

# L'AGEFI

QUOTIDIEN DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE

Procédure de faillite lancée  
Le scandale des  
airbags emporte  
le groupe Takata **PAGE 19**



SMI 9121.22	DOW JONES 21409.55
9145	21500
9130	21450
9115	21400
9100	21350
<b>+0.98%</b>	<b>+0.07%</b>

LE FONDS ACTIVISTE INVESTIT 3,5 MILLIARDS

## Third Point force la porte de Nestlé

PAGE 5

## SOLUTION DE STOCKAGE SUR BATTERIE Leclanché coopère avec Skoda

PAGE 3

## TRAITEMENT DES MALADIES ORPHELINES Neovii proche d'une validation

PAGE 5

## IPO À ZÜRICH DE LA FILIALE DE TOSHIBA Le grand retour de Landis+Gyr

PAGE 4

## DERNIÈRE ASSEMBLÉE DE SYNGENTA HIER Fusion avec ChemChina effective

PAGE 5

## STUDENT BUSINESS PROJECT DE L'EHL Les éloges de MSC Croisières

PAGE 3

## PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES Meetup ce soir à Carouge

PAGE 6

## LA VÉRITÉ SUR LA DETTE IMPLICITE DE L'AVS 1060 milliards ou 173% du PIB

PAGE 2

## BCVs: le numérique renforce la proximité



OLIVER SCHNYDER. Directeur général de la BCVs.

La Banque Cantonale du Valais (BCVs) a décidé de s'associer au portail en ligne e-hypo.ch de son homologue schwyzoise (SZKB). La coopération, qui devrait être mise en œuvre «dans le courant de cette année» prévoit que les partenaires exploitent ensemble la plateforme et devrait permettre de générer des synergies au niveau du marketing et du développement, précise lundi la BCVs. «La stratégie digitale est complémentaire, et non concurrente, de notre volonté de proximité avec la clientèle. La BCVs renforce en effet sa présence de proximité, en professionnalisant et modernisant ses succursales» indique dans une interview Oliver Schnyder, Directeur général de la BCVs et responsable de sa division Marché, qui s'explique sur la stratégie numérique privilégiée par la banque. Les crédits seront octroyés indépendamment par chaque partenaire et comptabilisés dans leurs bilans respectifs. Le portail e-hypo.ch développé par la SZKB répond à l'évolution des besoins des clients, de plus en plus nombreux à vouloir non seulement payer leurs factures ou exécuter leurs transactions par e-banking, mais qui souhaitent également conclure des hypothèques en ligne. Ce portail se présente par conséquent comme l'offre idéale pour les familles de l'Internet, en quête de conditions avantageuses, disposant des informations nécessaires dans le domaine hypothécaire et qui ne désirent pas de conseil personnalisé sur rendez-vous. Ils peuvent ainsi saisir leurs données directement sur e-hypo.ch. **PAGE 7**

# L'IMD face au défi d'une concurrence exacerbée

**EXCLUSIF.** Grand entretien avec Jean-François Manzoni, le nouveau président de l'école de gestion basée à Lausanne.



JEAN-FRANÇOIS MANZONI. L'IMD est fier de sa contribution à la compétitivité du canton de Vaud et de la Suisse.

PHILIPPE D. MONNIER

Innover ou mourir. L'International Institute for Management Development (IMD) n'échappe pas à cette formule lapidaire. L'institut lausannois évolue en effet dans un environnement où la concurrence s'est considérablement durcie ces dix dernières années, relève le nouveau président de l'IMD Jean-François Manzoni dans un entretien exclusif à *L'Agefi*. Non seulement les institutions internationales de gestion du type IMD se sont multipliées dans le monde mais les écoles de gestion nationales sont devenues plus compétitives sur le plan international. Les universités corporatives, les

firmes de services professionnels et les fournisseurs de formation en ligne représentent aussi des challengers redoutables. Malgré ce changement de paradigme, l'IMD tient farouchement à son indépendance. L'institut n'a jamais sollicité des fonds publics et n'a pas l'intention de le faire. Des efforts ont par contre été entrepris afin de renforcer le réseau d'alliances en Suisse (notamment avec l'EPFL) et à l'étranger. Mais c'est surtout en s'assurant que les programmes dispensés aux cadres et aux entreprises restent absolument à la pointe, tant au niveau du contenu que des processus pédagogiques que l'IMD compte faire la différence. **PAGE 3**

