

## L'analyse financière face aux résultats d'entreprise

Les perspectives manquent et les chiffres viennent souvent trop tard. Sans parler des échelonnements interminables.

PIOTR KACZOR

Septembre a été plutôt calme sous l'angle des révisions de marges, mais les prochaines publications trimestrielles viendront très vite rappeler que le rituel des résultats d'entreprise ne s'arrête jamais. Lors du récent salon Investora à Zurich, Sven Bucher, responsable de la recherche de la Banque Cantonale de Zurich (BCZ) – qui couvre plus de 120 sociétés suisses – s'est livré à une analyse des besoins d'informations des analystes. Sans ménagement. «Les chiffres repré-

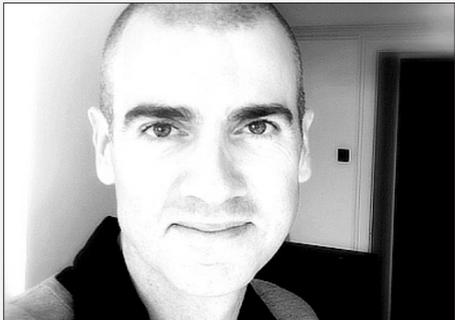
sentent une partie importante de notre travail, mais ils sont basés sur le passé. Bien plus importants sont les aspects liés à l'avenir, à la stratégie, aux risques de cette stratégie, aux produits sur la rampe de lancement, à l'évaluation de leur position sur le marché.» Une grande disparité d'attitudes entre entreprises prévaut dans ce domaine. «Certaines donnent l'impression qu'il s'agit de secrets professionnels qu'elles ne divulguent qu'avec réticence. Alors que d'autres communiquent de manière très ouverte.»

Encore que l'ampleur de l'information ne soit pas forcément un gage de qualité. Il est souvent préférable que les informations accèdent aussi rapidement que possible au marché. Lorsque les résultats annuels ne sont publiés qu'à fin avril, n'y a-t-il pas de quoi s'interroger sur la qualité des mesures de pilotage interne en cas de crise? La transparence des résultats se trouve en outre affectée par des changements de structures trop fréquents. Tous les deux ou trois ans dans une partie du secteur ban-

caire par exemple. «Ces changements sont-ils vraiment dictés par une nécessité entrepreneuriale?» Sans parler de tactiques apparemment dilatoires de la part d'entreprises publiant leurs résultats de manière très échelonnée: chiffre d'affaires, suivi trois semaines plus tard par les résultats provisoires, auxquels succèdent les chiffres définitifs. Puis, des semaines après, le rapport de gestion comportant de nouveaux éléments. De quoi fragmenter l'attention des équipes de recherche et des médias. **PAGE 13**

- SUPRA INTÉGRÉ DANS LE GROUPE MUTUEL
- La caisse unique avance par étape** **PAGE 4**
- LARGE PROGRAMME D'INVESTISSEMENT Swiss se renforce sur l'Europe** **PAGE 6**
- HOLCIM NATIONALISÉ AU VENEZUELA L'impact du retard de paiement** **PAGE 7**
- LA START-UP HORLOGÈRE HYETIS À GENÈVE Le calibre hybride est finalisé** **PAGE 6**
- AEVIS ET CONSEIL D'ÉTAT NEUCHÂTELOIS Décision politique annulée** **PAGE 24**
- TRANSPARENCE DU NÉGOCE COMMODITIES Et si la Suisse servait de modèle?** **PAGE 8**
- SWISS RISK & CARE (HOLDING ASSURANCE) Extension sur le canton de Vaud** **PAGE 4**
- LE GROUPE EMMI DÉSINVESTIT EN ITALIE Trentinalatte était vendable** **PAGE 7**

## Orientation très médico-centrée



**JOCELYN CORNICHE.** Plus de 25.000 téléchargements de l'application Echo112. Cette fonctionnalité permet d'afficher la carte de donneur d'organes d'un patient. Le succès est à mettre à l'actif de Jocelyn Corniche. En marge de son activité de médecin anesthésiste au CHUV (Lausanne), le *tech freak* développe plusieurs instruments mobiles destinés principalement au corps médical via sa start-up MobileMed. **PAGE 5**

## DUKASCOPY BANK À GENÈVE (ONLINE)

# Entretien avec la nouvelle directrice

**VERONIKA DUKA.** Elle assume la direction opérationnelle de l'entreprise qu'elle a cocréée. Le docteur en physique André Duka continue de présider au développement stratégique. **PAGE 3**



