

# Bilan <sup>30 ANS!</sup>

LA RÉFÉRENCE SUISSE DE L'ÉCONOMIE

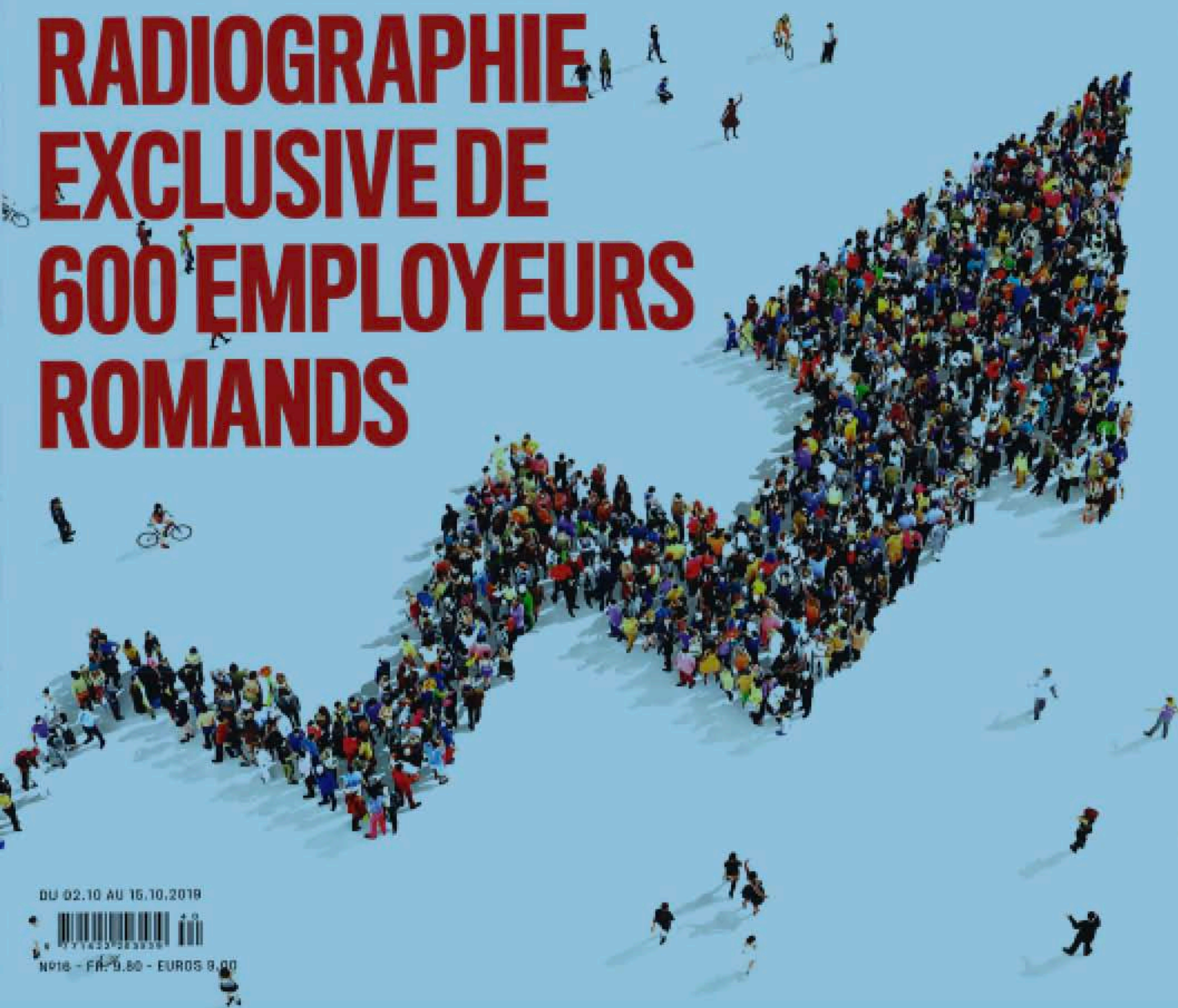
Placements: faut-il miser sur l'or ou sur le bitcoin? P58

Sept Genevois parient sur l'impression connectée P18

La radioactivité, nouveau remède contre le cancer P54

# ON EMBAUCHE!

## RADIOGRAPHIE EXCLUSIVE DE 600 EMPLOYEURS ROMANDS



DU 02.10 AU 16.10.2019



N°118 - FR: 9.80 - EUROS 9.00



## La résilience des entreprises

**D**IFFÉRENTES ÉTUDES tentent de prendre le pouls de notre économie. Que ce soit des enquêtes conjoncturelles réalisées par des Chambres de commerce et d'industrie auprès d'une partie de leurs membres ou des analyses du nombre d'offres d'emploi publiées. Cependant, Bilan est le seul média à contacter minutieusement

toutes les entreprises de Suisse romande de plus de 100 personnes. Il s'agit d'un travail de fourmi qui nécessite des mois de travail. Ce sont des relances répétées via des milliers d'e-mails et des centaines d'appels téléphoniques. Au final, notre «radiographie de l'emploi» n'usurpe pas son nom. La tâche est d'autant moins simple que de nombreuses entreprises ne comprennent pas l'intérêt de nous communiquer leurs effectifs précis. Certaines jouent le jeu, mais uniquement par beau temps. Comment peut-on se dire en faveur du développement durable, prétendre être une entreprise citoyenne et jouer aux abonnés absents?

Une fois ce constat effectué, que montre notre enquête? L'emploi a globalement progressé depuis notre radiographie d'il y a deux ans, sauf dans le commerce de détail. Pas étonnant, à l'heure où le digital «assassine» une partie de nos commerçants, notamment dans le segment du textile, davantage menacé que le secteur alimentaire. Il faut savoir s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, en soignant à la fois le service et la mise en scène pour que le client ressorte en ayant vécu quelque chose qu'il n'aura jamais devant son PC ou son smartphone. Bien entendu, l'avenir de nos commerçants ne dépend pas uniquement d'eux. Il faut aussi faire en sorte que les conditions-cadres ne les défavorisent pas par rapport à ceux de la ville, du canton ou du pays voisin. Que ce soit en termes d'horaires d'ouverture et d'accessibilité. La ville de Bordeaux, par exemple, dis-

pose d'un centre-ville extrêmement animé, avec un taux d'arcades vacantes très bas. Les voitures y sont plus discrètes que dans des villes comme Genève ou Lausanne, mais parce que des parkings ont été créés en parallèle à la piétonnisation.

Autre secteur où des vents contraires semblent souffler: les multinationales. Certes, les Suisses ont finalement accepté la réforme de la fiscalité (la RFFA),

mais cela ne signifie pas qu'un doublement du taux d'imposition laissera indifférentes toutes ces grandes sociétés. Ces dernières sont souvent harcelées par des actionnaires agressifs qui veulent voir leurs investissements mieux valorisés. D'où le démantèlement d'un Procter & Gamble, par exemple, qui a été incité à se défaire de nombreuses marques: Gillette, Pringles ou encore de ses

licences de parfums et de shampoings. Ces grandes entreprises sont à la fois des proies et des prédateurs, objets d'une consolidation quasi permanente. Seules survivent celles qui savent s'adapter. Le secteur bancaire ou le secteur industriel y sont particulièrement confrontés.

