs.

PHOTOS: AFP, DR

1996

NOVARTIS EST NÉ

Ciba-Geigy et Sandoz s'unissent le **7 mars** pour donner naissance à Novartis. Les deux groupes cherchent ainsi à obtenir une taille critique afin de financer leurs investissements dans la recherche et le développement de nouveaux médicaments. Les activités d'agrochimie et de nutrition ont été cédées. Les activités chimiques de Ciba-Geigy sont scindées dans une nouvelle entité, Ciba Specialty Chemicals, qui est cotée en bourse. Les activités chimiques de Sandoz ont également été vendues, en partie à BASF.



JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

LA «MALADIE DE LA VACHE FOLLE»

Le gouvernement britannique admet le **20 mars** que l'encéphalite spongiforme bovine est transmissible à l'homme. Cette épidémie trouverait son origine dans l'utilisation, pour l'alimentation des bovins, de farines animales obtenues à partir de parties non consommées des carcasses bovines et de cadavres d'animaux. La maladie aurait fait environ 230 victimes humaines dans le monde.

SWISSAIR LÂCHE COINTRIN

Le **4 avril,** la compagnie d'aviation annonce supprimer la majeure partie de ses liaisons au départ de Genève. Une mesure qui fait suite au bouclement de ses comptes par un déficit de 147 millions et la nécessité d'opérer des rationalisations.

Or nazi: le mea culpa de la BNS

Le 13 décembre, la Banque nationale suisse admet avoir acheté de l'or à l'Allemagne entre 1939 et 1945 pour une valeur de 1,21 milliard de francs. La BNS a retiré de ces transactions un bénéfice de 20 millions de francs.
Ce montant est «sans commune mesure» avec les 250 millions de réparation et d'aide à la reconstruction que la Suisse a versé aux Alliés au sortir de la guerre, conformément à l'Accord de Washington de 1946, relève la banque centrale helvétique.

PHOTOS: ROLD HAID, AFP, DR

1997

L'UBS est morte, vive UBS

Le 8 décembre, l'Union de Banques Suisses (UBS) et la Société de Banque Suisse (SBS) fusionnent pour former alors la deuxième banque mondiale avec un bilan de 592 milliards de dollars, derrière la Bank of Tokyo-Mitsubishi. Le nouvel établissement UBS est détenu pour 60% par les actionnaires de l'ancienne UBS et pour 40% par ceux de la SBS.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

FONDS DE SOLIDARITÉ

Dans le cadre de l'affaire des biens en déshérence, le président de la Confédération annonce **le 5 mars** la création d'un Fonds de solidarité alimenté par la réserve d'or de la BNS. Il servira à toute personne tombée dans le besoin, en Suisse (nouvelle pauvreté, par exemple) ou à l'étranger (victimes de l'holocauste, génocides, de guerre, catastrophes...).

GLOBUS CHEZ MIGROS

Le 4 juillet, la Fédération des coopératives Migros acquiert, pour 200 millions de francs, 28,6% du capital et 53,8% des voix du groupe Globus. Chaque entité conserve son identité propre.

NAISSANCE D'UN COLOSSE

Credit Suisse Group fusionne **le 11 août** avec la compagnie d'assurances Winterthur pour créer l'un des plus grands groupes mondiaux de services financiers.

PHOTOS: KEYSTONE, DR

1998

«LE TEMPS» SORT EN KIOSQUE

Le «Journal de Genève et Gazette de Lausanne» paraît pour la dernière fois le 28 février. Il va fusionner avec «Le Nouveau Quotidien» pour donner naissance au quotidien «Le Temps» dès le **18 mars**.

UN NOUVEAU GÉANT DU LAIT ET DU FROMAGE

Toni Holding et Säntis Holding annoncent le **17 novembre** leur fusion pour créer Swiss Dairy Food.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Les PTT se scindent en deux

Le 1er janvier, la Poste est transformée en établissement de droit public tandis que Swisscom devient une société anonyme dont la majorité du capital-actions (51%) sera détenue par la Confédération, le reste étant placé dans le public. Cette scission intervient alors que le marché des télécommunications est libéralisé.

