

Lundi 6 novembre 2017  
Numéro 198

Prix 4,50 CHF (TVA 2,5% incl.) - 4,50 EUR  
www.agefi.com - agefi@agefi.com  
Créé en 1950

JA-PP/JOURNAL - CASE POSTALE 61  
CH-1026 ECHANDENS-DENGENS

# AGEFI



fin in st



## SOCIÉTÉ DU MONT-PELERIN Les menaces à la société libre

LE DEMI-MILLIARD DE CHIFFRES D'AFFAIRES  
Montée en puissance d'Hublot

SELON LE VICE-PRÉSIDENT DE LA FSEF  
Trop d'ingénieurs en Suisse

DE NOUVEAUX INVESTISSEMENTS  
Pargesa poursuit sa diversification

NOUVELLES ATTENTES DE LA GÉNÉRATION Y  
Le joaillier Adler adapte son offre

RISQUES ASYMÉTRIQUES DES MARCHÉS  
Les options utiles selon Carmignac

ELLE POURRAIT S'IMPOSER COMME MONNAIE  
Un tournant pour le bitcoin?

# Ladurée confiant dans Son engagement suisse

La manufacture fribourgeoise du spécialiste des macarons de luxe se développe sûrement mais plus lentement que prévu.



DAVID HOLDER. «Le franc fort ne nous a pas aidé depuis im-plantation en Gruyère.»

PHILIPPE D. MONNIER

Lors de l'inauguration de sa manufacture grüérienne en 2012, David Holder, le président du groupe français Ladurée, ne tarissait pas d'éloges sur le canton de Fribourg et ses autorités.

Cinq ans plus tard, malgré une période de surcapacité productive et la fermeture de quatre boutiques en Suisse, ce manager très atypique est toujours aussi enthousiasmé par son investissement en Suisse - y compris par son siège international fribourgeois - et il fait sienne la devise «reculer pour mieux sauter». En plus, David Holder voit beaucoup de potentiel dans le marché

suisse qui lui semble très spécifique.

Au niveau international, l'ambition de David Holder reste toujours de «conquérir le monde», même si cela prendra plus de temps que prévu. Pour mettre sur pied sa stratégie mondiale, le dirigeant français parle notamment sur ses propres boutiques combinées avec des salons de thé, bars et restaurants pour offrir «une expérience totale» à sa clientèle. Pour l'instant, les ventes par Internet de Ladurée sont très accessoires mais des réflexions sont menées pour tirer au mieux parti de ce canal de vente et ses défis spécifiques, en particulier la livraison des produits pâtisseries. **PAGE 3**



## Pionniers genevois du «bean-to-bar»



CAROLINE BUECHLER ET FRANÇOIS-

XAVIER MOUSIN. Ils venaient de l'horlogerie et du marketing avant de monter Orfève, une micro-chocolaterie au cœur de Genève.

«Bean-to-bar», l'appellation n'est pas encore passée dans le langage commun, mais les aficionados de la plaque de chocolat grand cru milleésimée savent très bien de quoi il retourne et tendent l'oreille quand ils l'entendent. En résumé, c'est un peu au chocolat ce que la micro-brasserie est à la bière. Le principe est simple: tout reprendre depuis le début, de la fève à la plaque de chocolat finie. Une manière de renouer avec le terroir, de valoriser les arômes, d'en tester toutes les limites. Une manière aussi de relancer des filières parallèles, respectueuses des cultivateurs de cacao, respectueuse de l'environnement aussi, en ne cherchant pas la productivité, mais, au contraire, la spécificité, la variété ancienne, forcément plus en phase avec son terroir, encore. Une démarche qui rappelle localement les efforts des vigneron pour replanter les cépages ancestraux. On ne parle pas encore d'ampélographie pour le cacao, mais la tendance «bean-to-bar» est toute neuve, labellisée aux Etats-Unis il n'y a pas une décennie, et il y a fort à parier que les grands crus de ces micro-chocolateries deviennent bientôt une science, à force de raffler les récompenses dans les concours internationaux, Londres, Paris, etc. Genève était encore une terre vierge. Maintenant, il y a Orfève. **PAGE 3**

## miser tout sur leur réseau

MATEO IANNI

Autrefois dépendantes des grands magasins, les grandes enseignes semblent désormais miser sur leur propre réseau. C'est en tout cas l'impression que donne Genève. La ville voit depuis peu de

nouvelles boutiques de firmes internationales et suisses s'inviter à la rue du Rhône, la deuxième artère la plus chère de Suisse. L'un des derniers exemples en date: IWC Schaffhausen, qui a emménagé cet été dans de nouveaux locaux. Une boutique qui permet à

la maison horlogère de gérer au mieux son image, sa distribution et sa clientèle.

Un atout particulier de ce point de vente: les modèles limités et les éditions spéciales en vente. Les marques reprennent leur distribution. **PAGE 4**



CHRISTOPH GRAINGER-HERR. Le CEO d'IWC a inauguré cet été la nouvelle boutique à Genève.