### Face au fisc suisse

Autre type de souci: comment gérer sa croissance? La Suisse, et le canton de Vaud en particulier, voit naître de nombreuses startups. Certaines d'entre elles sont susceptibles de connaître un succès foudroyant et de se faire ensuite racheter. Heureusement, quelques-unes semblent s'enraciner ici. Pix4D ou Sophia Genetics en sont un parfait exemple. Reste à réfléchir comment ne pas pénaliser la présence de leurs fondateurs sur notre territoire lorsque ceux-ci lèvent des fonds et se retrouvent ensuite contraints de perdre le contrôle de leur société pour faire face aux velléités du fisc suisse.

SERGE GUERTCHANKOFF  
Rédacteur en chef

DOSSIER EN COUVERTURE

28



## Radiographie des 600 plus grands employeurs de Suisse romande

Bilan a contacté toutes les entreprises romandes de plus de 100 collaborateurs afin de connaître leurs effectifs par canton au 1<sup>er</sup> juin 2019 et calculer leur évolution depuis 2017. Cette 5<sup>e</sup> enquête exclusive montre une reprise de la croissance, surtout dans l'industrie. ENQUÊTE DE SERGE QUERTCHAKOFF



### DÉCRYPTAGE

- 14 Elections: les attentes des patrons et des syndicats
- 18 Des Genevois parient sur l'impression connectée
- 20 A Zurich, le centre Jelmoli mélange les genres
- 21 La clinique Maignon s'allie avec un groupe allemand
- 22 Face-à-face autour du courtage immobilier



### LEADERS

- 40 Rencontre avec la CEO atypique de Too Good To Go
- 42 Jan Kepons, banquier le jour, écrivain la nuit
- 43 Sondage: des salariés suisses plutôt satisfaits
- 44 Un programme plonge les cadres auprès de personnes en difficulté. Récit
- 49 La vie des PME
- 50 La saga de la Banque Mirabaud



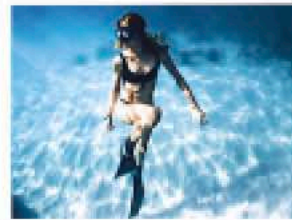
### INNOVATION

- 54 La radioactivité, nouveau remède contre le cancer
- 56 Des drones pour livrer des analyses médicales



### PATRIMOINE

- 58 Placements: faut-il miser sur l'or ou le bitcoin?
- 60 Comment surfer sur le boom démographique
- 61 Analyse graphique: la hausse des prix du pétrole devrait rester limitée
- 62 Impôts: les gagnants et les perdants en cas de suppression de la valeur locative
- 64 Réforme de la prévoyance: responsabilisons les assurés



### BIEN-VIVRE

- 66 L'apnée permet d'apprendre à lâcher prise

#### PLUS: LES RENDEZ-VOUS

- 05 Editorial  
PAR SERGE QUERTCHAKOFF
- 06 En couverture  
PAR MYRET ZAKI
- 10 Top secret
- 11 Infographie
- 26 L'invité PAR OLIVIER FERRARI
- 27 Opinions de la rédaction
- 65 La finance décomplexée  
PAR THOMAS VILLET
- 68 La bibliothèque
- 69 La der de Bertschy

# Vaud joue un rôle-clé dans l'innovation en Suisse

**PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS** Grâce à ses hautes écoles, le canton de Vaud a développé une forte capacité de recherche et développement. Le site vaudinnove.ch publie des chiffres inédits pour le montrer. En voici quelques-uns.

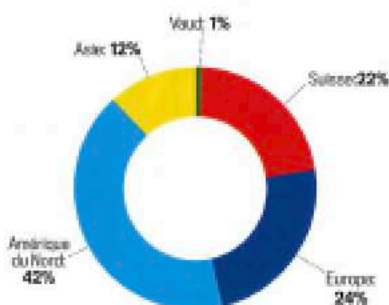
## LES MONTANTS LEVÉS PAR LES ENTREPRISES AUGMENTENT

EN MILLIONS DE FRANCS (\*À FIN AOÛT 2019)



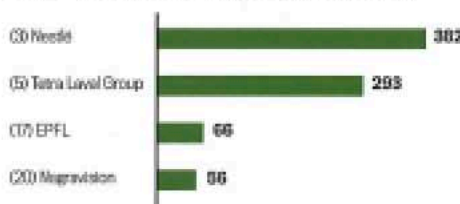
## LES AMÉRICAINS EN TÊTE

RÉPARTITION DES 1,4 MILLIARD DE FRANCS LEVÉS DE 2014 À 2018, EN FONCTION DE L'ORIGINE DE L'INVESTISSEUR PRINCIPAL



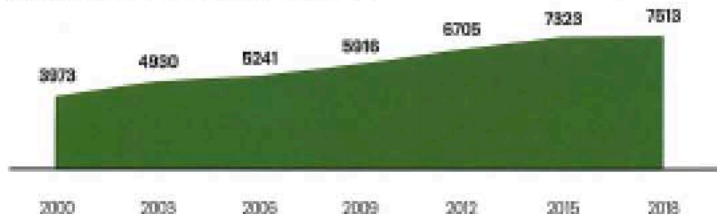
## NESTLÉ DEVANT TETRA LAVAL

NOMBRE DE DEMANDES DE BREVETS EN 2018 (CLASSEMENT PAR RAPPORT AUX DÉPOSANTS SUISSES)



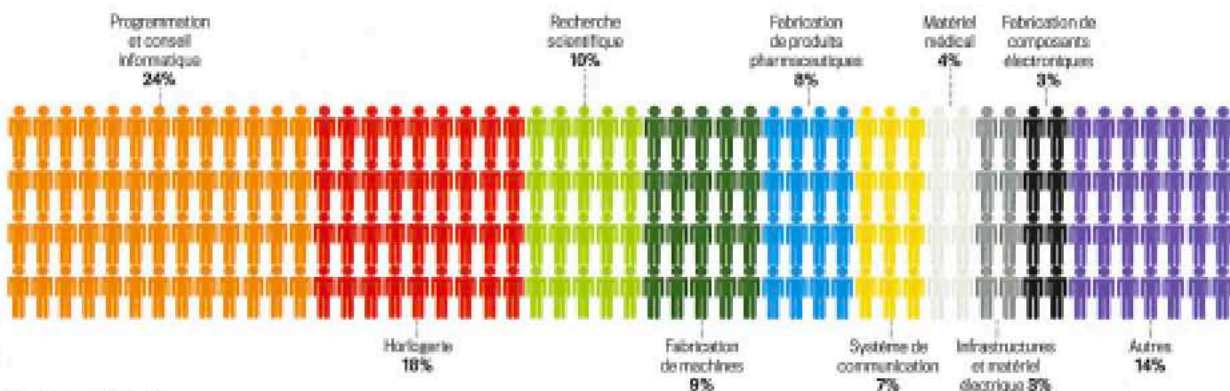
## LES EFFECTIFS DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE ONT DOUBLÉ

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PROFESSEURS, ASSISTANTS, ENSEIGNANTS ET COLLABORATEURS SCIENTIFIQUES, EPFL ET UNIL



## OÙ SE TROUVENT LES EMPLOIS?

RÉPARTITION DES EMPLOIS EN ÉQUIVALENTS PLEIN TEMPS EN 2018 DANS LES BRANCHES À COMPOSANTE TECHNOLOGIQUE



# DÉCRYPTAGE

LE COCKPIT DE L'ÉCONOMIE NATIONALE ET INTERNATIONALE

## Elections: les attentes des patrons et des syndicats

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS

EconomieSuisse, l'USAM et l'USS divergent sur les questions que devront résoudre les parlementaires fédéraux au cours de la prochaine législature.