SWA NE DÉCOLLERA PLUS

Née à la suite de la décision de Swissair de supprimer de nombreuses liaisons aériennes au départ de Genève et de la libéralisation du trafic aérien entreprise en vue des négociations bilatérales avec l'Union européenne, la compagnie aérienne Swiss World Airways (SWA) cesse ses vols le **3 décembre** au bout de quelques mois. Elle proposait une liaison six fois par semaine avec New York. De nombreux entrepreneurs romands avaient participé à la levée de fonds.

PHOTOS: DR, KEYSTONE

1999

BAT RACHÈTE BURRUS

British American Tobacco acquiert en **janvier** Rothmans International (propriétaire de Burrus à Boncourt) pour 7,5 milliards de dollars. En juillet de la même année, l'annonce de la fermeture de l'usine BAT de Genève est faite au profit du site de production de Boncourt, qui emploie alors 330 personnes.

ZENITH PASSE CHEZ LVMH

Le 2 novembre, le groupe industriel Dixi, au Locle (NE), vend la manufacture de montres Zenith au groupe français de produits de luxe LVMH. Ce dernier achète également à la même période les maisons TAG Heuer et Ebel pour se doter d'un pôle horloger cohérent.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

L'euro s'impose dans onze pays

Le 1er janvier, l'euro devient la monnaie officielle de onze Etats européens (France, Allemagne, Autriche, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Italie, Espagne, Portugal, Autriche, Finlande), mais n'existe encore que comme monnaie virtuelle. Il devient coté dès le 4 janvier. Aujourd'hui, c'est la monnaie officielle au sein de 17 pays.

COUP DE FROID À LOÈCHE-LES-BAINS

L'endettement global des infrastructures thermales et touristiques de la station de Loèche-les-Bains (VS) atteint 463 millions. Principale actionnaire, la commune est au bord du gouffre. Elle est mise sous gérance le **23 juillet** pour trois ans par le Tribunal cantonal valaisan.

OCTOBRE 1999: Alain Jeannet (photo) succède à Max Mabillard à la rédaction en chef de Bilan.

PHOTOS: CALMEL, KEYSTONE, DR

2000

LE BUG DE L'AN 2000

Suscitant de sérieuses inquiétudes, le passage informatique à l'an 2000 était censé provoquer de multiples accidents et perturbations. Finalement, le **1er janvier**, aucun problème critique ne s'était produit. Peut-être en raison des centaines de milliards de dollars investis pour surmonter cet écueil. Ou peut-être pas. Les avis divergent encore aujourd'hui.

67,2%

Le pourcentage du oui aux accords bilatéraux avec l'Union européenne, lors de la votation populaire du **21 mai**.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Bill Clinton au WEF

Pour sa 30e édition, le **28 janvier**, le World Economic Forum (WEF) reçoit le président américain Bill Clinton. De nombreux mouvements alternatifs voient cet événement comme une opportunité de s'opposer au libéralisme et à la globalisation. Les organisateurs craignent des manifestations violentes. Le Conseil fédéral décide du renfort de 70 gardes-fortifications de l'armée pour appuyer les forces de police.

PHOTOS: KEYSTONE, DR

EN CHIFFRE

3 milliards

Percée scientifique: les 3 milliards de paires de signes qui constituent l'ADN sont déchiffrées à 90% en **décembre**.

2001

FIN DE LA BULLE TECHNOLOGIQUE

Le Nasdaq ne cesse de dégringoler depuis l'éclatement de la bulle technologique en mars 2000. Le **1er août**, tous les profits réalisés depuis 1995 par les 4300 sociétés réunies dans l'indice technologique américain sont volatilisés. Le krach s'est étendu à l'ensemble des bourses et provoque une récession économique.

