

# La mise en place d'une organisation supérieure

LAFARGEHOLCIM. Le plan d'action a été détaillé hier à Londres lors du capital markets day. Les objectifs sont clairs et ambitieux. Le positionnement est apparemment unique.

Les grandes lignes de la stratégie et des objectifs financiers de LafargeHolcim avaient déjà été dévoilées la semaine dernière lors de la présentation des résultats après neuf mois 2015. Le plan d'action pour atteindre des objectifs ambitieux a été présenté de manière détaillée hier par les différents membres du comité exécutif du groupe. Le but est clair: bâtir une organisation supérieure dans les matériaux de construction qui peut faire valoir sa différenciation dans tous ses segments de marché. LafargeHolcim occupe aujourd'hui une position de chef de file dans plus de 80% de ses marchés tout en ayant un bon

équilibre entre les marchés matures (52% du chiffre d'affaires total et 44% de l'EBITDA total retraité) et en développement (48% du chiffre d'affaires total et 56% de l'EBITDA total retraité). Les premiers sont susceptibles d'une forte reprise/croissance et les seconds signifient de fortes positions avec un potentiel de croissance à long terme. LafargeHolcim a une exposition à des marchés aux perspectives de croissance supérieure, selon Eric Olsen, directeur général (CEO). La stratégie de création de valeur du groupe repose sur cinq piliers: exécution réussie de la stratégie et leadership en coûts, excellence com-

merciale, dépenses en capital plus légères, gestion active du portefeuille. Le potentiel de synergies avant impôts run-rate d'environ 1,5 milliard de francs a été confirmé, dont 1,1 milliard au niveau du bénéfice brut d'exploitation (EBITDA) d'ici la fin 2017. LafargeHolcim sera en mesure de croître avec un besoin plus petit de capital going forward, notamment en augmentant l'utilisation de sa base d'actifs. Cette stratégie doit se traduire par une discipline stricte en matière d'allocation du capital, une maximisation du cash-flow libre (free cash flow) et la création d'une valeur pérenne. Le surplus de trésorerie sera

retourné aux actionnaires au moyen de dividendes spéciaux et des rachats d'actions. Le free cash flow, run rate, doit atteindre 3,5 à 4 milliards de francs en 2018 et au-delà, soit plus de 6 francs par action. Des synergies substantielles en matière de financement (200 millions de francs) et d'imposition doivent être réalisées de même qu'une optimisation du fonds de roulement (450 millions de francs). Un objectif essentiel est d'augmenter d'au moins 300 points de base d'ici 2018 le retour sur capitaux engagés (ROIC), de façon à dépasser le coût du capital (7% à 8% actuellement). - (PR)

## Toujours moitié-moitié pour objectif affiché

EMMI. Acquisition en Californie emblématique pour la stratégie internationale visant des niches d'excellence.

CHRISTIAN AFFOLTER

Le principal groupe laitier suisse Emmi procède à des réajustements pour ne pas perdre de vue son orientation générale. La moitié de son chiffre d'affaires devrait être généré au sein de son marché domestique, l'autre moitié en-dehors de la Suisse. Il doit admettre avoir pris un peu de retard par rapport à cet objectif. La Suisse représente toujours 55% du volume. Ce qui n'est pas forcément négatif, puisque depuis 2009, le groupe a réussi à maintenir son chiffre à environ 1,9 milliard de francs, malgré l'appréciation du franc. Cet effet de cours de change joue aussi un rôle dans la part plus modeste générée à l'étranger. Il incite notamment à viser beaucoup plus la production à l'échelle locale, plutôt que de renforcer l'exportation de produits laitiers suisses vers d'autres marchés. Cette démarche équivalant à une certaine relocalisation, plus axée sur une exportation du savoir-faire acquis au cours d'une longue tradition que de produits finis, offre une couverture naturelle contre l'évolution des taux de change. Une stratégie plus ciblée complétée par la volonté de créer des marques fortes, à l'image de Caffè Latte, et des gammes premium, moins sensibles aux pressions sur les prix. Il cherche également à apporter des innovations et à créer de nouvelles marques dans des domaines qui semblent peu s'y prêter, le succès de la gamme de fromages Kaltbach servant de référence. La Suisse demeure ainsi le seul marché où Emmi agit en tant que fournisseur d'une gamme de services complète. La gestion centralisée concerne principalement le portefeuille de marques.

Les nouveaux produits s'inspirent également des tendances observées dans le domaine de l'alimentation à l'échelle internationale, comme par exemple la réduction des substances additionnelles ou encore une teneur en protéines renforcée combinée à un allègement du côté de la matière grasse. Un positionnement qui a permis de répartir l'effort de compensation de l'appréciation du franc suisse en partie sur une hausse de prix à l'étranger, une autre part ayant été assurée par des économies de coûts. Les dernières ces-

sions dans le portefeuille international en Italie et aux Etats-Unis ont par conséquent touché des produits ayant un potentiel de différenciation insuffisant par rapport à des alternatives moins chères, présentant ainsi le risque d'une exposition à la baisse des prix sur le marché des produits agricoles.