## Bobst et ses partenariats win-win dans l'innovation

CHRISTIAN AFFOLTER

Le responsable R&D de Bobst Alexandre Pauchard a présenté hier à Verbier lors des Journées romandes des arts et métiers un exemple concret de partenariat avec des PME débouchant sur

des innovations. L'entreprise BCD microtechnique collabore avec Bobst depuis trois décennies déjà. Les deux partenaires en bénéficient. Le positionnement est complémentaire à l'activité R&D. Les machines de Bobst sont équipées de capteurs qui les différen-

cient sur le marché. Quant à BCD microtechnique, elle peut ainsi s'engager dans des projets plus complexes qui la font progresser dans d'autres applications également. Les deux préfigurent ainsi d'une tendance qui prend toujours plus d'ampleur. **PAGE 6**



ALEXANDRE PAUCHARD. Le responsable R&D de Bobst a insisté sur le lien de proximité.

## Burckhardt accentue son ancrage local

**COMPRESSEURS.** L'acquisition de CSM au Canada est une nouvelle étape de renforcement de son activité services.

PHILIPPE REY

Le fabricant de compresseurs Burckhardt Compression (BC) continue à renforcer son infrastructure dans le service avec l'acquisition anticyclique de CSM Compressor Supplies & Machine Work Ltd (CSM) au Canada.

Cette société relativement petite n'en est pas moins significative en améliorant la présence locale de BC en Amérique du Nord, aussi bien en amont qu'en aval dans l'industrie du pétrole et du gaz. C'est en particulier un bon complément à Arkos Field Service (dans laquelle BC a pris une participation de 40% à fin 2015) sur ce continent. Les activités de service pour une base installée au plan global et susceptible

d'augmenter à long terme constituent une source de free cash flow substantielle. Elles améliorent le rendement des capitaux employés. A plus forte raison avec de la croissance. On le voit dans d'autres industries, notamment les ascenseurs avec Schindler ou les équipements pour emballages avec Bobst Group. L'offre des services va bien au-delà des pièces détachées ou de la disponibilité sur appel des techniciens. BC a pour objectif des acquisitions ciblées dans l'activité services. Il a déjà amélioré considérablement sa position sur l'autre grand marché qu'est la Chine au moyen de l'acquisition de Shenyang Yuanda Compressor Co. BC a en outre acquis l'an dernier IKS en Allemagne. **PAGE 4**

## Hosco continue de croître à l'international

**NUMÉRISATION.** La plateforme des métiers de l'hospitalité vient de boucler sa série A de levée de fonds à 7 millions.

ELSA FLORET

La start-up genevoise Hosco, réseau mondial leader des métiers de l'accueil (hospitalité), a porté son investissement à sept millions de francs, grâce à une levée de fonds de série A. De nouveaux investisseurs et deux sociétés de capital-risque britannique et espagnole complètent le financement des actionnaires historiques.

Le marché de l'hospitalité représente 284 millions de professionnels, selon l'Office international du Tourisme et couvre les métiers allant de l'hôtellerie, à la restauration, en passant par l'organisation de voyages, de la location de voiture, des bateaux de croisières et des parcs thématique. Hosco s'adresse à trois types d'utilisateurs: les candidats, les recruteurs et les écoles. **PAGE 5**

**Vous pensez sérieusement qu'il est meilleur parce qu'il a coûté cher ?**

**GESTOCIGARS** Rue Robert-Céard n° 8 · 1204 Genève  
Tél. 022/312 10 80 · www.gestocigars.ch · sales@gestocigars.ch  
Lundi à vendredi 9h à 19h · Samedi 10h à 14h



9 771421 948004 2 0 0 2 6

# SUISSE

## L'IMD maintient son rang dans un univers toujours plus concurrentiel

**EXCLUSIF.** Grand entretien avec Jean-François Manzoni, le nouveau Président de l'école de gestion de réputation mondiale basée à Lausanne.

Créée en 1990 suite à la fusion de l'IMI Genève et d'IMEDE, l'IMD (International Institute for Management Development) a changé de Président en décembre 2016 avec le remplacement de Dominique Turpin par le franco-canadien Jean-François Manzoni. Le nouveau Président d'IMD a fait ses études à l'université canadienne de McGill (MBA) puis à celle de Harvard (doctorat). Entre 2004 et 2010, il a été professeur de leadership et de développement organisationnel à l'IMD avant de passer cinq ans dans le campus singapourien de la business school INSEAD. Jean-François Manzoni a reçu *L'Agefi* pour partager – pour la première fois avec la presse – ses convictions et sa vision pour l'avenir de son école.