LES ATTENTATS DU 11 SEPTEMBRE À NEW YORK

Le **11 septembre**, deux avions percutent l'un après l'autre les tours jumelles du World Trade Center. Un troisième avion s'abat sur le Pentagone et un dernier s'écrase en rase campagne. Ces attentats-suicides revendiqués par l'organisation terroriste Al-Qaïda de Ben Laden ont été perpétrés par 19 terroristes. Les attaques font près de 3000 morts.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Le grounding de Swissair

Le 2 octobre 2001, les Suisses découvrent stupéfaits que les avions Swissair sont paralysés au sol. La compagnie n'est plus en mesure de payer ses factures. Quelque 40 000 passagers sont bloqués. Cet épisode connu sous le terme de «grounding» constitue un choc pour la population entière. A la base de cet échec, il y a la stratégie dite «Hunter», décidée par le CEO Philippe Bruggisser. A la fin des années 1990, la prestigieuse compagnie helvétique s'était lancée dans une série d'acquisitions hasardeuses en prenant des participations dans les compagnies déficitaires Sabena, LTU, Air Liberté ou encore Air Littoral. Mal gérée et surendettée, Swissair reçoit le coup de grâce avec les attentats du 11 septembre qui accélèrent sa chute financière.

EN CHIFFRE

3,75%

Le 1er décembre, le taux américain des fonds fédéraux interbancaires atteint son plus bas niveau depuis 1994. La Réserve fédérale américaine le baisse d'un quart de point pour la sixième fois consécutive, afin de stimuler une économie en ralentissement.

PHOTOS: AFP, KEYSTONE

2002

LE SUISSE JOSEF ACKERMANN PREND LA DIRECTION DE DEUTSCHE BANK

Nommé le **20 mai**, le Suisse opère une restructuration drastique menant à la suppression de 20 000 postes de travail. La hauteur de son salaire, de près 8 millions d'euros en 2009, déclenchera également la polémique.

LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES

Signé en 1999 entre la Suisse et l'Union européenne (UE), l'accord sur la libre circulation des personnes entre en vigueur le **1er juin**. Ce traité facilite les conditions de séjour et de travail des citoyens de l'UE en Suisse. Il va surtout profiter à une population de jeunes étrangers (voir graphique ci-contre).

Age des étrangers entrés en Suisse entre 2003 et 2009:
- De 18 à 35 ans
- De 36 à 50 ans
- De 51 à 65 ans
- Plus de 65 ans

Source: OFS

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Lancement de Swiss International Air Lines

Le **2 avril**, la nouvelle compagnie helvétique née sur les ruines de Swissair est lancée. Elle s'appelle Swiss International Air Lines (SWISS). Son logo reste fidèle au drapeau suisse.

OVOMALTINE EST VENDUE

Le **9 octobre**, Associated British Foods a payé 400 millions de francs à Novartis pour l'acquisition des marques Ovomaltine et Caotina. Produit à base de malt d'orge, de lait, de cacao et de levure, l'Ovo a été inventé par le pharmacien bernois Georg Wander en 1865. Ce mélange permet de conserver les extraits de malt et de lutter contre la malnutrition. La poudre n'était vendue au départ que dans les pharmacies. Au fil des années, la société Wander se retrouve dans le giron du géant bâlois Novartis, qui cède le label Ovomaltine pour optimiser son portefeuille de marques.

PHOTOS: RALPH ORLOWSKI, KEYSTONE

2003

LES GARES CHANGENT DE VISAGE

Le **15 janvier**, les CFF annoncent qu'ils vont investir 200 millions de francs en cinq ans pour moderniser les gares du pays. Sous le label Rail City, elles doivent devenir des centres d'achat et de services.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Plus de 150 000 chômeurs!

Le chiffre de 150 000 personnes pointant au chômage est dépassé le **1er juin**. Ce qui représente près de 4% de la population active et un nouveau pic depuis 1997. Les causes? Un franc fort qui freine les exportations. Une économie qui tourne au ralenti. Une consommation intérieure anémique, en raison du rabotage du pouvoir d'achat des classes moyennes. Dans la tranche d'âge de 15 à 24 ans, un actif sur dix se trouve sans emploi. L'assurance chômage subventionne des stages en entreprise de six mois afin d'encourager le recrutement. Ministre de l'Economie, le démocrate-chrétien Joseph Deiss exclut cependant la possibilité d'un plan de relance économique.