Les 200 sièges du Conseil national à Berne seront renouvelés le 20 octobre prochain.

PHOTO: BEATRICE DEYENIS, SAMUEL BOLLAITI-PRESS/ISTOCK

**L**E 20 OCTOBRE PROCHAIN, les citoyens helvétiques sont appelés aux urnes pour élire les 246 parlementaires qui siègeront sous la Coupole fédérale pour une durée de quatre ans. Bilan a demandé à EconomieSuisse et à l'Union suisse des arts et métiers, qui représentent respectivement les intérêts des grandes entreprises et des PME, ainsi qu'à l'Union syndicale suisse, qui défend les salariés, quels seront les principaux défis que les élus devront relever entre 2019 et 2023. Voici leurs réponses.

### Les trois défis principaux selon EconomieSuisse:

#### Mettre sous toit l'accord institutionnel

L'accès aux marchés étrangers est déterminant pour notre nation exportatrice. Nous attendons du Parlement qu'il approuve l'accord de libre-échange avec le Mercosur et donne des signaux positifs concernant les discussions en cours avec les États-Unis.

Il s'agit de ratifier au plus vite l'accord-cadre avec l'Union européenne (UE) – notre premier partenaire commercial, et de loin – après avoir clarifié les questions relatives aux mesures d'accompagnement et aux aides étatiques. Le temps presse. La voie bilatérale s'érode: les actuels accords sont mis à jour au compte-gouttes et aucun nouveau traité n'est envisageable tant que l'accord-cadre n'est pas sous toit. C'est dire si nos entreprises et les milieux académiques perdent en compétitivité. Hélas, nos autorités politiques et syndicats tergiversent depuis décembre passé, alors même qu'après dix ans de discussions, dont cinq de négociations, nous avons obtenu un accord de qualité et des concessions de taille. Reconnaisant la nécessité de protéger le niveau des salaires et les conditions de travail en Suisse, l'UE a fait des conces-

sions qu'elle a sèchement refusées à ses États membres.

Cet accord nous permettra de défendre beaucoup mieux nos intérêts. En cas de différends ou de mesures de rétorsion disproportionnées, la Suisse pourra s'adresser à un Tribunal arbitral composé d'autant de juges helvétiques qu'euro-péens. Aujourd'hui, aucune instance juridique ne peut trancher. Nous pourrions aussi enfin participer à l'élaboration des lois européennes nous concernant.

Quelles sont les autres possibilités? Laisser la voie bilatérale s'éteindre à petit feu? Adhérer à l'UE? S'isoler? Non merci.

#### Combattre l'initiative contre la libre circulation

L'UDC propose au peuple de résilier l'accord sur la libre circulation des personnes. La votation aura lieu en mai 2020. Nous mènerons une campagne déterminée avec nos membres, partis alliés et la société civile. L'enjeu est colossal: renoncer à la libre circulation c'est mettre un terme – sciemment et de notre propre chef – à l'ensemble des bilatérales 1 (clause guillotine). Une longue période d'incertitude avec notre premier partenaire commercial serait des plus dommageables. Au vu de l'«après 9 février 2014» ainsi que de la fermeté de l'UE et des capitales européennes avec la Grande-Bretagne, prétendre qu'on trouvera une solution sans essayer de dégâts majeurs est mensonger et irresponsable. Ce d'autant que l'UDC n'a jamais proposé une autre alternative à la voie bilatérale.

De même, combattre la révision en cours de la loi sur la protection des données – à l'ère de la digitalisation –, au motif que nous pouvons nous passer

de l'équivalence avec l'UE, va à l'encontre des intérêts de l'économie helvétique et des citoyens.

#### Adopter une politique climatique efficace

La Suisse s'est engagée à diminuer ses émissions de



EconomieSuisse insiste sur l'importance de garder l'accès aux marchés étrangers.

CO<sub>2</sub> de moitié d'ici à 2030 par rapport à 1990. Nous soutenons cet objectif très ambitieux. Les entreprises font leur part: l'industrie a diminué ses émissions de 18% depuis 1990, tandis que sa production a bondi de 70%! Nous pourrions doubler ce score si toutes les entreprises pouvaient participer au système incitatif en place. Actuellement, seule une minorité peut y accéder, alors que les résultats sont là et reconnus aussi par la gauche. La 3<sup>e</sup> révision de la loi CO<sub>2</sub>, qui est en cours doit être mise sous toit avec des mesures efficaces et à un coût supportable.

### Les trois défis principaux selon l'USAM:

#### Lutter contre la surréglementation

L'Union suisse des arts et métiers (USAM) considère la lutte contre les coûts réglementaires inutiles comme l'un des dossiers clés de sa politique PME. Le Conseil fédéral a lui aussi reconnu le problème des coûts de la réglementation en 2012 déjà; mais l'Exécutif n'a jamais engagé de mesures concrètes. C'est précisément pour cette raison que le Parlement a transmis deux motions visant à limiter lesdites charges, en exigeant que les coûts réglementaires des projets soient évalués et analysés.

Bien que ces motions aient été adoptées par les Chambres fédérales voilà des années, le Conseil fédéral ne les a toujours pas mises en œuvre. Après avoir critiqué cette inaction à plusieurs reprises, l'USAM a lancé un frein aux coûts réglementaires, définitivement adopté par le Parlement lors de la session de mars 2019. Tout projet de loi entraînant

**L'UN DES DOSSIERS CLÉS POUR LES PME, SELON L'USAM, SERA «LA LUTTE CONTRE LES COÛTS RÉGLEMENTAIRES INUTILES»**

# Quel avenir pour le cou

Le marché de la vente immobilière connaît des bouleversements liés notamment à et l'Association des agences et courtiers immobiliers genevois, afin que chacun donne

**neho**

PAR  
NEHO.CH

**L**A DISRUPTION du courtage immobilier a débuté il y a vingt ans avec les plateformes Homegate et Immoscout. La technologie a donné alors accès à toute l'offre, à tous, et ce «secret» du métier a disparu.

Retour en 1965. Les transactions immobilières sont rares, tout comme les villas villageoises et les maisons individuelles à vendre. On est locataire ou propriétaire par héritage. Les opérations se font de gré à gré ou par annonces. Les locatifs sont vendus par leurs gérants.

S'ensuit une forte croissance de la population, liée notamment à l'établissement des multinationales, qui engendre une forte demande pour tous les types de logements. La copropriété voit le jour et, avec elle, le métier de courtier qui fut, un temps seulement, réglementé par un diplôme de connaissances.