### Durant ces dix dernières années, quelles ont été les évolutions de votre environnement d'affaires?

Le facteur le plus notable est l'accroissement de la concurrence. Non seulement il y a plus d'écoles internationales de gestion du type IMD mais, en outre, nous avons à faire avec quatre nouveaux types d'acteurs: a) les écoles de gestion nationales qui sont devenues plus compétitives internationalement; b) les universités corporatives; c) les firmes de services professionnels (spécialistes en recrutement et assessment; cabinet de conseil en stratégie/gestion; etc.); d) les fournisseurs de formation en ligne. Un autre facteur important est le développement technologique qui permet aujourd'hui de proposer à distance des contenus intéressants. Enfin, pour nous, une évolution clé est l'appréciation du franc suisse.

### Face à ces nouveaux défis, quelle a été la réponse de l'IMD?

Tout d'abord, nous continuons à nous assurer que les programmes que nous offrons aux cadres et aux entreprises sont absolument à la pointe, tant au niveau du contenu que des processus pédagogiques. Nous continuons également à identifier les nouvelles problématiques clés et à lancer de nouveaux programmes focalisés sur ces questions. En particulier, nous avons mis sur pied un nouveau type d'interventions appelé «transformation journey» afin d'aider nos clients à accélérer leur processus de transformation.

### Comment se déroulent ces «transformation journeys»?

Sur la base de discussions avec la direction de l'entreprise, nous identifions une, deux ou trois questions sur lesquelles nous allons faire plancher un groupe d'une vingtaine de cadres prometteurs sur une période de six à douze mois. En parallèle avec leur rôle au sein de l'entreprise, ces cadres vont participer à différents modules que nous mettons sur

pied spécialement pour eux. Durant et entre ces modules, ces cadres travaillent sur les questions identifiées par leur direction avec notre soutien et avec celui de leur direction. A l'issue de ce processus, ces cadres doivent présenter leurs conclusions à la direction de leur entreprise.

Nous avons déjà mené à bien plusieurs missions de ce genre avec, à chaque fois, un développement personnel réel pour les individus et des résultats impressionnants pour l'entreprise. En outre, comme les conclusions ont été développées à l'interne, elles sont beaucoup plus susceptibles d'être appliquées. Et à la fin du projet, les connaissances acquises restent au sein de l'entreprise au lieu d'être redéployées chez d'autres clients par un cabinet de conseil.

### En plus de cela, comment est-ce que l'IMD se différencie de ses concurrents?

Comme mentionné, nous avons différents types de concurrents dans différents types d'activités. A l'instar des autres écoles de gestion de classe mondiale, notre investissement en recherche et développement est important mais – plus que pour la plupart des autres écoles – nos recherches se veulent pertinentes et applicables en pratique. Ce lien avec l'aspect pratique nous rapproche de certains cabinets de conseil mais nous



«L'IMD n'a jamais sollicité des fonds publics.»

nous différencions de ces derniers par le fait que notre objectif n'est pas de trouver des réponses pour nos clients mais plutôt de les aider à développer des réponses pour et par eux-mêmes. En promettant un «Real Learning, Real Impact» (véritable apprentissage, véritable impact), notre «tag line» (slogan) met en exergue cette différenciation.

### Vous mettez en avant l'aspect pratique de vos formations mais aucun de vos professeurs n'a dirigé de grandes sociétés...

Certains d'entre nous ont exercé des responsabilités significatives dans des entreprises et/ou des cabinets de conseil mais, vous avez raison, nous ne sommes pas des praticiens. Nous sommes des «académiques» qui sont – pour une partie très significative de leur temps – en contact avec l'entreprise en tant que chercheur, enseignant, consultant, coach ou fa-

cilitateur. En plus, nous invitons souvent des cadres supérieurs à intervenir dans nos formations. Ces conférenciers invités sont excellents pour partager leurs expériences spécifiques mais ils n'ont pas nécessairement le temps d'en extraire les principes fondamentaux, ni de réfléchir à comment ces principes de base se traduisent dans différents contextes. Par contre, les professeurs de l'IMD sont en contact avec un grand nombre de contextes différents, contextes que nous rapprochons de cadres conceptuels performants pour déduire des principes applicables aujourd'hui et demain et cela dans des contextes qui évoluent de plus en plus vite.

