

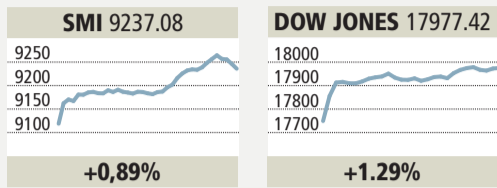
# L'AGEFI

QUOTIDIEN DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

SCANDALE À ANDORRE  
La panique  
bancaire PAGE 19



JA-PP/JOURNAL — CASE POSTALE 5031 — CH-1002 LAUSANNE



US PROGRAM POUR LES BANQUES SUISSES  
**Premières entraides reçues et traitées** PAGE 5

LE MÊME PROGRAMME AMÉRICAIN  
**Nettes améliorations obtenues** PAGE 5

SWISS SPACE SYSTEMS ET SA COTATION  
**Londres sérieusement envisagé** PAGE 6

DÉTENTE PROGRAMMÉE AVEC L'IRAN  
**Délégation commerciale suisse** PAGE 8

SOLIDE RENTABILITÉ DU GROUPE HELVETIA  
**Pleine intégration de Nationale** PAGE 5

ENTRETIEN AVEC MARTIN KESSLER  
**Ce que le courtage veut dire** PAGE 4

NOUVEAU DÉCROCHAGE DU PÉTROLE  
**Les pires scénarios se précisent** PAGE 12

LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS CHRISTEN  
**Quand la BCE assèche le marché** PAGE 11

La preuve que  
c'est possible



**WALTER FUST.** Ce n'est pas la première fois que le constructeur de machines Tomos, à Moutier, tente de se repositionner dans l'urgence, mais c'est la première fois depuis longtemps qu'il parvient à convaincre au point de surprendre. L'actionnaire et administrateur personifie en grande partie cette réussite, avec le retour à l'indépendance financière, une stratégie produit en phase avec le marché et le bon management pour l'exécution. **PAGE 7**

## Les performances ravivent le spectre d'un échec total

**LAFARGE-HOLCIM.** Le projet de méga-fusion est brusquement déstabilisé par les résultats du groupe suisse.

CHRISTIAN AFFOLTER

A l'origine, il s'agissait d'un projet de fusion entre égaux. Un processus très lent, toujours pas finalisé, vu la taille des groupes Lafarge et Holcim. Le problème, c'est qu'il n'est plus guère possible de parler d'égalité près d'une année après l'annonce.

La valeur de Holcim semble clairement avoir augmenté. Résultats annuels et parcours du titre, sans même tenir compte d'un effet franc.

Même le groupe français Lafarge

le reconnaît, à priori disposé à adapter le rapport d'échange d'actions, initialement fixé à 1:1, à 0,93:1, selon des sources concordantes. Tout en n'accédant pas à la demande du groupe suisse de ne payer que 0,875 titre. Les spéculations allant dans ce sens, avec le versement d'un dividende extraordinaire aux actionnaires d'Holcim en tant qu'alternative, ont surgi il y a plusieurs semaines déjà. Cependant, le fait que l'entrée dans ce processus ait été confirmée par deux communiqués séparés a fait renaître le spectre

d'un échec total de ce projet de méga-fusion. Le président du conseil d'administration d'Holcim Hans-Wolfgang Reitzle a envoyé une lettre à Lafarge reçue dimanche et demandant de revoir les termes du contrat.

Plus problématique encore, Holcim semble également demander une recomposition de l'équipe dirigeante du groupe fusionné, en principe déjà arrêtée avec le président-directeur général actuel de Lafarge Bruno Lafont à sa tête. Lafarge refuse une entrée en matière sur ce point.

Ces divergences rappellent que la composition des organes dirigeants fait partie intégrante du processus de valorisation. Au conseil, il est d'ailleurs prévu que le président actuel de Holcim obtienne le poste suprême. Pour l'instant, le principe de fusionner n'est apparemment pas formellement en cause. Mais Holcim semble déterminé à mieux exploiter sa marge. Et plusieurs analystes estiment que Lafarge, qui a confirmé hier son attachement au projet, aurait plus à perdre d'un éventuel échec. **PAGE 7**

## PROGRÈS SUR LA TRANSPARENCE FISCALE

### Les assurances sur la confidentialité

**PASCAL SAINT-AMANS.** Le directeur du Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE répond aux craintes sur l'échange automatique d'information après l'épisode SwissLeaks. **PAGE 3**



ÉDITORIAL MARJORIE THÉRY

### Afrique et bonds technologiques

Rappels à l'occasion de l'ouverture de la troisième édition de l'Africa CEO Forum hier à Genève: parmi les vingt Etats qui utilisent le plus les paiements mobiles dans le monde, quinze sont Africains. Un chiffre qui trahit surtout le manque d'infrastructures classiques comme les agences bancaires ou des réseaux de téléphonie ou d'internet câblés, largement insuffisants. Ce qui n'empêche pas le continent de compter aujourd'hui plus 880 millions de téléphones mobiles. Le potentiel économique africain est fait de sursauts technologiques rapides. Ce qui explique par exemple qu'au Nigeria, 88% du trafic internet passe par des terminaux mobiles. Un record.