Cherchez l'erreur? Cela fait vingt-trois ans que le marché est haussier. Contrairement au bon sens, les taux de commission sont restés inchangés alors que les prix ont doublé, triplé. Toujours plus de personnes, parfois sans expérience ni formation, se sont improvisées «courtiers», créant de la surenchère de tout, pour faire rentrer des mandats.

Les acheteurs et vendeurs ont alors pris conscience du coût absolu et relatif de la transaction immobilière. Est-ce que c'est juste de payer 60 000 fr. pour vendre ma villa de 2 millions en trois clics et deux visites?

Fort de ce constat, Patrick Delarive et Florent Bourachot ont décidé de créer Neho. Une entreprise innovante mais sans agence ni vitrines. Mais avec deux exigences: être hautement professionnel et mettre l'humain au centre des transactions, par respect pour leur très grande charge émotionnelle. Ils ont créé une plateforme sans frais généraux abyssaux

et recherché un modèle de revenus juste pour tous, dans lequel seule la véritable valeur ajoutée est facturée. C'est une somme forfaitaire de 7500 à 9500 fr. qui est facturée, quel que soit le montant de la transaction. Ainsi, pour une transaction de 2 millions, ce sera 9500 fr. au lieu de 60 000 fr., une économie de 85%. Ce modèle digital permet aussi de personnaliser la stratégie de vente et d'accélérer les transactions.

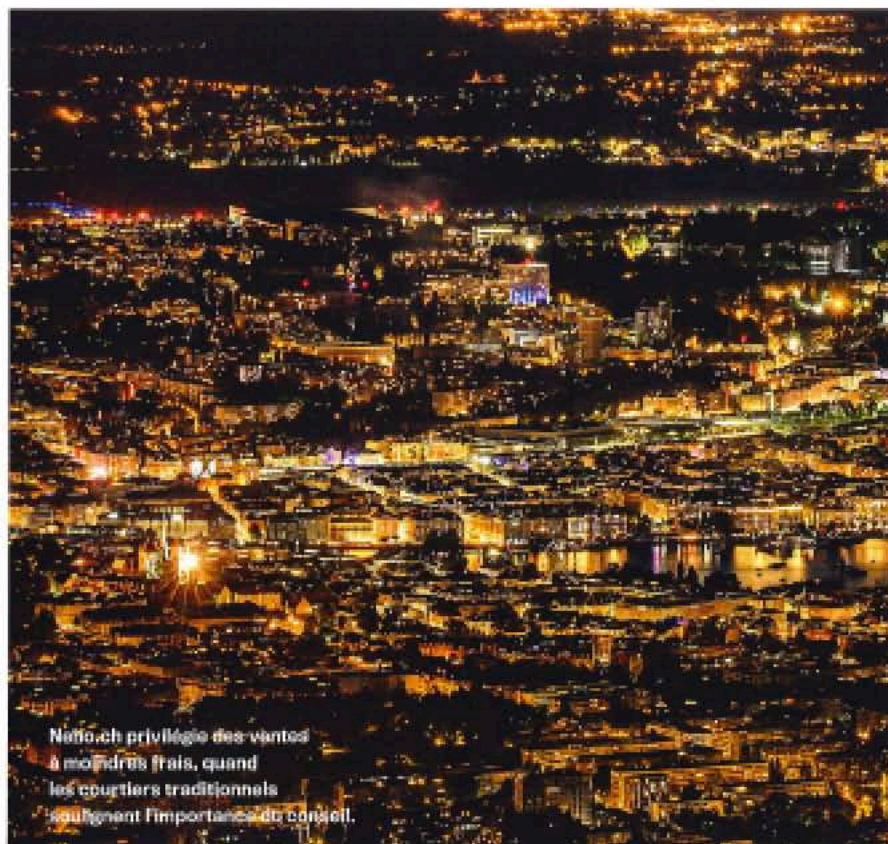
## Plus de 600 transactions

Les chiffres parlent, le modèle est juste. La plateforme Neho, lancée en mars 2018, couvre déjà ses charges. Le premier à reconnaître le modèle est Stéphane Bonvin, rentré dans le capital via son groupe Investis. Fin 2018, Neho avait réalisé 87 transactions avec un taux de

conversion de 63%. En 2019, les 28 collaborateurs de Neho, présent dans 15 villes de Suisse romande et alémanique, auront réalisé plus de 600 transactions, avec un taux de succès moyen incroyable de 81%!

2020 sera une année importante, avec l'entrée au capital d'un nouvel investisseur stratégique reconnu. Le nombre d'opérations devrait atteindre les 1500 et de nombreux nouveaux services seront proposés. Côté formation, tous les collaborateurs de Neho sont formés avec une méthode inspirée de cours immobiliers que Patrick Delarive a donnés durant près de dix ans en 3<sup>e</sup> année d'HEC Lausanne. Dans les nouveautés, Neho propose, depuis peu, un produit très complet destiné aux promoteurs immobiliers et une offre «objets de luxe» sera présentée d'ici quelques mois.

PHOTOS: FABRICE COFFENS / AFP



Neho.ch privilégie des ventes à moindres frais, quand les courtiers traditionnels soulignent l'importance du conseil.

# rtage immobilier?

la percée du courtage en ligne. Bilan a réuni deux acteurs du secteur, le site neho.ch sa vision de l'évolution du métier et les points essentiels auxquels il faut veiller.

ACIGe

PAR L'ASSOCIATION DES AGENCES  
ET COURTIERES IMMOBILIERES GENEVOIS

**L'**ACIGE, ASSOCIATION des agences et courtiers immobiliers genevois, est composée d'agences et de courtiers indépendants en immobilier. Nous sommes très heureux de participer à un acte aussi important dans la vie des familles qui est celui de l'achat ou la vente de leur logement. Une des missions de l'ACIGE est de favoriser l'accès à la propriété à tous, ainsi que d'encadrer et réguler notre corporation.

Nous sommes aussi fiers, car nous

faisons un métier «courageux» qui demande énormément d'investissements en temps et financiers sans aucune rémunération garantie. Quel autre métier ose dépenser sans la garantie d'un salaire ou d'honoraires? Il s'agit souvent du plus grand investissement que fera une famille, l'importance du conseil et de l'accompagnement à chaque étape est immense. Depuis la prise de mandat, l'estimation au juste prix, la mise en valeur, la stratégie commerciale adaptée en fonction des objectifs de prix, de délais, mais aussi des contraintes de visibilité du vendeur. Nous effectuons des centaines de visites par an pour assurer seulement quelques ventes.

Enfin, notre rôle est aussi d'aider l'acheteur et le vendeur à se rejoindre à un prix de marché qui paraîtra toujours trop

haut à l'acheteur et trop bas au vendeur. Il faut pour cela de l'expérience, de la sensibilité et du charisme.

Chaque étape prend du temps, souvent plusieurs mois sans la moindre rémunération. Les mandats étant rarement exclusifs, le bien pourra être vendu par un autre courtier. La noblesse de notre métier vient de ce modèle de rémunération courageux qui protège nos clients de conseils et services payants sans résultat.