JANVIER 2003: Olivier Toublan reprend la rédaction en chef de Bilan.

EN CHIFFRE

0%

Le mois de **décembre** confirme une croissance zéro du PIB pour l'année 2003. L'économie helvétique est en stagnation, alors que la crise de la zone euro pèse sur les échanges.

PHOTOS: KEYSTONE, GUIRAUD, DR

2004

L'UDC CHRISTOPH BLOCHER ENTRE AU CONSEIL FÉDÉRAL

Bouleversement politique: la «formule magique» qui a longtemps régi la répartition entre partis des sièges du Conseil fédéral vole en éclats. Le **1er janvier**, le Zurichois Christoph Blocher devient le 2e UDC au détriment de la 2e PDC, Ruth Metzler.

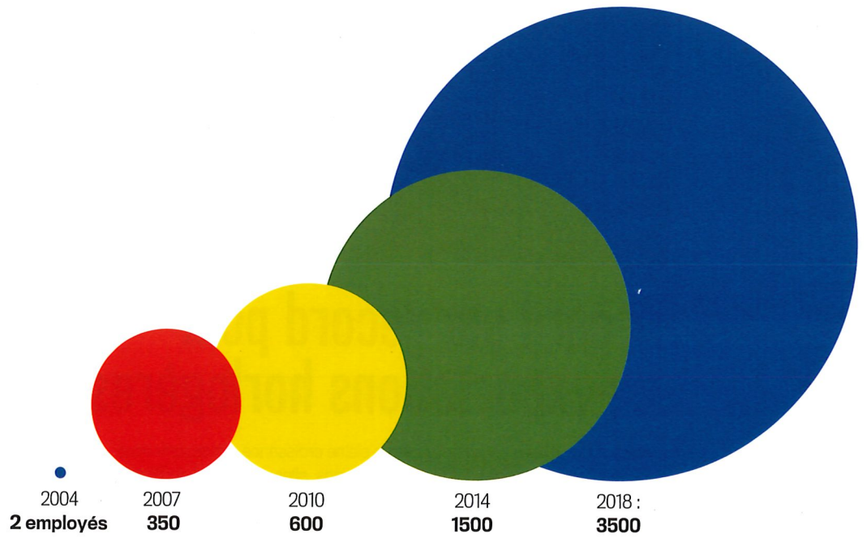
INTRODUCTION DU NOUVEL HORAIRE RAIL 2000

Demandant un investissement de 5,4 milliards, les chantiers du projet Rail 2000 se terminent, avec notamment une troisième voie entre Genève et Coppet. L'introduction du nouvel horaire Rail 2000 le **12 décembre** occasionne le plus grand changement d'horaire de l'histoire des CFF.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

Google s'implante à Zurich

En **mars** 2004, ils étaient deux employés dans un modeste bureau zurichois. Aujourd'hui, c'est devenu le plus grand pôle de recherche hors Etats-Unis, et Google prévoit d'y employer 5000 personnes à l'horizon 2020.



ACCORDS SCHENGEN/DUBLIN

Les accords bilatéraux II, signés le **26 octobre**, comprennent le volet Schengen/Dublin. L'accord d'association à Schengen facilite les voyages entre la Suisse et l'Union européenne grâce à la suppression des contrôles des personnes aux frontières intérieures de l'espace Schengen. Le traité renforce aussi l'efficacité de la lutte contre la criminalité en assurant une meilleure collaboration internationale dans les domaines de la justice et de la police.

PHOTOS: KEYSTONE; DR

2005

LUFTHANSA RACHÈTE SWISS

Lufthansa rachète le **22 mai** Swiss pour 460 millions de francs. La compagnie nationale conserve cependant sa marque et son hub de Zurich. Principal actionnaire qui avait recapitalisé la société en 2001, la Confédération récupère quelque 80 millions de francs. La nouvelle crée bien quelques grincements de dents chez les plus patriotes mais réjouit cependant le plus grand nombre. Cette alliance doit servir au mieux les intérêts de la Suisse, considère le gouvernement qui accepte de céder sa part de capital. La Confédération avait renfloué la nouvelle compagnie afin de maintenir les emplois et la connexion au réseau aérien international. Toutefois, il a toujours été clair que l'Etat se désengagerait à terme.