Le président de la Banque Africaine de Développement a aussi rappelé que les investissements privés avaient été multipliés par dix en dix ans. La privatisation croissante des économies africaines couplée à une adoption rapide des nouvelles technologies pourrait transformer le continent bien plus rapidement qu'il n'a évolué ces trente dernières années. Les organisateurs savent pourquoi ils ont invité l'essayiste américain Jeremy Rifkin, pour évoquer le potentiel de «La Nouvelle Société du coût marginal zéro» en Afrique. Il n'est bien sûr pas question de mini-

miser les nombreuses barrières dues au manque d'infrastructures en Afrique. Ce Forum en est lui-même un exemple: s'il a débuté à Genève en 2013, c'est en partie à cause de liaisons aériennes panafricaines insuffisantes. Et s'il ne se tient pas en Côte d'Ivoire comme prévu pour cette édition, c'est par principe de précaution sanitaire, sachant que le virus Ebola se propageait encore récemment dans des pays voisins.

Les critiques classiques faites à l'Afrique sur le manque d'infrastructures sont pourtant systématiquement pondérées aujourd'hui par ces bons technologiques spectaculaires rendant l'argument inutile dans plusieurs domaines. Le réseau électrique est insuffisant? Des entreprises proposent l'installation de panneaux solaires en leasing, avec paiements via mobiles. Les démarches administratives sont compliquées par le manque de documents d'identité officiels? On met en place des systèmes d'authentification par scan du visage, de l'iris ou empreintes digitales, avec une simple tablette. Le développement du e-commerce est freiné par le manque d'adresses fixes? Un système de livraison a été développé en se basant sur la localisation GPS via les téléphones mobiles des clients. ■

### Pour qu'une start-up puisse vraiment réussir

Les trois piliers nécessaires au développement d'une entreprise active dans l'innovation.

HENRI SCHWAMM

Le groupe Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, vient de se livrer à une analyse sur un échantillon de 172 start-up défaillantes du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) entre 2006 et 2014.

Sont considérées comme défaillantes les entreprises TIC ayant fait l'objet de redressements et liquidations judiciaires et respectant trois critères: moins de six années d'existence, chiffre d'affaires supérieur à 150.000 euros, progression des ventes supérieure à 50% sur la période étudiée.

En d'autres termes (et sans surprise), c'est leur offre innovante associée à la recherche d'un modèle d'affaires viable qui différencie les start-up des entreprises traditionnelles.

On distingue quatre types d'innovation: l'innovation de produit (introduction d'un bien ou service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéris-

tiques ou de l'usage auquel il est destiné), l'innovation de procédé (mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée), l'innovation de commercialisation (mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit) et l'innovation d'organisation (mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme).

Le concept de start-up évoque spontanément les années 2000 et la popularisation de l'accès à Internet qui, dans son sillage, a entraîné la création de très nombreuses entreprises. Ce concept ne se limite pas aux entreprises du TIC, bien que ce secteur soit l'un des principaux catalyseurs de l'innovation et concentre de fait le cœur d'activité des start-up d'aujourd'hui. Qui dit innovation dit également besoin en capitaux pour développer une idée, dont l'issue est incertaine et accroît le risque. **SUITE PAGE 2**

\* Université de Genève

Deutsche Asset & Wealth Management

Nos stratégies de dividendes progressent.

Deutsche Asset & Wealth Management: Numéro 1 Européen des stratégies actions globales à haut dividende.<sup>1</sup>

Investissez dans le fonds Deutsche Invest I Top Dividend CHF LCH (P) (ISIN: LU0616864012)

Passion to Perform

www.DeutscheFunds.ch

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 fonds mentionné est un fonds de droits luxembourgeois qui bénéficie d'une autorisation de distribution en Suisse. Les prospectus de vente et les informations destinées aux investisseurs comportant les avertissements sur les risques peuvent être obtenus gratuitement auprès de Deutsche Bank (Suisse) S.A., implantée à Genève, Zurich et Lugano, ainsi que sur le site www.DeutscheFunds.ch. Source: Morningstar; la catégorie (OE) Global Large Cap Value, Equity, données au 30/11/2014. © (2015) Morningstar Inc. Etat: fin décembre 2014. Tous droits réservés.



9 771421 948004 2 0 0 1 2