La société californienne Redwood Hill Farm & Creamery dont Emmi a annoncé l'acquisition hier représente très bien le nouveau profil recherché. Ses propres produits sont déjà positionnés dans des marchés de niche plus porteurs, à base de lait de chèvre (avec une position de leader sur le marché américain pour les yogourts et le kéfir dans le segment de l'alimentation naturelle), une gamme complétée par des produits bio et sans lactose à base de lait de vache. Elle passe des mains de la famille Bice directement au groupe. Comme l'a souligné le président exécutif Urs Riedener, «Emmi dispose en Amérique du Nord d'un solide réseau de sociétés qui évoluent avec succès sur le marché haut de gamme et le marché des spécialités. Nous avons démontré que les entreprises pionnières et familiales s'intègrent particulièrement bien et de façon durable dans le groupe.» Redwood Hill, dont les 70 collaborateurs génèrent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 22 millions de dollars, conservera une large autonomie opérationnelle, notamment son indépendance sur le marché. Sa directrice générale Jennifer Bice a relevé que «le plus important, à mes yeux, c'est qu'Emmi m'a encouragé à poursuivre nos activités dans le style de Redwood Hill.»

Cela n'empêchera pas le groupe de réaliser quelques synergies avec Cypress Grove Chevre, une autre entreprise californienne faisant partie d'Emmi depuis 2010, notamment pour «équilibrer la production très saisonnière de lait de chèvre». Ce qui confirme que le réseau international du groupe suisse lui permet désormais d'agir à une échelle très locale, dans des niches spécifiques. Les analystes estiment que cette transaction, dont le prix n'a pas été dévoilé, aura un impact positif tant sur la croissance organique que sur la marge opérationnelle. ■

## La diversification inattendue dans la gestion des déchets

OUIDOO. La start-up propose un service de gestion du tri des déchets ménagers tout en les amenant à la déchetterie.

TIAGO PIRES

«Aller à la déchetterie en t-shirt un samedi matin en novembre peut nous amener à cette question: comment concilier la nécessité de protection de la planète et la préservation du temps pour notre famille? En quelques sortes, nous voulons de l'écologie mais sans contrainte.» Sur la base de cette simple accroche, la start-up Ouidoo s'appuie sur l'actuelle conférence sur le climat COP 21 à Paris pour présenter sa nouvelle activité: un service de gestion des déchets ménagers recyclables. Depuis hier, l'entité se propose pour trier les déchets en lieu et place des intéressés. Pour ce faire, la société met à disposition des clients deux bacs à déchets. Le premier est destiné au papier et au carton. Le second surnommé «Fourtou» sert exclusivement aux autres déchets comme les

bouteilles PET, les plastiques, les conserves, l'aluminium, les piles et les ampoules. A un rythme défini par les besoins des habitants, les employés d'Ouidoo s'occupent du tri et du recyclage dans un centre spécialisé.

Antoine Domahidy, directeur et créateur de la structure, cible essentiellement les personnes qui considèrent les déchets comme une corvée et une perte de temps. «Il y a une réelle prise de conscience écologique, mais il faut pouvoir la combiner avec le travail au quotidien et la volonté de garder du temps libre en fin de semaine.» En argumentant sur les économies réalisées sur les sacs taxés, la structure propose alors un abonnement de base d'une centaine de francs par mois. Cette nouveauté dans les services aux personnes est disponible dans toutes les communes entre Genève et Lausanne. Et englobe éga-

lement un vaste catalogue d'autres services.

Créée en 2007 sous raison individuelle Domicil-Home Services et renommée en 2013 Ouidoo, la société a concentré ses compétences sur quelques activités avec un lien exclusif dans les services à la personne et au domicile. Ainsi, elle offre des garanties en termes d'intendance comme le nettoyage, les travaux simples de jardinage, des petites réparations de meubles, des travaux de bricolage ou d'entretien plus global dans la conciergerie.

Ouidoo met également en place un service directement lié à la personne comme l'organisation d'anniversaire ou la mise en place d'un secrétariat privé. «Nous pouvons réceptionner les courriers, entre autres, pour les personnes hors ou en Suisse. Nous voulons vraiment simplifier les corvées à nos clients.» Des tra-

voux de l'ordre du revêtement de sol sont également disponibles, via des partenaires.

Forte de vingt-cinq collaborateurs, la start-up se focalise sur la qualité des services et la confiance avec les clients. Pour l'heure, Antoine Domahidy se montre satisfait de la marche des affaires.

