



CROISSANCE AMÉRICAINE EN RECUL

La Fed adopte la «patience»

PAGE 14

54 HEURES POUR CRÉER UNE ENTREPRISE Startup Weekend à Lausanne

PAGE 7

SERVICES DE RESTAURATION EN LIGNE Foodetective lance Sherlock

PAGE 7

DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL YesWeHack lève 4 millions

PAGE 7

LA CHRONIQUE DE NITESH SHAH L'impact d'El Niño sur les cours

PAGE 14

L'ANALYSE DE MARLÈNE HASSINE KONOUJ ETF: les thèmes à suivre en 2019

PAGE 15

BÉNÉFICE ANNUEL EN BAISSÉ DE 41% Glencore en dessous des attentes

PAGE 4

VOLATILITÉ DES CRYPTOMONNAIES Les stablecoins, un remède?

PAGE 20

Homberger, valeur ajoutée incluse



ISABELLE HOMBERGER GUT. «Les ventes en ligne complexifient le calcul de la TVA pour les entreprises.»

Si la TVA est une hantise pour bon nombre d'entrepreneurs, Isabelle Homberger Gut a appris à l'apprivoiser et même à l'aimer. «J'apprécie de jongler avec cette taxe», souligne l'experte fiscale. Forte de vingt ans d'expérience dans ce domaine, la spécialiste a créé sa société de conseil, en septembre dernier, sur le site de Bluefactory à Fribourg. Les entreprises suisses ne seraient-elles pas suffisamment au courant des bonnes pratiques en la matière pour devoir faire appel à elle? «Il y a un grand besoin d'informations, du fait de la complexification des affaires avec l'internationalisation», répond la licenciée en droit. Si les firmes helvétiques ont la volonté de se mettre en règle, les erreurs de qualification de la TVA restent encore fréquentes. Et les structures fautives risquent gros. Rétroactives à cinq ans, les amendes portent sur le chiffre d'affaires et non le bénéfice. Il reste, par ailleurs, très difficile voire quasiment impossible de récupérer les montants dus auprès des clients.

Pour sensibiliser à cette problématique, la Fribourgeoise a mis sur pied, en collaboration avec Expert Suisse, le premier cours en Suisse romande entièrement dédié à la TVA. La formation débutera en mars à Lausanne. Elle permet, en six jours, d'obtenir une vue d'ensemble de la TVA suisse et européenne. Les cours sont programmés les vendredis. PAGE 6

Valora est bien placé dans le foodvenience

CONSOMMATION. Les résultats démontrent une position unique dans le retail et le food service, en Suisse spécialement.



ROGER VOGT. CEO de l'activité retail (commerce de détail) de Valora après une longue expérience au sein du groupe Coop.

PHILIPPE REY

Le groupe Valora a enregistré en 2018 une croissance solide, grâce à l'orientation systématique des formats de vente vers les besoins actuels des clients. La part du convenience food augmente, en lien avec une mobilité accrue et les changements de style de vie des consommateurs. Valora se montre plus focalisé que des plus grands concurrents comme Coop et Migros. En se concentrant exclusivement sur le commerce de détail (retail) et le food Service. Il possède une plateforme distincte avec ses formats de petite taille et est bien en phase avec la numérisation.

Valora se montre optimiste pour 2019. Il est désormais en Suisse l'exploitant leader de kiosques et magasins de convenience, l'un des plus importants fournisseurs de snacking d'Allemagne, et un producteur leader mondial de produits de boulangerie saumurés (brezel). Sur cette base, le groupe, qui a son siège à Muttenz, fait avancer son activité, en anticipant les besoins du moment des clients, et en développant des concepts novateurs. Entre autres à travers le format Avec, qui permet la production sur place de sandwiches avec des produits frais de première qualité. Valora dispose par ailleurs d'une structure de financement solide. PAGE 3

L'activité des entreprises restera soutenue en 2019

PIOTR KACZOR

Responsable de l'Investment Banking Suisse de CS Group, leader du marché helvétique, Jens Haas anticipe pour 2019 une croissance des activités de fusions et acquisitions (M&A) en Suisse,

en particulier dans le segment, moins cyclique, des entreprises de taille moyenne (mid-market). Dans le prolongement des transactions préparées l'an dernier, portées par les leviers de la consolidation sectorielle et des questions successorales. Si l'orienta-

tion est à la baisse dans les entrées en cotation (IPO), par rapport aux records de 2018, les financements de fonds propres par droits de souscription restent orientés à la hausse en Suisse cette année, en lien notamment avec les fusions et acquisitions. PAGE 4



JENS HAAS. Head Investment banking de CS Suisse, il anticipe un ralentissement des IPO.