## Start-up: le manque de soutien de l'industrie

**CAPITAL-RISQUE.** Jean-Pierre Rosat, créateur du fonds 4FO, regrette la frilosité des grandes institutions vaudoises.

LEILA UEBERSCHLAG

C'est pour pallier au manque d'investisseurs en capital-risque dans la phase «early stage» en Suisse que Jean-Pierre Rosat a créé, avec l'appui d'André Hoffmann, vice-président de Roche, le fonds d'investissement destiné au financement des start-up suisses romandes 4FO (For Family Office) en 2016. «Nous avons atteint notre cible de 50 millions et avons déjà investi dans la start-up Ecorobotix», annonce Jean-Pierre Rosat. «D'ici début 2018, nous espérons pouvoir financer et annoncer notre soutien à trois nouvelles entreprises», ajoute-t-il. Si le chemin parcouru par 4FO est très encourageant, Jean-Pierre Rosat relève cependant la difficulté d'impliquer cer-

tains acteurs de l'économie, proche des institutions publiques, dans le financement de l'innovation. Et cela, particulièrement dans le canton de Vaud. «De vrais efforts ont été faits au niveau universitaire et politique afin de faire fructifier cet écosystème: Notre canton est le centre suisse des start-up. C'est le résultat direct de cette politique volontaire et cohérente», souligne-t-il.

«Je trouve décevant qu'il manque le dernier wagon du train, une implication financière des grosses institutions Vaudoises dans les fonds qui soutiennent les sociétés locales, empêchant ainsi l'économie de l'innovation de fructifier pleinement», regrette-t-il.

«Pour autant soutenir l'économie locale, ce n'est pas de l'argent perdu.» **PAGE 6**

## Les attaques populistes contre les assureurs-vie

**DEUXIÈME PILIER.** Les critiques reprochent des bénéfices surfais. En oubliant le capital requis et les PME.

PHILIPPE REY

Travail Suisse, l'organisation faitière indépendante des travailleurs, est le dernier opposant en date aux assureurs-vie privés actifs dans la prévoyance professionnelle (LPP) à critiquer les bénéfices réalisés par ceux-ci dans cette activité. Travail Suisse les qualifie de surfais.

Après déduction des 375 millions de francs alloués aux fonds d'ex-cédents, les assureurs-vie privés (assureurs-vie collective) ont réaffecté en 2016 un résultat d'exploitation agrégé de 602 millions de francs. Ces chiffres paraissent certes élevés en valeur absolue. Mais il faut les mettre en relation avec le capital de solvabilité ou porteur de risque qui est exigé par la Finma (Autorité fédérale de

surveillance des marchés financiers). Cette démarche montre que le rendement de ces capitaux n'est pas si élevé, mais nécessaire pour que les assureurs-vie continuent à proposer le modèle de couverture complète en matière de prévoyance professionnelle, lequel est très prisé par les PME.

Les assureurs-vie collective gérent un cinquième de tous les avoirs de prévoyance. Ils opèrent dans un domaine de l'assurance sociale relevant d'une réglementation stricte, sous la férule de la Finma. La répartition des bénéfices entre eux et les assurés est régie rigoureusement dans le cadre de la quote-part de distribution (legal quote). Le minimum légal de 90% a toujours été dépassé sensiblement lors des dernières années. **PAGES 5**



5 740 01 700894 6 977121 6





**DAVID HOLDER.** Le siège international de Fribourg est très important pour Ladurée. Il emploie environ vingt personnes.

manufacture si ce n'est une cause de problèmes de surcapacité. En outre, l'ouverture puis la fermeture de nouvelles boutiques Ladurée en Suisse n'a pas échappé à l'attention des observateurs. Pour faire le point sur la situation, *L'Agefi* est allé à la rencontre de David Holder. En plus d'exercer la présidence de Ladurée depuis 1993, ce dirigeant à l'aspect atypique et détenteur d'un master de l'Université de Berkeley en Californie, est également vice-président du groupe Holder depuis 2000.

**En 2012, lors de l'inauguration de votre manufacture en Gruyère, vous avez déclaré à la RTS que «vous avez été reçu [à Fribourg] comme mille part ail-**

**leurs». Etes-vous toujours aussi enthousiaste?**

Oui, bien sûr. D'une part, ce premier accueil restera gravé à jamais dans ma mémoire. En plus, le contact avec les autorités fribourgeoises est resté excellent durant ces cinq dernières années.

**Comment se développe votre manufacture gruyérienne? Les problèmes de surcapacité**

**que vous avez connus en 2014 font-ils partie du passé?**

Notre manufacture à Fribourg se développe bien mais moins rapidement que prévu. Néanmoins, le chômage technique que nous avons connu en 2014 fait partie du passé. En Gruyère, nous employons actuellement une soixantaine d'employés et, à partir de ce lieu, nous approvisionnons tous les macarons dans le

indiqué dans la fiche de composition et il est systématiquement indiqué dans le cadre de nos communications avec la presse.

**Vous avez actuellement**

**quatre points de vente en Suisse (deux à Genève, un à Lausanne et un à Gstaad) en comparaison de huit il y a quelques années...**

Nous reculons pour mieux sauter, en Suisse comme dans d'autres pays. A Zurich par exemple, nous n'avons pas trouvé le partenaire adéquat et nous avons par conséquent préféré nous retirer temporairement de ce marché.