### L'IMD est indépendant alors que des business schools du type Wharton, Harvard ou Stanford font partie de grandes universités. Quels sont vos avantages et désavantages?

Le fait de faire partie d'une grande université permet notamment d'accroître la visibilité de sa marque et de mieux répartir ses coûts généraux (informatique, etc.). Par contre, notre indépendance nous permet d'être plus agile et d'être entièrement focalisé sur notre mission.

### L'IMD est très connu en Europe mais moins ailleurs. Est-ce qu'une fusion ou des alliances fortes

### avec des écoles, en Asie ou aux Etats-Unis sont envisageables?

Je ne pense pas qu'une fusion soit réaliste surtout avec une université distante géographiquement. Par contre, nous sommes en train de renforcer notre réseau d'alliances en Suisse et à l'étranger. Par exemple, nous venons de lancer «Transform Tech», un programme commun avec l'EPFL qui conjugue le leadership de l'IMD en matière de transformation d'entreprise avec l'expertise de l'EPFL dans les technologies de pointe. Je suis sûr que nous aurons d'autres initiatives communes avec l'EPFL et avec d'autres écoles suisses de renom.

### L'IMD ne reçoit pas de fonds publics alors que vous êtes parfois en concurrence avec des formations financées par l'Etat...

L'IMD n'a jamais sollicité des fonds publics et nous n'avons pas l'intention de le faire. Nous acceptons le défi d'être financé par les cadres et les entreprises qui suivent nos programmes. Cette indépendance n'a pas que des désavantages. En particulier, elle nous offre plus de liberté au niveau de notre fonctionnement interne. Par contre, il nous serait très utile de pouvoir recevoir plus de donations de la part de nos anciens élèves.

INTERVIEW: PHILIPPE D. MONNIER

## «Notre défi en Suisse, c'est la force du franc»

### L'IMD publie des «business cases» (études de cas) à l'instar d'autres écoles de gestion. Quelle est votre ambition dans ce domaine?

Nous sommes très intéressés par ces «business cases» qui nous permettent de mieux connaître des entreprises intéressantes, de documenter cette connaissance, de l'utiliser dans le cadre de nos formations et, moyennant l'accord des sociétés couvertes, de la mettre à la disposition d'autres centres de formation. D'ailleurs, nous recevons régulièrement des prix pour nos études de cas. En outre, d'après l'organisation «Case Centre» qui commercialise les études de cas des principales écoles de gestion du monde, l'IMD comptait cinq des quarante professeurs dont les «business cases» se sont le plus vendus dans le monde en 2016. Parmi cette liste de quarante professeurs, seul Harvard avait plus de professeurs que nous. Le fait que beaucoup d'autres écoles utilisent nos études de cas démontre qu'elles apprécient notre approche; de plus, cela confère plus de visibilité aux entreprises que nous étudions et cela accroît la notoriété de l'IMD à travers le monde.

### Quelle est votre vision de la formation en ligne?

Il faut distinguer deux cas de figures. Primo, il y a les cours en ligne qui remplacent des cours en présentiel. Cette approche présente des bénéfices certains pour les cadres et leurs employeurs même si le manque de contacts directs est un désavantage. Ces cours en ligne représentent une petite minorité de notre offre mais ils connaîtront un développement important dans le futur. Segundo, il y a la formation en ligne combinée avec des cours en présentiel (blended learning).

Autrement dit, un support en ligne est disponible avant, pendant et après la formation en présentiel. Je suis convaincu que d'ici deux ans la totalité des cours en présentiel bénéficieront de ces supports en ligne.

### Seulement 15% de vos recettes proviennent de vos deux formations diplômantes: le MBA (Master of Business Administration) et l'Executive MBA (EMBA). S'agit-il de produits d'appel?

Il est vrai qu'à court terme ces formations diplômantes ne génèrent pas de bénéfices. Nous investissons au moins autant que ce que nous facturons aux étudiants. A plus long terme, si l'on intègre le fait que nos diplômés peuvent nous aider de plusieurs façons tout au long de leur carrière, cette «rentabilité» s'améliore. Mais nous ne pensons pas à ces formations en termes de rentabilité. Ces formations diplômantes sont au cœur de notre identité en tant qu'institution académique. Elles nous offrent aussi une occasion unique d'avoir un impact considérable sur la vie et la carrière de jeunes managers prometteurs. C'est un privilège extraordinaire.