ÉDITORIAL CHRISTIAN AFFOLTER

La peine maximale contre UBS à tout prix

Il était clair dès le début du procès que la sentence contre UBS en France va faire effet d'exemple. Quelle que soit sa teneur! La condamnation à une amende de 3,7 milliards d'euros, exactement la peine requise par l'accusation, confirme les pires craintes. Pas forcément pour la première banque suisse. Mais pour la manière dont le pouvoir judiciaire agit en France. Le dossier d'accusation manque-t-il d'éléments permettant de prouver le démarchage de nouveaux clients par UBS en France pour ouvrir un compte en Suisse, comme même certaines analyses françaises l'ont laissé entendre? Qu'importe, la preuve établie dans un seul cas, voire de seuls soupçons suffisent, surtout lorsque l'intérêt national est en jeu. Peu importe aussi l'établissement d'un lien de cause à effet entre la fraude et le démarchage, dans un véritable procès d'intentions. Pas besoin d'avoir la totalité des caméras de la. La méthode globale suffit. En allant jusqu'au procès, UBS a peut-être sous-estimé l'importance de cette diffé-

rence de fonctionnement entre la justice française et celle des Etats-Unis, notamment. Dans le cadre de la gestion du programme US, les critères ont été clairement établis et respectés, les sanctions prononcées sur la base d'infractions prouvées. Cela laisse cependant aussi quelques espoirs à la banque pour un recours, tout d'abord en France. Mais dans un contexte où Paris cherche à se positionner comme une alternative à Londres dans l'Union européenne de l'après-Brexit, cette sentence risque de jeter un froid. Les arguments d'UBS, sa ligne de défense ne représentent-ils pas la manière dont n'importe quel autre établissement financier procéderait également en cas de litige? Le déroulement et le résultat du procès contre UBS font en tout cas penser qu'en France, il est quasiment impossible d'aboutir à une sanction inférieure à celle requise par l'accusation lorsque l'Etat se porte partie civile. Cette sécurité juridique n'est probablement pas des plus attrayantes. PAGES 2 ET 5

Le Paradis genevois, un vignoble moderne

VITICULTURE. Un vent nouveau souffle au Domaine du Paradis, maintenant aux mains de la deuxième génération.

SOPHIE MARENNE

A Satigny, le Domaine du Paradis poursuit le rafraîchissement de son image sous la houlette de Jérémie Burgdorfer. Il est le représentant de la deuxième génération de l'entreprise familiale. Dernière rénovation en date: le caveau de dégustation qui a laissé tomber l'imagerie du diable et du firmament pour un espace plus sobre et lumineux, avec des panneaux en chêne massif. L'une des caractéristiques principales de ce domaine viticole fondé en 1983: le grand nombre de cépages différents exploités qui est de 28, actuellement. «Deux facteurs expliquent ce chiffre. D'un côté, les contraintes de la région genevoise où il n'y a pas vraiment de cépage emblématique

mais plutôt une tradition de diversité. De l'autre côté, la curiosité à l'intérieur, d'abord de mon père qui, étant pépiniériste, avait accès à un riche matériel végétal; ensuite de notre œnologue Didier Cornut qui est un vrai touche-à-tout», indique-t-il. Dans la cave se croisent Cabernet, Gamaret, Merlot, Syrah ou encore Zinfandel, un cépage californien que l'entreprise est la seule à cultiver en Suisse. «Cette diversité nous donne bien du boulot dans les vignes et c'est aussi un beau casse-tête à la cave.» Parmi ses vins, le top 3 de Jérémie Burgdorfer se compose d'une Grenache nommée Angel, un vin rouge estival; du Viognier le Pont des Soupirs blanc et finalement du classique Pont des Soupirs rouge, le vin signature du domaine. PAGE 6



9 777421 948004 4 0 0 0 0

Les start-up remettent leur manifeste à Guy Parmelin

ENTREPRENEURIAI. C'est une première: les principaux acteurs de l'écosystème à start-up suisse ont signé un texte commun: le manifeste pour les start-up suisses. Jamais autant d'entrepreneurs ou collaborateurs de start-up ne s'étaient unis derrière un texte commun. Plus de 600 signatures demandent dix mesures avec l'objectif de faciliter la création d'entreprises fondées sur la science, encourager l'investissement, l'accès au capital et aux talents.