ALDI DÉBARQUE EN SUISSE

Les quatre premiers magasins du hard discounter allemand Aldi ouvrent en Suisse le **10 octobre**.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

LA SUISSE APPROUVE L'ÉLARGISSEMENT DE L'UE

En mai 2004, l'Union européenne s'élargit de 15 à 25 membres en intégrant des territoires de l'ancien bloc communiste de l'Est. Comme ces pays rejoignent l'espace de la libre circulation des personnes, la Suisse doit approuver son extension. Le débat est vif. Il y apparaît le personnage du **«plombier polonais»** censé venir voler le travail des citoyens en proposant des services meilleur marché. La votation a lieu le **29 septembre**. Le peuple accepte finalement cet objet avec le score de 56% des bulletins.

Record sur record pour les exportations horlogères

Emblématique d'une économie suisse en pleine croissance, les exportations horlogères battent record sur record. En dix ans, elles ont grimpé de 7,6 à 12,3 milliards (au **1er décembre** 2005). L'ascension continuera jusqu'en 2008 avant de chuter fortement en raison de la crise financière.

2005: le magazine Bilan devient un bimensuel.

PHOTOS: KEYSTONE, DR

2006

Doris Leuthard à la tête de l'Economie

Le **1er août**, la démocrate-chrétienne Doris Leuthard entre au Conseil fédéral et reprend le Département fédéral de l'économie des mains de son collègue de parti Joseph Deiss. L'avocate argovienne effectuera un parcours sans faute durant douze ans passés au gouvernement. Dès 2010, elle dirige le Département fédéral de l'environnement, des transports de l'énergie et de la consommation. Présidente de la Confédération en 2010 et 2017, elle affiche à son palmarès 17 victoires en votations populaires. En tant que ministre de l'Economie, elle a fait accepter le versement du milliard de cohésion à l'Union européenne (2006) et l'extension de la libre circulation des personnes à la Roumanie et à la Bulgarie (2009). Aux Transports, elle a mis sous toit le financement durable de la mobilité grâce aux fonds ferroviaire et routier. On lui doit encore la Stratégie énergétique 2050 qui prévoit la sortie du nucléaire.

JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

EN CHIFFRE

2%

Après la décrue du chômage, les Suisses retrouvent l'envie de dépenser. Au **1er avril**, la consommation intérieure enregistre un bond sur trois mois de 2% par rapport au 1er trimestre 2005. Les exportations et le secteur financier portent la croissance helvétique à 3,5%.

UN DOCUMENTAIRE CHOC SUR LE CLIMAT

L'ancien vice-président américain Al Gore sort son documentaire choc «Une vérité qui dérange», le **11 octobre**, créant une prise de conscience générale concernant les enjeux environnementaux et le réchauffement climatique.

NOVARTIS INVESTIT EN CHINE

Le **6 novembre**, tandis que la Chine connaît un boom économique sans précédent, Novartis, alors dirigée par Daniel Vasella, investit 125 millions de francs dans un huitième centre de recherche implanté à Shanghai.

SEPTEMBRE 2006: Stéphane Benoit-Godet succède à Olivier Toublan à la rédaction en chef de Bilan.

PHOTOS: KEYSTONE, DR

2007

REJET DE LA CAISSE UNIQUE

Le **11 mars**, à part Neuchâtel et le Jura, tous les cantons ont rejeté l'initiative pour une caisse maladie unique. Le score s'établit à 72% de non. Jalon dans la recherche de réponses à l'augmentation continue des primes d'assurance, cette proposition a déclenché un débat virulent entre forces politiques de gauche et de droite. Loin d'avoir été maîtrisés, les coûts de la santé continuent à augmenter, tandis que s'affrontent dans l'ombre les lobbies des caisses, des médecins, des hôpitaux et des patients.