ÉDITORIAL FRANÇOIS SCHALLER

## Manuel Valls se trompe de cible

La visite du premier ministre français à Londres laisse des doutes sur la force de conviction de la France en Europe. Manuel Valls s'adressait à un parterre d'industriels et d'investisseurs, mais ce n'était évidemment pas un huis clos. C'est à l'ensemble des Britanniques qu'il parlait. N'ont-ils pas entendu que le Royaume-Uni, la City en particulier, aurait tout à perdre de quitter l'Union européenne en 2017, année d'un référendum redouté? C'est probablement ce que les eurosceptiques voulaient entendre le plus vite possible venant d'un Français: une ingérence caractérisée dans les affaires intérieures du royaume. Qui donc, à part les Britanniques, savent ce qui est bon pour eux? Était-ce une bonne chose d'évoquer par ailleurs les insuffisances démocratiques de l'Union européenne à Londres? Où l'on pense depuis trois cents ans que l'Angleterre est la patrie d'origine et de référence du parlementarisme moderne, bien avant la France? Peut-on vraiment compter sur Paris, qui a tellement de peine à faire confiance aux citoyens, pour orienter les institutions européennes dans le bon sens? Il n'est pas sûr non plus que les déclarations de Manuel Valls sur la

réorientation nécessaire de la politique économique européenne aient rassuré son auditoire (*lire page 23*). En particulier le rejet nécessaire de l'austérité budgétaire et monétaire, jugée douloureuse et peu efficace. Qui ignore encore dans l'économie que cette manière de thématiser la croissance et l'emploi est gravement insuffisante depuis longtemps? Ce dont la prospérité a besoin, c'est d'une utilisation innovante et productive des ressources financières, plutôt que de les détourner dans le clientélisme politique – une hantise britannique séculaire – et la gestion d'une complexité laborieusement entretenue. Dire enfin que l'Union européenne peut offrir à ses membres de peser dans le monde, d'un point de vue économique, diplomatique et militaire, c'est oublier que les Britanniques en ont fait l'expérience jusqu'au bout. Ils en sont revenus. Ce qu'ils veulent aujourd'hui, un peu comme les Suisses, c'est simplement la possibilité de commercer à l'échelle de la planète, le plus librement possible. Sans s'enfermer dans un grand marché qu'ils soupçonnent de vouloir en réalité obtenir une taille suffisante pour se protéger en se refermant sur lui-même. ■

## La sécurité juridique est en recul en Suisse

Le pays est toutefois en tête des États aux libertés économiques les plus élevées d'Europe.

PIERRE BESSARD

L'indice des libertés économiques dans le monde est à bien des égards un test de la qualité des institutions. De ce point de vue, la Suisse occupe le haut du pavé sur le continent européen. Elle conserve son quatrième rang mondial, derrière Hong Kong, Singapour et la Nouvelle-Zélande, et maintient une avance substantielle sur le premier État de l'Union européenne, la Finlande (qui ne pointe qu'en dixième position). Dans un domaine particulier, le pays perd cependant du terrain: celui du système légal et de la protection des droits de propriété. Par rapport à l'an dernier, la régression se monte à 0,2 point,

l'indice de ce paramètre passant de 8,56 à 8,36. Sur douze ans, l'évolution est plus préoccupante: la sécurité juridique en Suisse a reculé de près d'un point. L'instabilité relative du droit s'allie à une qualité tendancielle inférieure de la jurisprudence des tribunaux. L'indice, qui analyse 151 pays et territoires et sera présenté formellement aujourd'hui à Bruxelles, affiche un léger glissement au niveau mondial, avec un recul de 6,87 à 6,84 points. Pour l'Union européenne, le constat est amer: la recherche montre que l'appartenance à l'UE ne conduit à aucune convergence en termes de libertés économiques. Il n'y a pas non plus d'effet significatif sur la concurrence entre les juridictions, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que la création d'un marché commun génère davantage d'émulation des meilleures pratiques. **SUITE PAGE 8**

Deutsche Asset & Wealth Management

Zéro politique de taux d'intérêt? Il est grand temps de considérer les obligations d'entreprises

Investissez dans le fonds  
Deutsche Invest I Euro Corporate Bonds LC \*\*\*\*  
ISIN : LU0300357554

www.DeutscheFunds.ch

Leistung aus Leidenschaft

Deutsche Asset & Wealth Management regroupe les activités de gestion des actifs et du patrimoine effectuées par la Deutsche Bank ou l'une de ses filiales. Le produit mentionné est un fonds de droit luxembourgeois qui bénéficie d'une autorisation de distribution en Suisse. Le document d'information clé pour l'investisseur (DICI), ainsi que le prospectus de vente et les rapports périodiques sont disponibles auprès de la société de gestion et des agents payeurs désignés. © 2014 Deutsche Asset & Wealth Management; Morningstar Inc. Etat: fin juillet 2014. Tous droits réservés.