Le ministre de l'Économie Guy Parmelin a reçu le Manifeste ce lundi 18 février, a montré un vif intérêt pour établir un dialogue durable avec l'écosystème à start-up. Tout en soulignant le besoin pour les start-up de coordonner leur discours: le conseiller fédéral a besoin d'avoir un interlocuteur parlant d'une seule voix au nom de l'écosystème de l'innovation suisse. Une réunion de travail est prévue pour cet automne. Elle sera coordonnée par les partenaires du Manifeste: Le Réseau, digitalswitzerland, la Swiss Entrepreneurs Foundation, le Swiss Economic Forum et Netcomm Suisse.

La dynamique est positive: les start-up suisses ont levé plus de 1,2 milliard de francs l'année dernière, selon le dernier rapport Swiss Venture Capital. C'est la première fois qu'elles franchissent le cap du milliard de francs. En outre, début février, la Finma a donné son feu vert à la création du Swiss Entrepreneurs Fund, un fonds d'investissement d'une taille cible de 500 millions de francs, destiné à soutenir la croissance des start-up. ■

MEDARTIS: croissance au ralenti

Medartis a comme anticipé ralenti la cadence sur la seconde moitié de l'an dernier. Le producteur de dispositifs médicaux de fixation osseuse affiche une croissance d'environ 16% à quelque 121 millions de francs, après avoir progressé de plus de 20% sur les six premiers mois de l'année. L'Ebida - apuré des frais d'introduction en Bourse - doit s'établir dans une fourchette de 17 à 18 millions de francs, selon les chiffres préliminaires publiés mercredi. La marge opérationnelle de 14 à 15% s'inscrit ainsi dans le bas des projections de la direction. - (awp)

TRAJECTOIRES

AEVIS: Peter Zwahlen reprend la direction de la clinique Siloha

Propriété depuis octobre dernier de Swiss Medical Network, la clinique privée Siloha va connaître un changement à sa direction. A compter du 1^{er} avril prochain, Peter Zwahlen prendra la tête de l'établissement sis à Gümliingen, dans le canton de Berne. M. Zwahlen succédera à Eric Frey, lequel a dirigé le processus d'intégration de la clinique Siloha au sein du groupe Aeviv. - (awp)

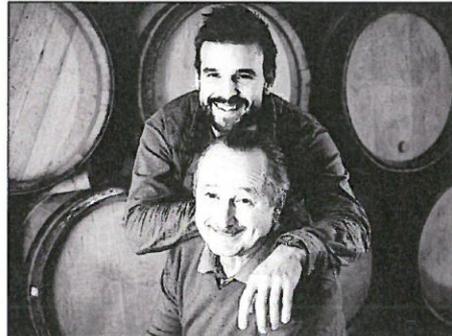
Les clés du Paradis sont passées aux mains de la nouvelle génération

VITICULTURE. Dans le canton de Genève, le domaine du Paradis affiche un visage moderne grâce à une gestion interne au goût du jour.

SOPHIE MARENNE

C'est à Satigny, dans la campagne genevoise, que se trouve le paradis, ou du moins son pendant viticole: le Domaine du Paradis. Connue pour son large choix d'entrée de gamme monocépage - Chasselas, Pinot blanc, Gamay - l'entreprise vend ses bouteilles à des prix allant de 9 à 30 francs. Son vin signature: Le Pont des Soupirs, un assemblage rouge de style bordelais qui porte haut les couleurs du vignoble depuis 1992. Entre 300.000 et 350.000 bouteilles sont produites chaque année par la société d'une taille de douze employés. «La clientèle est majoritairement suisse, surtout de la région genevoise, et se caractérise avec la distance», commente Jérémie Burgdorfer, le fils des fondateurs des lieux.

Les vendanges 2018 ont été les premières que le représentant de la deuxième génération de la famille ait pilotées de bout en bout. «Même si j'avais supervisé celles de 2017, pour la première fois, j'étais seul à la barre car mon père est décédé l'année passée», évoque-t-il. Avec comme résultat, une belle production marquée par un tournant climatique majeur dans la façon de travailler la vigne. «Nous avons été confrontés à une grosse sécheresse et de fortes chaleurs. Nous avons récolté des raisins assez chauds qui



JÉRÉMIE BURGENDORFER ET FEU SON PÈRE ROGER. Le jeune vigneron s'appuie sur sa précédente expérience de gestionnaire de société.

ont demandé pas mal d'adaptation mais, au final, ils ont donné de beaux millésimes», se satisfait-il.