**Pensez-vous que le marché suisse est un marché test pour les grands marchés européens?**

fir une expérience totale à nos clients.

**Pour vos produits, que pensez-**

**vous des ventes par Internet? Pour l'instant, nos ventes par Internet sont complètement accablées mais elles sont certainement appelées à se développer, je prends ce canal de vente moderne très au sérieux car je sais qu'une partie de notre clientèle préférera acheter en ligne. En outre, je ne m'attends pas à une carnalisation des ventes existantes.**

**Toujours concernant le commerce en ligne, êtes-vous confrontés à des problèmes de livraison étant donné que vos produits sont en soi fragiles?**

Oui, cela est un vrai problème

# Micro-chocolaterie pionnière en terres genevoises

**ORFÈVE.** La tendance «bean-to-bar» est un mouvement mondial, véritable pied-de-nez à la grande industrie du cacao. Un couple d'indépendants se lance dans l'aventure depuis Thonex.

STEPHANE GACHET

Il ne viendrait à l'idée d'aucun amateur de whiskey de célébrer un «blended» acheté en grande surface. Les amateurs de vin font très bien la différence entre un cru millésimé et un vin de grand

volume. Idem pour le café, le vrai amateur distingue l'espresso frais moulu du Nespresso. Dans le monde du chocolat, on parle désormais de «bean-to-bar» lorsque l'on veut distinguer la production de masse du cacao de sélection. Il s'agit d'une tendance de fond, partie des Etats-Unis au milieu

de la décennie et déjà soutenue par une communauté vrombissante, qui gagne peu à peu le monde, grignotant des parts de réputation à l'industrie traditionnelle et même aux grands noms de la confiserie fine.

**La Suisse encore en retrait**

La Suisse était quelque peu restée en retrait. La Suisse allemandique s'est réveillée un peu plus tôt et compte déjà plusieurs micro-chocolaterie. Genève a maintenu la sienne: Orfève. Un pur projet de passionnés: Caroline Buechler et François-Xavier Mousin. La

quarantaine sonnant, ils ont donné un tournant radical à une carrière bien établie dans les milieux de l'horlogerie et du marketing. Leur engagement dans le cacao commence par un compagnonnage compliqué, véritable concentré de ce que l'industrie du chocolat est devenue: un secteur hyper-concentré et focalisé sur la grande productivité. François-Xavier Mousin découvre une réalité de terrain brutale: tout est fait pour entraver l'émergence de spécialités de niche, il n'existe aucune école dédiée, il n'existe aucun matériel spécifique pour

les très petites quantités, aucune filière pour dénicher les producteurs de fèves sauvages.

Il faut cinq mois pour réunir un parc de machines. Le torréfacteur, expérimental, vient d'Israël. Le cacao-cacao est acheminé depuis Moscou. La concheuse et la temperéuse traversent les Alpes depuis le nord de l'Italie. Le contact est établi avec une sourceuse belge, véritable sésame vers les fèves d'origine rare et millésimée, qui ne représentent guère plus de 10% de la production mondiale. Les premières livraisons arrivent à Genève début 2017. Les pre-

mères plaques sont dégustées a

pendant le salon d'horlogerie. Il faudra ensuite l'été pour sécuriser la production. Depuis le mois de septembre, Orfève tient son rythme de 30 kilos de chocolat conditionné tous les trois jours.

«Un produit très différent du chocolat traditionnel suisse, un chocolat rare et cher à produire», décrit François-Xavier Mousin. Un produit très polarisant aussi: «Les jeunes adorent. Les autres ne comprennent pas et en plus vous n'êtes pas chocolatier!». Paradoxal alors que la majorité des chocolaters établis ne torréfient ni ne

**tir d'avantage dans l'Hexagone? Non cela n'a rien à voir. Je ne prends jamais de décisions pour mes affaires en fonction des changements politiques et, si je le faisais, je ne m'en sortirais pas. En plus, je ne suis pas actif dans la politique et je ne le serai jamais.**

**Ces dernières années, la Suisse est-elle devenue plus ou moins attractive pour une entreprise comme Ladurée?**

La force du franc ne nous a pas aidé et ce renchérissement affecte tous nos marchés. Par exemple, la force du franc a en partie justifié la fermeture temporaire de nos activités au Brésil. Mais comme on ne peut pas contrôler les fluctuations des devises, on ne peut que les accepter. ■

conchent eux-mêmes, mais opèrent en confiseurs à partir de couvertures de cacao industrielles. A ce jour, près d'une demi-tonne de tablettes, sur quatre références, ont déjà été écoulées. L'objectif est de monter gentiment en puissance et d'organiser la distribution. Selon deux axes expliquent les entrepreneurs: à travers la clientèle business, prioritaire aujourd'hui, et la clientèle finale, un axe pour l'instant limité à deux points de vente. Et des développements à venir: «Nous sommes en discussion avec une grande chaîne d'épicerie fine.» ■