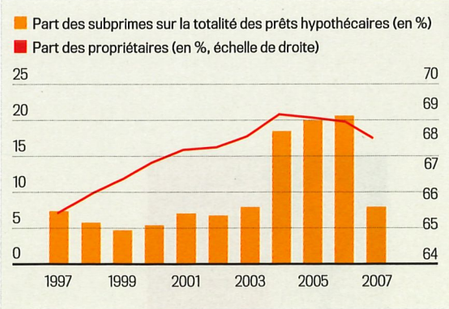
COINTRIN FRANCHIT LE CAP DES 10 MILLIONS DE PASSAGERS

Année faste pour l'aéroport de Genève qui, dopé par le succès d'EasyJet et autres compagnies low cost, comptabilise au **31 décembre** plus de 10 millions de passagers sur un an, soit un bond de près de 10% par rapport à l'année précédente.

JANVIER FÉVRIER **MARS** AVRIL **MAI** JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE **DÉCEMBRE**

La crise des subprimes se dessine

Toujours plus d'Américains accèdent à ces instruments de crédit douteux. Mais le système se lézarde dès le **3 mai**.



Sources: US Census Bureau, Harvard University

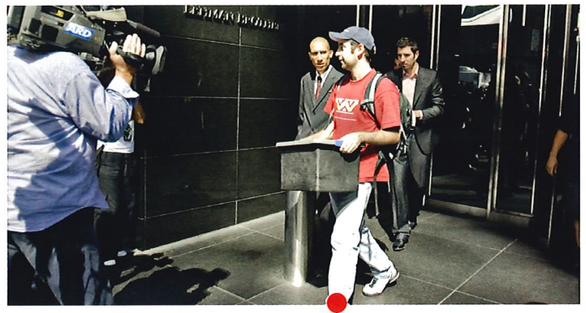
LE DYNAMISME DES BRIC

En forte croissance, les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) montrent une demande énorme en matière d'infrastructures, de parcs de machines et d'installations techniques. Des secteurs où brillent les entreprises helvétiques, dopant ainsi les exportations. Avec un PIB qui bondit de quelque 2,5%, la Suisse se profile en bénéficiaire de la mondialisation.

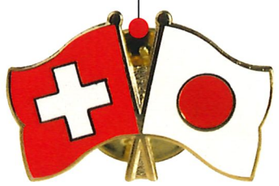
2008

FAILLITE DE LEHMAN BROTHERS

Le **15 septembre**, Lehman Brothers, quatrième banque d'affaires américaine, part en faillite. Victime de la crise des subprimes, elle a accumulé les prêts hypothécaires à risque. Cette stratégie a été favorisée par une politique monétaire expansionniste et la déréglementation des marchés financiers. Le gouvernement américain renonce à renflouer Lehman Brothers. Un climat de méfiance s'installe sur le marché du crédit. Conséquence, l'ensemble du système financier se retrouve à court de liquidités. Cette crise s'étend rapidement au niveau international, créant le spectre d'une nouvelle Grande Dépression.



JANVIER FÉVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOÛT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DÉCEMBRE

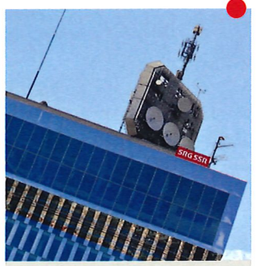


ALLIANCE SUISSE-JAPON

Le **25 septembre**, la Suisse devient le premier pays européen à signer un accord de libre-échange avec le Japon.

UBS au bord du gouffre

Le 15 octobre, la première banque de Suisse, sous la direction de **Marcel Ospel**, appelle à l'aide la Confédération. Noyé dans la crise des subprimes, l'établissement ne devra sa survie qu'à l'injection de fonds publics.



EN CHIFFRE

79 millions

La SSR annonce le **15 décembre** un déficit de 79 millions de francs, qui conduira à la fusion de la Radio et la Télévision suisse romande au sein de la RTS.

PHOTOS: DR, KEYSTONE, FORTUNATI