T. Rowe Price  
INVEST WITH CONFIDENCE

trowepriceurope.com



# SUISSE

## La nomination de la CEO ne changera pas la stratégie

**DUKASCOPY.** Veronika Duka assume depuis toujours le cadre administratif et légal de la banque genevoise.

Tout comme son mari avec lequel elle a fait ses études universitaires (*L'Agefi* du 21 octobre 2013), Veronika Duka vient du monde scientifique. Ingénieur de formation, elle est mathématicienne mais s'est adaptée aux nécessités de l'entreprise qu'ils ont créée ensemble il y a dix ans, pour assumer la gestion opérationnelle de la banque pendant qu'André Duka se consacrait à la stratégie et à la création de nouveaux produits. Elle est, depuis septembre, CEO de la banque Dukascopy.



**VERONIKA DUKA.** Nous poursuivons l'approche de différenciation et d'indépendance.

### Vous êtes impliquée dans Dukascopy depuis longtemps. De quelle manière?

J'ai cofondé Dukascopy avec mon mari et suis, depuis l'origine, responsable du cadre administratif et légal de la banque et donc de la relation avec le régulateur, les autorités genevoises et les organes de contrôle. J'ai également toujours été impliquée dans les ressources humaines mais suis, avant tout, la personne qui gère les crises. Mon poste de CEO ajoute aujourd'hui la représentation externe auprès des clients institutionnels et la supervision de l'équipe de ventes à mes attributions précédentes.

### Votre nomination entrainera-t-elle des changements de stratégie?

C'est André Duka qui assure le développement stratégique de la banque et nous avons l'intention de poursuivre l'approche de différenciation et d'indépendance que nous avons toujours menée.

### Différenciation et indépendance, dans quel sens?

Nous cultivons une image différente des banques suisses traditionnelles, en premier lieu parce qu'en matière financière, nous opérons exclusivement sur le

courtage des changes. Notre force vient d'une technologie que nous avons entièrement créée nous-mêmes et dont nous entendons conserver le contrôle absolu. Contrairement à d'autres établissements, il n'est pas question pour Dukascopy de sous-traiter les activités techniques, ni dans le domaine du trading, ni dans celui des outils de marketing. Notre valeur ajoutée, notre différenciation, viennent de nos plateformes de trading, de nos systèmes de communication internet, de nos applications mobiles et aujourd'hui de notre système de micro-paiement. Tous nos systèmes sont développés à l'interne et incarnent notre know-how. En outre, sur le plan de la structure, Dukascopy est l'unique banque indépendante de courtage des devises en Suisse.

### Vous parlez d'outils de marketing. Pouvez-vous préciser?

La banque a développé des flux d'information financière en 13 langues, un réseau social qui réunit sa communauté, une chaîne de télévision multilingue sur internet et des événements dont le Geneva Forex Event qui se tient mensuellement. Cela tient à une stratégie orientée sur la croissance organique d'une clientèle internationale et diversifiée par l'inter-

net. Nous fidélisons cette clientèle par des marges très faibles et par l'attrait de notre réseau social qui leur permet de partager des outils et de construire des stratégies communes.

### Comment motivez-vous vos équipes?

Notre personnel est fier de participer à une aventure technologique. Nous croyons à la créativité individuelle et laissons beaucoup d'autonomie à chacun.

### Quels sont les développements de la banque en termes d'expansion géographique?

Dukascopy Bank a renforcé sa présence en Suisse avec un nouveau bureau à Zurich en mars. A l'international, nous avons une présence affirmée en Europe de l'Est, à Riga depuis 2005, ainsi qu'à Kiev et à Moscou. Notre équipe de Riga compte 150 personnes et celle de Kiev une centaine. C'est à Kiev qu'est hébergé notre centre de traduction. Notre bureau de Hong Kong, ouvert depuis 2 ans, est en pleine expansion et nous venons d'ouvrir à Shanghai et à Kuala Lumpur. Nous prévoyons des bureaux en Inde, au Brésil et au Mexique. Bien que notre croissance se soit jusqu'à présent faite de manière organique, la banque est ouverte à de nouveaux investisseurs qui faciliteraient l'acquisition de compagnies de courtage étrangères, par exemple au Japon. Notre clientèle est très internationale avec 44% des clients dans l'Union européenne et 11% en Chine.