### Vos volées de MBA ont seulement 90 élèves alors que la plupart des grandes business schools américaines ont des volées de 800 élèves voire plus...

Alors que nous recevons 8000 à 9000 cadres par année dans le cadre d'interventions non-diplômantes, nous n'avons que 90 élèves de MBA et 150 élèves de EMBA par an. Le programme de EMBA continue de croître mais agrandir notre programme de MBA nous forcerait à ouvrir une deuxième section. Nous

avons jusqu'ici préféré conserver une seule section de jeunes très prometteurs représentant plus de quarante nationalités et avec lesquels nous tissons des liens très forts. En outre, à la fin du programme, ces élèves se connaissent incroyablement bien et ils resteront amis pour la vie. Cela fait partie de notre positionnement et de notre différenciation.

### Etes-vous satisfait de votre pays hôte?

Le fait d'être basé en Suisse est un grand atout pour nous. L'image de sérieux, d'efficacité, de bonne gestion et d'innovation associée à la Suisse rejaillit sur notre école. Il est aussi facile d'attirer des talents dans ce pays. Notre défi en Suisse, c'est la force du franc. A l'instar des autres entreprises suisses, nous nous efforçons de compenser cette appréciation en devenant toujours plus performants et innovants. Globalement, nous continuerons à nous développer à l'international mais nous sommes très fiers de nos racines suisses et de notre contribution à la compétitivité du canton de Vaud et de la Suisse.

### La Suisse n'a jamais été première dans votre classement de la compétitivité mondiale alors qu'elle l'est systématiquement dans le classement comparable du World Economic Forum...

Durant les cinq dernières années, la Suisse est arrivée en deuxième position à quatre reprises. En outre, l'écart entre les trois premiers est minime. La performance de la Suisse est donc tout à fait excellente. Néanmoins, on a récemment constaté une petite crispation en ce qui concerne l'ouverture au monde, crispation qui s'est d'ailleurs reflétée dans les résultats de certains votes populaires. – (PM)

## Collaboration fructueuse avec l'EHL

Le Student Business Project 2017 de l'Ecole hôtelière de Lausanne a permis aux étudiants de dernière année de collaborer avec 40 entreprises.

L'édition 2017 du programme Student Business Project de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) a pris fin après neuf semaines de travail. Des étudiants de dernière année de Bachelor ont développé des concepts et solutions pour 40 entreprises locales qu'internationalises. La cérémonie de clôture a eu lieu le vendredi 16 juin et a remis plusieurs prix dont celui de l'Excellence.

Ce dernier a été attribué aux étudiants qui ont travaillé pour MSC Croisières, le grand groupe maritime basé à Genève. L'entreprise investit neuf milliards sur dix ans pour la production de dix nouveaux navires. Elle a demandé à ses jeunes consultants de l'EHL de lui proposer un concept pour sa future flotte. «L'énergie, l'imagination et le pragmatisme de ces étudiants est tout à fait rafraîchissant. Ils ont eu le courage de conceptualiser l'expérience à bord du navire, dans un authentique esprit d'hospitalité», a reconnu Andrea Gangale, Head of Corporate Product Development and Guest Experience chez MSC Croisières. ■

## LECLANCHÉ: coopération avec Skoda Electric

Leclanché, qui indique être un de principaux fournisseurs de solutions de stockage d'énergie, a conclu un accord de coopération avec l'entreprise tchèque Skoda Electric, leader de la fabrication de moteurs électriques et de moteurs de traction pour tramways et bus électriques. Dans le cadre d'un contrat-cadre, Leclanché fournira à Skoda Electric des solutions de stockage sur batterie pour sa stratégie de développement en matière de bus électriques. L'accord a une portée mondiale et sera valable pour une période de cinq ans. Les détails financiers ne sont pas révélés. Leclanché fournira notamment des solutions haute énergie (grosses batteries G/NCM pour recharge nocturne) et des solutions ultrarapides (blocs de batteries LTO plus petites pour recharge plus fréquente). Skoda Electric pourra ainsi produire des bus électriques de 6 à 26 mètres pour tous les segments de marché. Une première livraison d'un système de batteries évolutifs interviendra d'ici la fin de l'année. On comptait en 2015 environ 173.000 bus électriques dans le monde, dont 170.000 en Chine. L'Europe est le deuxième plus grand marché pour les bus électriques: en 2016, plus de 1300 véhicules ont été livrés ou commandés sur le continent.