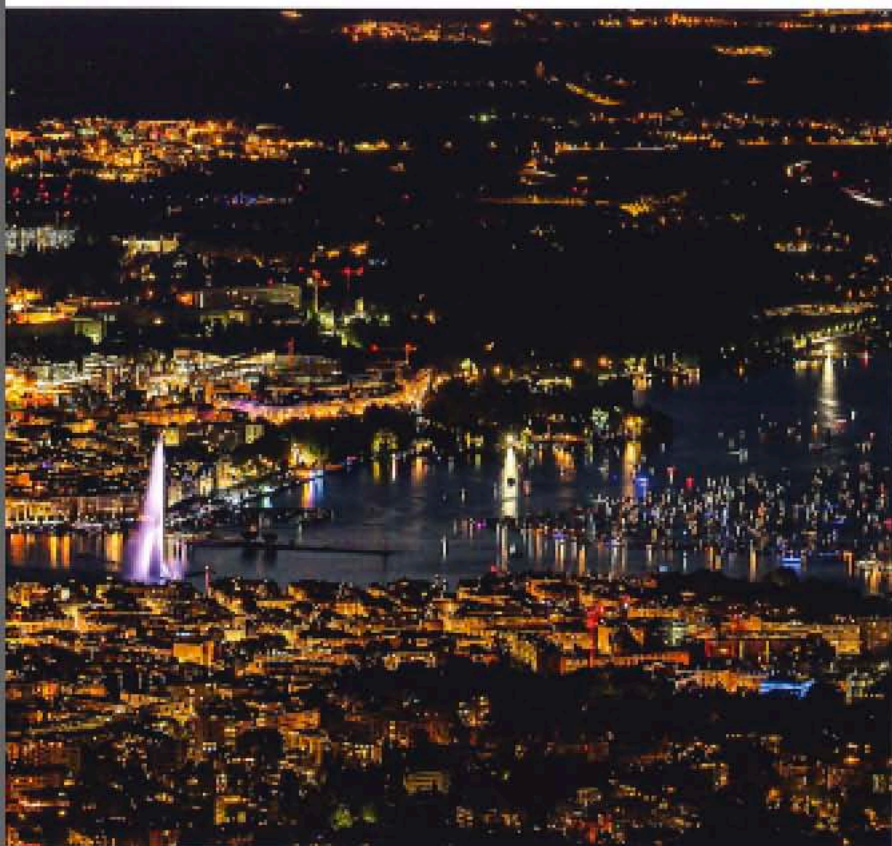
## Et ceux qui n'ont pas vendu leur bien?

De nouveaux acteurs ont choisi le modèle de facturer des forfaits alors même que les biens ne sont pas vendus. Ils passent le reste de leur temps à communiquer en critiquant le courtage traditionnel. Certes, leurs frais sont moindres pour celui qui a vendu, mais qu'en est-il pour tous les autres propriétaires qui n'ont pas encore vendu et qui ont déboursé des milliers de francs? Chacun de ces acteurs a sa formule, mais au final le coût monte vite à plus de 10 000 fr. en ajoutant toutes sortes de services. Leur marketing agressif ne montre jamais tous ceux qui n'ont pas vendu.

Courtier traditionnel ou pas, nous recommandons toujours aux propriétaires de vérifier le parcours du courtier qui s'occupera d'eux. En particulier: quels sont les biens similaires qu'il a réellement vendus à proximité? S'il n'a rien vendu de similaire, soit il démarre, soit il est mauvais. Dans les deux cas, il est dangereux, sans garanties ni recul, de payer en avance des frais.

Gagne-t-il plus en prenant le temps de vendre votre maison ou en signant 200 mandats payants à la chaîne? L'astuce est évidente et Purplebricks, père spirituel de tous ces modèles de courtage en honoraires, vient de fermer aux Etats-Unis et en Australie.

Comme tous les domaines, l'immobilier est de plus en plus compliqué, avec toujours plus de lois et de techniques. L'accompagnement est plus que jamais nécessaire pour éviter les pièges. Le courtage traditionnel a encore de beaux jours devant lui ■





# Les trois prophètes de la mondialisation

La globalisation a mauvaise presse alors que tout le monde en profite, assure Marc Ehrlich\*. L'entrepreneur présente pour Bilan trois personnages clés qui ont accéléré les échanges internationaux.

**E**N LISANT CERTAINS articles de presse, on a régulièrement l'impression que la globalisation est à l'origine de tous les problèmes du monde: désindustrialisation en Europe et aux États-Unis, pollution, recherche du profit à tout prix et travail dans des conditions quasi coloniales dans les pays dépendant de nos économies.

Or, la mondialisation a permis à plus d'un milliard de personnes de sortir de la pauvreté extrême depuis 1990, surtout en Asie. Un meilleur accès à l'eau, aux soins et à l'éducation constitue une conséquence positive indiscutable. Ce mouvement devrait se poursuivre, d'autant que nous, Occidentaux, ne pouvons simplement plus nous passer des produits à bas coûts et des innovations venant de pays lointains.

Retour sur l'histoire de la globalisation à travers trois personnages clés.

## Marco Polo, le pionnier

Le premier personnage à marquer l'histoire de la globalisation est le Vénitien Marco Polo. Vers l'an 1300, il écrit son *Livre des merveilles*, au retour d'un séjour de plus de vingt ans en Asie, notamment en Chine, en Perse et aux Indes. C'était avant tout un marchand, son livre ressemblant d'ailleurs à un *Guide du Routard* du commerce international. Chaque ville visitée est détaillée dans une fiche, selon des critères utiles comprenant la devise utilisée (coquillages, billets émis par le Grand Khan...), les marchandises précieuses disponibles qui font rêver les Européens (soies, épices, sel...), le nombre d'habitants et surtout des curiosités et anecdotes locales savoureuses qui frapperont violemment les esprits sclérosés de l'époque en plein Moyen Âge. Il donnera ainsi un élan fabuleux à des milliers d'hommes d'affaires, aventu-



Les voyages du marchand Marco Polo inspireront des milliers d'hommes d'affaires.

riers et militaires qui se précipiteront à leur tour pour tirer profit de la Route de la soie et des richesses inouïes racontées par Marco Polo.

## David Ricardo, le théoricien

David Ricardo est un homme d'affaires à succès, né en Angleterre à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Après avoir spéculé sur la fin des guerres napoléoniennes, il se retire richissime après la bataille de Waterloo et se consacre à ses recherches en économie. C'est toutefois sur le thème des échanges internationaux que Ricardo a été particulièrement

**AVEC SES CONTENEURS, MALCOLM MCLEAN A «RENDU LE MONDE PLUS PETIT ET L'ÉCONOMIE MONDIALE BEAUCOUP PLUS GRANDE»**



L'économiste britannique David Ricardo a démontré les bienfaits de la spécialisation.

novateur. Il démontre, avec l'exemple simple des échanges de vin et de draperies entre l'Angleterre et le Portugal, les bienfaits de la spécialisation. Le Portugal produit à la fois le vin et les draps à des coûts plus bas. Toutefois, l'avantage est plus prononcé sur le premier produit. En se consacrant exclusivement sur la production de celui-ci, toutes les parties en bénéficient en fin de compte. Cette théorie, rejetée en premier lieu en raison de la protection de l'industrie agricole, sera par la suite à l'origine de tous les accords de libre-échange et permettra une période de prospérité économique basée sur les échanges.