Génération #2

Jérémie Burgdorfer a rejoint le vignoble en 2015, non sans avoir fait ses preuves ailleurs auparavant. Après avoir travaillé dans les ressources humaines, il a créé une agence de communication avec deux associés, Buxum Communication, dont il reste administrateur. La transition vers le Paradis s'est faite en douceur. «J'y ai augmenté progressivement ma présence et, depuis l'an dernier, j'ai pris les rênes des opérations.»

Ce passionné de photo a bien entendu dynamisé le volet communication de l'établissement viticole. Mais ce n'est pas la seule innovation qu'il a implémentée. S'appuyant sur son expérience de gestionnaire d'entreprise, il a surtout transformé l'organisation du domaine par rapport aux habitudes de la génération précédente. «Mon père fonctionnait sur un mode agricole, fait de poignées de mains et de contrats oraux», décrit-il. «Un fonctionnement efficace mais qui a ses limites car il implique que, tant qu'il n'y a pas de problème, on n'a pas besoin de se parler.»

Le jeune homme a déployé un pilotage plus proche des collaborateurs, dans une volonté de faire circuler les informations et de responsabiliser les employés. Déclouonner les rôles de chacun: voilà ce qu'il tente de faire, notamment avec des petits déjeuners d'équipe hebdomadaires: «Fondamentalement, rien n'a changé, l'ADN est resté le même. C'est au niveau interne que j'ai réformé l'entreprise», commente-t-il.

Il y a deux ans, il a mené le rafraîchissement de la boutique en ligne du vignoble qui existe depuis huit ans, déjà. Son rôle est davantage d'apporter de la visibilité que de vendre. «Nous distribuons peu par cette plateforme: moins de 0,5% de notre chiffre d'affaires. Par contre, c'est une vitrine précieuse pour les consommateurs: ils naviguent entre les vins et composent des paniers d'achats qu'ils ne valident pas. Ensuite, ils se rendent à la cave ou à la Coop pour leurs emplettes.» Les ventes du Domaine du Paradis se répartissent entre la grande distribution, l'hôtellerie-restauration et la clientèle privée.

Le rêve du pépiniériste

Le domaine viticole a été fondé en 1983 par les parents de Jérémie, Rosette et Roger Burgdorfer. Le métier de vigneron, ce dernier l'a appris de son père Fritz, un simple ouvrier viticole. Ensuite,

grâce à sa profession de pépiniériste et à sa passion pour la greffe, Roger Burgdorfer a bâti son rêve viticole. Dans un local attaché à la maison familiale, il créait des plans de vigne, les bouturait puis les vendait. «À l'époque, la pépinière était le poumon de la société, ce qui a permis d'édifier la cave de vinification en 1987.» Petit à petit, le rapport s'est inversé: le vin a pris le pas sur les greffes, jusqu'à l'abandon de ce volet en 2002.

En 1991, l'équipe a été renforcée par l'arrivée de l'œnologue vaudois, Didier Cornut. Un équilibre s'est installé: Didier aux vins, Rosette à la gestion de l'entreprise et Roger à la vigne.

Aujourd'hui, le domaine s'étend sur 35 ha de vignes, dont huit appartiennent au domaine. Une proportion peu élevée qui s'explique par la jeunesse du vignoble. «Mon père s'est construit avec une parcelle de 1,5 ha que mon grand-père avait acquise à prix cassé lors du gel dévastateur de 1957.» Ce bout de terre est toujours aux mains des Burgdorfer, auquel se sont adjointes quelques parcelles mais surtout la confiance de nombreuses familles des environs qui louent leurs terres. Le tout est situé sur la commune de Satigny, à l'exception d'un terrain situé en Ville de Genève d'où est issue la cuvée de La Châtelaine. ■

TVA: Homberger, un bureau de conseil pour prévenir plutôt que guérir

FISCALITÉ. L'entreprise fribourgeoise mise sur le conseil et la formation pour lutter contre les fraudes à la TVA des sociétés.

MAUDE BONVIN

«Après quinze ans dans le même groupe, j'avais envie de changement. Je ne me voyais pas poursuivre mon activité au sein de la même société encore quinze ans jusqu'à la retraite», déclare Isabelle Homberger Gut. L'idée de lancer sa propre boîte lui est venue «un peu par hasard». «Mon mari me disait que j'avais le caractère pour être indépendante». L'envie enfin de se challenger la pousse à ouvrir son bureau de conseil en matière de TVA dans le quartier d'innovation de Fribourg, Bluefactory. C'était en septembre dernier.