Avec 1200 clients à son actif, le directeur souhaite maintenant créer une véritable franchise en disposant des bureaux dans toute la région entre Genève et Lausanne. En se concentrant sur un service de proximité optimal. ■

LA START-UP SOUHAITE DÉVELOPPER UN SYSTÈME DE FRANCHISE ENTRE GENÈVE ET LAUSANNE AFIN D'OPTIMISER TOUS LES SERVICES PROPOSÉS.

### CALIDA: le CEO Felix Sulzberger veut démissionner de son poste à la fin 2016

Le directeur général (CEO) et administrateur du fabricant textile Calida Felix Sulzberger a déclaré vouloir démissionner de son poste de CEO à la fin de 2016 lors d'un entretien au *Finanz und Wirtschaft*. Celui qui dirige l'entreprise depuis 2001 a communiqué au conseil d'administration son désir de partir il y a deux ans, a précisé le patron qui aura 65 ans l'année prochaine. Le rachat des 40% restants de l'entreprise de Lafuma resterait aussi un objectif à long terme, a fait remarquer Felix Sulzberger.

### HOTELPLAN: acquisition des sociétés Explore Worldwide et Regaldiva

Hotelplan annonce l'acquisition pour des montants non dévoilés des sociétés britanniques Explore Worldwide et Regaldiva, via sa représentation au Royaume Uni. Le premier est spécialisé dans les aventures de plein air et le second dans la plongée sous-marine. Ils disposent ensemble de quelque 120 collaborateurs et réalisent un chiffre d'affaires cumulé d'environ 75 millions de francs par année, précise le voyageur dans son communiqué.

### AFFICHAGE: prolongation du contrat avec Matterhorn Gotthard Bahn

La Matterhorn Gotthard Bahn (MBG) et APG|SGA prolongent leur collaboration. Les contrats ont déjà été signés en octobre 2015, indique un communiqué. Les détails financiers de l'opération n'ont pas été divulgués. Cette collaboration permet à APG|SGA de continuer à se charger de la commercialisation exclusive de plus de 190 sites publicitaires placés tout le long du réseau des lignes de la Matterhorn Gotthard Bahn ainsi que de la Gornergrat Bahn.

### ZEHNDER GROUP: reprise de la totalité du canadien dPoint Technologies

Zehnder Group reprend les 67% du capital-actions de la société canadienne dPoint Technologies dont il ne disposait pas encore. Le prix de transaction, non dévoilé, comprendra une composante en actions. Zehnder reprends lors du programme dédié finalisé au mois d'octobre, précise mardi le communiqué du spécialiste du traitement de l'air ambiant. Le fabricant nord-américain de membranes polymères, intégré en tant que filiale, restera dirigé par son actuel patron et fondateur James Dean.

### STARRAG: départ à la fin de l'année du membre de la direction Georg Hanrath

Georg Hanrath, membre de la direction de Starrag et responsable de la division Opérations, va quitter la société à la fin de l'année, a annoncé le fabricant de machines-outils. Les unités dont il était en charge seront redistribuées au sein du groupe. M. Hanrath, qui démissionne pour «relever un nouveau défi professionnel», était également responsable de la chaîne d'approvisionnement, la production mécanique et la coordination du développement.

### RIETER: Roger Baillod et Bernhard Jucker proposés au conseil d'administration

Des changements ont lieu au sein du conseil d'administration. Jakob Baer et Dieter Spälti ne se représenteront plus lors de l'assemblée générale du 6 avril 2016 et les nominations de Roger Baillod et de Bernhard Jucker seront proposées, a indiqué le fabricant de métiers à filer. M. Baillod est CFO et membre de la direction de Bucher Industries. M. Jucker est responsable de la division Produits techniques énergétiques et membre de la direction d'ABB.

### MARCHÉ DE L'ART

#### INSITU AUCTIONS: vente sur site à Cully

Insitu Auctions organise une vente in situ à Cully le 13 décembre. Dans un appartement de standing seront dispersés plusieurs objets typique du XX<sup>e</sup> siècle (mobilier de design et oeuvres d'artistes majeurs). Parmi les pièces, un ensemble de chaises Panton, deux Lounge Chair de Eames, des luminaires signés Castiglioni ou Gae Aulenti, ainsi qu'un ensemble d'estampes signées notamment Picasso, Buffet ou Villon. L'autre moitié des objets mis en vente est constituée d'une importante collection de 150 œuvres d'art orientales. Parmi les pièces majeures, citons une imposante statue en bois sculpté de Vishnu chevauchant Garuda, un bronze chinois du XVIII<sup>e</sup> à taille humaine représentant le dieu guerrier Guan Yu ou une vache sacrée en bronze. Lieu de vente et d'exposition: Rue Davel 8, Cully. Exposition vendredi 11 et samedi 12 décembre de 10h à 19h. Vente aux enchères publique dimanche 13 décembre dès 13h sous le marteau du commissaire priseur Marc Gaudet-Blavignac.