Il faut toutefois mentionner que Ricardo ne prenait pas en considération les frais de transport, limitant l'application de ses théories à des domaines restreints.

## Malcolm McLean, l'entrepreneur

La restriction amenée par Ricardo sera toutefois largement atténuée par Malcolm McLean. Jusque dans les années 60, transporter de la marchandise par bateau était difficile et représentait un coût prohibitif pour la plupart des biens. Les bateaux étaient remplis en vrac à mains d'hommes et exigeaient des armées de dockers pour leurs

NOTRE RADIOGRAPHIE DES

6000

PLUS GRANDS  
EMPLOYEURS  
DE SUISSE  
ROMANDE

NOTRE 5<sup>E</sup> ENQUÊTE EXCLUSIVE SUR L'ÉVOLUTION  
DES EFFECTIFS DES ENTREPRISES INDIQUE UNE REPRISE  
DE LA CROISSANCE, NOTAMMENT DANS L'INDUSTRIE.

À L'INVERSE, LE COMMERCE DE DÉTAIL SOUFFRE.

ENQUÊTE DE SERGE GUERTCHAKOFF,  
COLLABORATION SYLVIE BERNAUDON ET JACQUES MOLINARI

# LEADERS

LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE EN SUISSE ET AILLEURS



«Nous sommes numéro un sur tous nos marchés», se réjouit Mette Lykke.

## «L'impact pèse plus que les bénéfices»

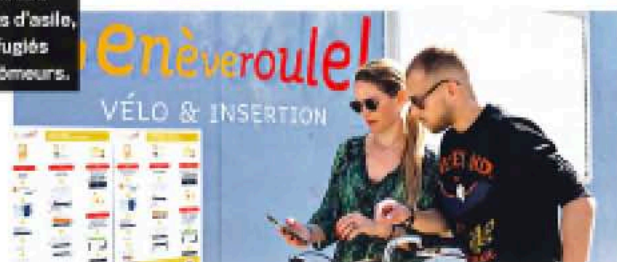
**PAR MARY VAKARIJIS** A la tête de la success-story Too Good To Go, la Danoise Mette Lykke est une CEO atypique qui se préoccupe davantage de lutter contre le gaspillage alimentaire que de rentabilité.

COMME POUR TOUTES LES IDÉES GÉNIALES, c'est si simple que l'on se demande comment personne n'y avait pensé avant. L'application gratuite Too Good To Go permet aux commerçants de céder aux consommateurs les invendus qu'ils allaient mettre à la poubelle. L'utilisateur choisit une enseigne, réserve un panier dont il ignore le contenu précis, puis passe le chercher en fin de journée. Le client paie un tiers du prix initial (soit 4 fr. 90 pour des denrées valant 15 francs). La compagnie danoise Too Good To Go se rémunère en prélevant une taxe sur

PHOTO: TENSION



Genèveroule fait la promotion du vélo tout en formant des requérants d'asile, des réfugiés et des chômeurs.



## Comment j'ai appris à être plus humble

**PAR CHANTAL DE SENGER** Récit personnel d'une semaine d'immersion auprès de personnes en difficulté chez Genèveroule. Le but du programme: donner aux cadres un nouveau regard sur le management.

**D**ÉVELOPPER SON COURAGE, quitter sa zone de confort, dépasser ses propres limites. Ou encore pratiquer l'empathie, renforcer sa résistance au stress, tester sa capacité de résilience, ou tout simplement apprendre à évaluer sans jugement. Ce sont quelques-uns des objectifs du programme Transfaire (SeitenWechsel) de la Société suisse d'utilité publique (SSUP) destiné aux cadres d'entreprises. Celle-ci propose depuis 1994 – à l'occasion des

700 ans de la Confédération – des stages d'une semaine (seul) ou d'une journée (en équipe) dans des institutions sociales telles qu'une clinique pour toxicomanes, un atelier pour personnes handicapées ou une organisation d'intégration professionnelle.

Dans ce contexte spécifique, les managers sont censés développer leurs compétences sociales et celles de leadership, améliorer leurs

capacités à gérer le stress et les conflits, tout en effectuant un engagement social au nom de leur entreprise. «J'avais envie d'apprendre du nouveau sur moi-même et de développer mon courage en quittant ma zone de confort», explique Michel Cuanillon, cadre dirigeant à la Poste qui a passé une semaine au sein de Caritas Jura à Delémont. «Je voulais vivre une immersion totale dans un domaine que je ne connaissais pas du tout. Découvrir d'autres modèles de management et de culture d'entreprise.»

Ce programme, qui a accueilli plus de 3000 dirigeants depuis son lancement, connaît un fort succès en Suisse alémanique. Il est cependant un peu moins populaire de ce côté-ci de la Sarine avec seulement une quinzaine de participants chaque année. Les institutions romandes partenaires sont Genèveroule, l'Institut Pré-de-Vert à Rolle (VD), la Fondation Le Relais à Morges (VD), la Maison d'Enfants de Penthaiz (VD), Le Repuis à Grandson (VD), Pro Infirmis Vaud à Lausanne, et Caritas à Delémont.

**DURANT UNE SEMAINE, LES MANAGERS SONT CENSÉS DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES SOCIALES ET CELLES DE LEADERSHIP**

# Mirabaud, une dynastie

**PAR SERGE QUERTCHAKOFF** Célébrant son bicentenaire, le groupe bancaire genevois a connu un très important développement de ses affaires depuis 1995.

**L**A TROISIÈME plus grande banque privée de Suisse romande (32 milliards de francs sous gestion et 700 collaborateurs, dont un peu plus de la moitié en Suisse) a démarré ses activités le 1<sup>er</sup> août 1819. Genève est alors une cité de 22 000 habitants, la plus grande et la plus prospère de Suisse. Avant de s'appeler Mirabaud & Cie ou encore Groupe Mirabaud, l'établissement financier a démarré sous la raison sociale D. M. Paccard & Cie, pour David-Marc Paccard du nom de son fondateur, lequel va tenir les rênes de son entreprise jusqu'en février 1863.

La Genève d'alors n'a pas grand-chose à voir avec celle que l'on connaît. Comme le rappelle Louis Mottet dans son ouvrage consacré à l'histoire des banques et des banquiers genevois (Tribune Éditions, 1982), «habitait une ville sans arrière-pays, donc mis dans l'impossibilité d'investir en territoire genevois dans des domaines de rendement, sans grandes possibilités non plus de concourir à l'installation et au développement de nouvelles industries, les capitalistes genevois se trouvaient amenés à s'intéresser aux affaires commerciales (...)».

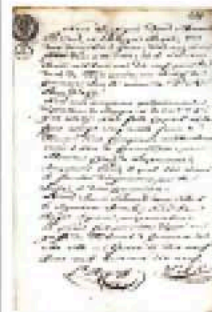
Ainsi, un siècle avant que la famille Mirabaud s'associe aux Paccard, elle était active dans l'importation de denrées coloniales (sucre, café ou encore l'indigo) après s'être installée à Genève en 1731.