Si cette taxe est une hantise pour bon nombre d'entreprises, l'experte fiscale en a fait sa spécialité, depuis vingt ans. Ce qui la motive dans sa démarche? La diversité des situations rencontrées. «Chaque client vient avec une problématique précise.» Sa clientèle est tout aussi multiple. Elle se compose de PME, de grandes entreprises, d'associations et de collectivités publiques. «Les hautes écoles sont, par exemple, très demandeurs de conseils.» Pour l'heure, les trois quart de ses



ISABELLE HOMBERGER GUT. L'experte fiscale a notamment travaillé pour KPMG et EY.

clients sont basés en Suisse romande. La spécialiste souhaite, toutefois, être active des deux côtés de la Sarine, d'où le choix de Fribourg pour monter son activité.

Dans cette région du pays, il y a moins d'entreprises axées uniquement sur la TVA qu'à Genève ou Zurich. «J'ai un concurrent direct à côté de chez moi. C'est aussi une petite structure», précise l'entrepreneuse. Pour elle, le marché est, néanmoins, loin d'être saturé.

«Il y a de la place pour tout le monde. Actuellement, cela serait, par exemple, très dur pour moi de travailler avec une grande entreprise cotée, comme Nestlé». Ces multinationales ont, en effet, besoin d'une société renommée pour réviser leurs comptes. Il s'agit d'une question d'image.

Des erreurs qui coûtent cher

Reste que les besoins en matière d'informations sur la TVA augmentent. «L'activité des sociétés se complexifie et s'internationalise, avec les ventes en ligne notamment, ce qui explique ce besoin accru.» A cela s'ajoute la complexification des transactions et de la législation.

La SARL fribourgeoise accompagne les groupes qui lancent un nouveau service. Elle les soutient aussi avant et pendant un contrôle de l'administration fiscale. Elle ne se borne, par ailleurs, pas à examiner la TVA uniquement sous l'angle des risques mais signale aussi à ses clients où ils peuvent faire des économies. La fondatrice d'Homberger fait notamment valoir son expertise, lors de l'achat ou de la vente d'un

immeuble, d'opérations transfrontalières, de restructurations d'entreprise et de transfert de patrimoine. La structure reçoit tant des clients qui souhaitent se mettre en règle en amont que ceux qui se font pincer pour des erreurs de qualification de la TVA. En cas de faux calcul du taux, les amendes peuvent être importantes. Elles se basent sur le chiffre d'affaires et non le bénéfice et sont rétroactives à cinq ans. Il est, en outre, souvent très difficile voire impossible d'aller récupérer l'argent auprès du client.

Röstigraben et formation inédite

Il y a vingt ans au moment de l'introduction de cette taxe, les firmes romandes rechignaient plus à se mettre en règle. Elles se disaient «attendons les contrôles», alors que les groupes allemands voulaient tout de suite respecter la loi. A l'heure actuelle, ce n'est plus le cas. La majorité des sociétés souhaitent faire juste, dès le départ. Les contrôles à l'interne ont aussi augmenté.

Pour renforcer son activité, Isabelle Homberger Gut souhaite désormais augmenter ses partenariats avec les fiduciaires et les études d'avocat, qui n'ont souvent pas les moyens d'engager un spécialiste de la TVA. «Il s'agit d'un domaine de niche.» La licenciée en droit veut aussi mettre l'accent sur les collectivités publiques où la panoplie de services proposés complexifie la gestion de la TVA. L'experte fiscale a enfin mis sur pied, en collaboration avec Expert Suisse, des cours consacrés exclusivement à la TVA. La formation, unique en Suisse romande, débutera au mois de mars à Lausanne.

Après six mois d'activité, la Fribourgeoise ne regrette rien: «J'organise mes journées comme je veux, même si, dans mes précédents jobs, je bénéficiais déjà d'une très grande autonomie». Elle apprend désormais à gérer les demandes des clients. «Étant seule, je suis un peu au four et au moulin.» A court ou moyen terme, l'entrepreneuse envisage d'engager quelqu'un pour le travail administratif. «Je l'avais un peu sous-estimé au moment de me lancer.» Et pourquoi ne pas s'associer? «J'ai envie de rester ma propre cheffe. Je n'exclus, néanmoins, pas cette option à l'avenir.» ■