-----  
NOTRE FORCE VIENT D'UNE TECHNOLOGIE  
QUE NOUS AVONS ENTIÈREMENT CRÉÉE  
NOUS-MÊMES ET DONT NOUS ENTENDONS  
CONSERVER LE CONTRÔLE ABSOLU.  
-----

## Le capital est constitué par des apports technologiques

La lecture de l'inscription au registre du commerce de Dukascopy est inaccoutumée pour un établissement bancaire. Le capital, d'un montant de 22 millions de francs, est constitué d'apports en nature. Il s'agit d'une part d'une «plateforme électronique de négoce pour opérations de change, déjà en exploitation, comprenant un ensemble de logiciels et programmes informatiques permettant notamment de gérer une telle plate-forme sur internet, et les marques Dukascopy dûment enregistrées dans vingt-trois juridictions» d'une valeur de 9,9 millions de francs. Et d'autre part, d'un «logiciel désigné «Free-serv» (consistant en un ensemble de logiciels, programmes informatiques et applications informatiques dont l'objet est de faire de la publicité et d'attirer des clients

### La banque est centrée sur l'innovation technique. Quels sont les nouveautés dans ce domaine?

Nous avons enrichi l'éventail des devises qui peuvent être négociées sur notre plateforme. Nous avons également lancé les options binaires, les contrats de différence (CFD), le Social Trading, Visual Jforex qui permet de construire des stratégies de trading en moins d'une heure, et Dukascopy Connect qui est une messagerie mobile propriétaire. Nous offrons également une solution de branding externe (White Label) grâce à laquelle une trentaine de banques et de courtiers utilisent notre plateforme technique sous leur marque. Cette année, nous lançons e-money, un système de paiements mobiles qui permettra de transférer des fonds et de régler des achats par smartphone.

### Le moment n'est pas facile. N'êtes-vous pas inquiète?

On entend beaucoup de mauvaises nouvelles mais elles concernent des établissements financiers qui ont un historique de clientèle problématique. Ce qui n'est évidemment pas notre cas puisque nous n'opérons pas sur le secteur de la banque privée. Toutefois, la crise dure et nous prenons des mesures pour réduire les coûts ce qui, chez nous, passe par l'automatisation. Nous ne proposons jamais de services qui ne peuvent être automatisés et pensons sortir de la crise renforcés.

INTERVIEW:  
NICOLETTE DE JONCAIRE

## Hausse des postes vacants grâce à CS et Migros

### FINANCE.

La progression du nombre d'emplois à repourvoir dans le secteur a ralenti au troisième trimestre.

Le nombre d'emplois vacants dans les banques, assurances et autres instituts financiers suisses a encore progressé au troisième trimestre 2014, mais avec une intensité moindre que trois mois auparavant. Entre juillet et fin septembre, celui-ci a progressé de 4,3% en glissement annuel à 4291 postes, contre une hausse de 14,3% trois mois auparavant. Au regard du début de l'année la croissance du nombre d'emplois à repourvoir dans le secteur financier s'est inscrite à 19,2%, selon l'indice Finews-JobDirectory publié hier. La hausse observée sur la période sous revue reflète quasiment exclusivement les postes vacants au Credit Suisse et à la Banque Migros.

Dans le même temps, les autres instituts ont vu le nombre de postes vacants se réduire ou stagner. Du côté du numéro deux bancaire suisse, la plupart des emplois à repourvoir émanent de l'activité de

gestion de fortune, l'établissement recherchant notamment des conseillers à la clientèle ou des responsables de projets.

Chez UBS, le nombre de postes vacants s'est lui réduit par rapport au début d'année de 11%. Aux côtés des deux grandes banques, les instituts régionaux et ceux spécialisés dans les affaires de détail sont également en quête de nombreux nouveaux collaborateurs, tout comme les établissements cantonaux.

Pour la première catégorie, le nombre d'emplois à repourvoir a atteint 192 et il s'est fixé à 188 pour la seconde. A fin juin, les banques cantonales affichaient toutefois encore 191 emplois vacants et les établissements régionaux et de détail 216.