**David-Marc Paccard** (1794-1863), fondateur et associé gérant, de 1819 à 1863, d'une banque genevoise qu'il baptise D. M. Paccard & Cie.



**Jacques Marie Jean Mirabaud** (1784 - 1854) a fondé une banque à Milan avant de rentrer s'établir à Genève en 1834.



**Acte de fondation de la société**  
David Marc Paccard & Cie, le 1<sup>er</sup> août 1819.

## Premières années

Agé de 25 ans, David-Marc Paccard Bartholoni se lance. Son frère, Barthélémy, a également ouvert une banque, mais à Paris. Dans cette ville, une grande quantité de capitaux afflue, mais l'expérience de l'émission d'emprunt manque. La banque genevoise s'occupe ainsi d'escompter les effets de change et de négocier les métaux précieux et les nombreuses monnaies qui avaient cours dans les pays limitrophes: les louis de France, les thalers autrichiens, les sequins de Bavière, les ducats de Venise, les liras milanaïses, etc. Elle prêtait également aux chefs de petits Etats tels qu'en Italie les royaumes du Piémont, lombard, vénitien, les duchés de Parme, de Plaisance, etc.

A la même époque, Jacques Mirabaud était à la tête d'une banque qu'il avait fondée à Milan et qui, sous son nom, devint rapidement un des premiers établissements de cette ville. Rentré à Genève vers 1834, il put faire profiter de ses hautes relations les familles Paccard de Genève et Paris, où ses deux fils étaient entrés par leur mariage. Il se fit construire plusieurs immeubles à Genève, entre autres celui qui, à la promenade Saint-Antoine, domine le pont de Saint-Victor.

En 1840, il est rejoint par son gendre, Louis-Auguste Ador, père du futur président de la Confédération, Gustave Ador. Comme les autres banques de l'époque, la société adapte sa raison sociale à l'arrivée de nouveaux associés. En 1849, la banque participe activement à la naissance de l'Omnium, groupe bancaire dont le but était de prendre des participations dans le financement d'affaires nouvelles: les mines de cuivre de Rio Tinto, Gaz de Marseille et de Naples ou encore la Société du canal de Corinthe, avec un réel succès.

La Banque Paccard sera intensément mêlée à l'activité nouvelle qui commença vers 1840, à la suite de la création des réseaux ferroviaires en France. Le beau-frère de David-Marc Paccard, François Bartholoni, qui offrait par la suite le

# INNOVATION

LE NUMÉRIQUE, LA TECHNOLOGIE ET LES NOUVELLES IDÉES DE L'ÉCONOMIE

## Combattre le cancer avec des éléments radioactifs

**PAR GISELAINE BLOCH** Les sociétés pharmaceutiques investissent dans de nouveaux traitements en médecine nucléaire, capables de détruire plus précisément les tumeurs. Explications.

La médecine nucléaire est particulièrement efficace pour traiter le cancer de la thyroïde.

PHOTOS : SCIENCE PHOTO LIBRARY/GETTY IMAGES, CARLA DA SILVA/ISTOCK

**L**ES SUBSTANCES radioactives sont de plus en plus employées pour combattre le cancer et offrir une alternative aux chimiothérapies et radiothérapies. Ces nouveaux traitements figurent parmi les pistes prometteuses évoquées à l'occasion de la conférence Convergence in Oncology Summit qui s'est tenue mi-septembre au campus des sciences de la vie du Biopôle d'Épalinges (VD).

La médecine nucléaire a été développée dans les années 1950, notamment en imagerie. La scintigraphie ou des scanners PET/CT utilisent du matériel radioactif (le  $^{99m}\text{Tc}$  ou le fluor 18) pour détecter des cancers. «La médecine nucléaire est aussi particulièrement efficace pour traiter le cancer de la thyroïde. Le patient avale une solution contenant de l'iode radioactif qui se fixe de manière ciblée sur les cellules cancéreuses», rappelle Valentina Garibotto, médecin adjointe au Service de médecine nucléaire et imagerie moléculaire des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG).

#### Moins d'effets secondaires

Désormais, plusieurs types de tumeurs peuvent être détruites grâce à la maîtrise d'anticorps monoclonaux, couplés à du matériel radioactif. «Nous utilisons des molécules – des anticorps par exemple – qui ciblent spécifiquement les cellules cancéreuses. Nous leur greffons un radioisotope, capable de détruire ces cellules cancéreuses lorsqu'elles s'y fixent», note Julien Dodet. Le ciblage est par conséquent beaucoup plus précis qu'avec une chimiothérapie classique. Les cellules saines sont ainsi mieux épargnées, ce qui évite aussi de lourds effets secondaires», ajoute le directeur d'Orano Med, entreprise française de 50 personnes.

Orano Med qui appartient au groupe Orano – anciennement Areva – a développé une expertise d'extraction du plomb 212, issu du thorium, matériau

abondant dans la nature. «L'avantage, c'est sa disponibilité en quantité élevée, très supérieure à ce qui peut être produit dans un accélérateur de particules ou un réacteur», souligne Julien Dodet. C'est d'ailleurs ce qui a probablement séduit le groupe pharmaceutique bâlois Roche qui a signé un partenariat avec Orano Med. «Nous travaillons ensemble sur plusieurs types de cancers solides.» Ces nouveaux traitements ne devraient toutefois pas apparaître avant quelques années sur le marché.

D'autres traitements radioactifs sont en revanche déjà disponibles pour traiter des cancers, à l'exemple d'un médicament à base de radium 223 qui s'attaque aux métastases osseuses chez les patients atteints d'un stade avancé du cancer de la prostate.

Les grands groupes pharmaceutiques se sont lancés dans cette course à la production de matériel radioactif à

des fins médicales. Parmi eux, Bayer, Novartis ou encore Sanofi. Ils s'intéressent particulièrement aux produits développés par des startups ou des PME, à l'exemple de Progenics aux États-Unis, de Telix en Australie ou d'Advanced Accelerator Applications (AAA), entreprise française de 860 personnes qui exploite une technologie issue du CERN. Elle a été rachetée par Novartis en 2018 pour près de 4 milliards de francs.

AAA a obtenu l'enregistrement des traitements Netspot aux États-Unis en 2016 et Lutathera en Europe en 2017 pour les tumeurs neuroendocrines qui peuvent apparaître dans tout l'organisme mais se situent majoritairement dans le système gastro-intestinal, dans le pancréas, les poumons et le foie. AAA est capable de détecter précisément certaines tumeurs puis de les traiter grâce à la radioactivité. «Nous utilisons du lutétium 177», précise Richard Valeix, directeur d'AAA pour la Suisse et la France.