Les postes vacants ont également diminué au sein des banques étrangères actives en Suisse ainsi que les instituts privés de gestion de fortune. Finews.ch et JobDirectory expliquent le fléchissement par les coûts élevés liés à la mise en oeuvre des nouvelles réglementations et des prescriptions en matière de gestion des risques, lesquelles forcent ces établissements à réaliser des économies. — (ats)

### TRAJECTOIRES

#### F&C INVESTMENTS: nouveau directeur ventes et distribution à Genève

F&C Investments annonce la nomination d'Andrea Astone au sein de son équipe de distribution internationale pour accompagner sa croissance et le développement de ses services à la clientèle en Europe. Andrea Astone rejoint F&C Investments en tant que directeur régional des ventes pour la Suisse et l'Italie, ainsi que spécialiste de l'investissement responsable. Basé à Genève, il couvrira essentiellement les canaux de distribution et les ventes institutionnelles en Suisse romande. Avec Mario Avagliano, directeur régional des ventes basé à Zurich et responsable pour le marché suisse alémanique, Andrea Astone aura également la responsabilité de développer les activités de distribution et de vente institutionnelle de F&C en Italie. Andrea Astone travaillait précédemment comme directeur associé d'A&C Sustainable Wealth Partners, dont il était le cofondateur.

#### FALCON PRIVATE BANK: Erich Pfister à la tête des activités banque privée

Le gestionnaire de fortune zurichois Falcon Private Bank nomme au 1<sup>er</sup> janvier 2015 Erich Pfister responsable de ses activités banque privée. Il intégrera à ce titre la direction générale de l'établissement et répondra directement au directeur général (CEO) Eduardo Leeman.

#### VOXIA: nouveau consultant RP senior

Afin de diversifier ses activités et d'absorber sereinement de nouveaux mandats, Voxia communication a recruté un nouveau consultant RP senior en la personne d'Alexis Delmege. Avant de rejoindre Voxia communication, il a dirigé pendant trois ans Revolution PRCO, une agence affiliée au groupe international anglais PRCO actif dans le secteur de l'immobilier et du luxe. Auparavant, il était en charge du marketing et de la communication du centre commercial de Balexert, ainsi que de la promotion et de l'organisation d'événements sportifs et de divertissement. L'agence issue de la fusion en 2013 d'European Investor Relations et de Rochat & Partners compte désormais une quinzaine de collaborateurs.

#### COMPASS GROUP: Frank Keller nouveau CEO pour la Suisse

Frank Keller (39 ans) est le nouveau Chief Executive Officer de Compass Group (Suisse) depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2014. Il succède ainsi à Hans Boesch, qui quitte le groupe. Frank Keller est actuellement Head of operations pour Compass Group Suisse, une fonction qui lui a été confiée au mois de juin 2011. Avant de rejoindre Compass, il a occupé divers postes de direction dans le secteur de la restauration en Suisse et à l'étranger. Il avait commencé sa carrière en tant que chef de projet pour la grande entreprise événementielle et de restauration McCall & Associates à San Francisco, avant de devenir directeur général de Gamma Catering.

## Des synergies inhabituelles

La banque Dukascopy a développé des synergies inhabituelles entre courtage, outils de trading, réseaux sociaux, flux de données et programmes télévisés multilingues, et événements sociaux. Un modèle qui n'est pas tout à fait sans rappeler Bloomberg... avec une technologie tout de même plus au goût du jour. Le système, fondé sur le concept du marketing croisé, vise à dépasser les traditions pour créer des relations entre différentes sphères d'activité.

Dans une optique où la compétition au sens étroit est étrangère, Dukascopy multiplie les partenariats médias et invite les établissements financiers suisses et étrangers (y compris ses concurrents directs), les organisations internationales et le monde académique dans ses studios de télévision. La banque a créé et fidélisé une communauté web

d'échanges interactifs composée aujourd'hui de plus de 60.000 membres. Elle a voulu créer ainsi une structure durable de diffusion de l'information et de création de ressources qui renforce le sentiment d'appartenance au groupe.

Peut-être plus inattendu, Dukascopy accorde une grande part au divertissement et organise concours, jeux et événements dont le Geneva Forex Event qui réunit mensuellement environ 500 personnes. Cette soirée allie finance, mode et luxe. L'exercice porte ses fruits puisque dans la semaine qui le suit, les adhésions à la communauté Dukascopy se multiplient.

La nouvelle CEO de la banque, Veronika Duka, envisage une alliance avec l'horlogerie haut de gamme. Une manière d'associer deux des grands secteurs suisses. (NJN)