#### Métastases détectées très tôt

Les premières radioimmunothérapies



**Valentina Garibotto: «L'avenir sera fait d'une combinaison de traitements.»**

utilisent l'iode radioactif  $^{131}\text{I}$ . Mais cet isotope a l'inconvénient de produire un rayonnement très pénétrant. Aujourd'hui, des isotopes médicaux émettent des radiations plus courtes. C'est le cas du lutétium 177. Selon le type de cancer, des biomarqueurs spécifiques sont choisis. Chargés d'infimes doses de radioactivité, ils permettent de localiser l'activité des cellules cancéreuses en se fixant sur leurs récepteurs. Grâce à un scanner PET/CT, l'activité biologique des cellules cancéreuses peut être localisée avec précision dans les organes et les tissus. Les lésions et les métastases sont ainsi détectées très tôt.

Quel est l'avantage par rapport à l'immunothérapie? «L'immunothérapie est une révolution. Elle apprend à l'organisme à se défendre lui-même contre certains cancers. Toutefois, elle ne fonctionne que pour 10 à 15% des patients et que pour certains cancers. L'avenir sera probablement celui d'une combinaison de traitements, alliant immunothérapie et radiothérapie interne vectorisée», prévoit Richard Valeix. Des propos que confirme Valentina Garibotto: «L'avenir sera fait d'une combinaison de traitements. L'avantage des éléments radioactifs, c'est qu'ils agissent de manière très ciblée, même au niveau moléculaire.»

Novartis ne veut pas rater ces nouveaux traitements. Outre AAA, elle a également repris la société américaine Endocyte en 2018 pour 2 milliards. «Endocyte développe une technologie similaire à la nôtre, mais pour le cancer de la prostate», ajoute Richard Valeix. Un concurrent du Lutathera, le Solucin, de la société allemande ITM, devrait aussi entrer prochainement sur le marché. ■

# PATRIMOINE

TOUS LES CONSEILS POUR GÉRER VOTRE ARGENT



Le bitcoin et l'or offrent tous deux l'avantage d'être décorrélés du marché des actions.

## Faut-il miser sur l'or ou le bitcoin?

**PAR MYRIET ZAKI** Les cryptomonnaies et le métal jaune s'imposent comme les solutions reines pour l'investisseur en quête d'actifs décorrélés. Aperçu de leurs vertus et limites.

AVEC LE PROLONGEMENT des taux négatifs, le monde de la gestion d'actifs se trouve en quête de placements attractifs. En effet, il existe de moins en moins d'autres choix intéressants au marché des actions, car une bonne part de l'univers obligataire affiche des taux négatifs. Les analystes soulignent, par conséquent, les mérites de l'or et des cryptomonnaies. Aucun des deux ne peuvent être créés à volonté par les banques centrales et sont disponibles en quantités limitées. Ce qui en fait un autre choix au système monétaire basé sur la

PHOTO: GEMRAY MULTIMEDIA/ISTOCK



# Les gentils, les méchants et l'attaque des clowns

PAR THOMAS VEILLET



**L'**AUTRE JOUR, je suis tombé sur une nouvelle qui doit être une «fake news». Mais je dois dire qu'elle m'a fait tellement rire que, depuis quelques jours, je l'avoue platement: j'ai mal aux côtes et je vous jure que ce n'est pas à cause du fitness. La nouvelle en question exprimait la triste constatation qu'il y avait de moins en moins de clowns dans les cirques, la raison étant que la plupart des candidats sérieux avaient choisi de s'orienter vers la politique.

Vous avouerez que c'est édifiant. Sans compter qu'au moment où je tombais sur cette information humoristique, comme par magie la plupart des gouvernements mondiaux me faisaient immédiatement douter du côté «fake» que l'on aurait pu attribuer à cette dépêche de prime abord.

Oui, c'est arrivé juste au moment où l'attaque des drones avait lieu sur la raffinerie pétrolière en Arabie saoudite. Et juste au moment où tout le monde a commencé à accuser l'Iran de tous les maux de la terre. Il faut reconnaître que le passé du pays ne plaide pas pour lui. Le fait qu'une obscure tribu nommée Houthis, basée au Yémen et très proche des Iraniens, ait revendiqué l'attaque, n'aide pas non plus. Pourtant, la première chose qui frappe, c'est que cela semble un peu trop facile.

Alors oui, mes années d'espion au MI6 sont derrière moi et l'Aston Martin est rangée dans un obscur garage depuis longtemps. Mais je ne peux pas m'empêcher de penser que les Iraniens ne peuvent pas être aussi stupides. Être assez idiots pour faire décoller des drones directement depuis chez eux, alors qu'ils doivent avoir en moyenne 12 satellites espion pointés sur eux en permanence – satellites espion qui ne sont d'ailleurs même pas capables de montrer des photos desdits décollages de drones. A ce stade de bêtise, autant annoncer le vol sur Flightradar24 pour que tous les gamins fans d'aéronautique puissent suivre le vol avant l'attaque.

Et pourtant, ça ne choque personne. Les Américains ont immédiatement accusé Téhéran – environ 8 secondes après les premiers tirs et sans avoir vu les pho-

tos. Ils ont des excuses: depuis l'époque Bush, on peut facilement envahir un pays sans preuve.

## Trop simple pour y croire

Toujours est-il que le prix du pétrole est monté de 15% au paroxysme de la crise. Tous les pays du monde libre ont pris parti pour les Américains et les pauvres Saoudiens. Rappelons tout de même que la hausse de l'or noir arrange bien les régions américaines qui font du fracking, sans compter que l'entrée en bourse prévue de la compagnie pétrolière saoudienne Aramco aura meilleure figure avec un baril à 65 dollars plutôt qu'à 50. On ne va donc pas dire que c'est un coup monté, mais c'est un peu cousu de fil blanc.

Tout semblait donc trop évident et même trop simple

pour que ce soit l'Iran. Et puis, voici que l'on entend des bruits de couloir qui laissent entendre que les Iraniens seraient en train de remuer ciel et terre pour lancer des négociations avec les différentes puissances mondiales afin de se libérer de leur embargo. De là à supposer qu'ils ont voulu mettre la pression sur Donald Trump pour le forcer à négocier alors qu'il n'a aucune envie de se mettre en guerre à douze mois des élections, il n'y

a qu'un pas que je ne franchirai pas. Mais force est de constater que même Hollywood n'aurait pas voulu d'un scénario aussi tordu.

Avant, c'était simple, il y avait les méchants (les Iraniens), les gentils (les Américains) et les victimes (les Saoudiens). Sauf qu'aujourd'hui les méchants manipulent les gentils en gardant la pression sur les victimes en espérant que les gentils ne vont pas oser déclencher une guerre contre les méchants qui deviendraient donc immédiatement les gentils et les victimes à la fois, puisque fondamentalement ils sont gentils (tant que l'on n'a pas prouvé qu'ils étaient responsables des attaques, et donc méchants). Il paraît que Netflix est sur le coup pour lancer une série en 19 saisons et 456 épisodes. A la fin, ce sont les Américains qui gagnent.

«Force est de constater que même Hollywood n'aurait pas voulu d'un scénario aussi tordu»

\* THOMAS VEILLET est le fondateur du site [investor.ch](http://investor.ch) et le CIO de Merion Swiss Partners.



QUE PEUT-IL NOUS  
ARRIVER AVEC UN  
EMPLOYEUR AUSSI  
ÉNORME?

DEVENIR  
INTÉRIMAIRE!

Bertschy