

Le baptême du feu de SIX Group au cours de son premier exercice

Dans un secteur soumis à des processus de consolidation importants et dans un contexte marqué par les turbulences des marchés, SIX Group a démarré ses activités avec succès lors de son premier exercice. Les pierres angulaires de la culture d'entreprise et de la marque ont été définies et introduites sur la base d'une nouvelle stratégie. Malgré une concurrence acharnée et des réductions de prix massives, SIX Group a été à même d'enregistrer un résultat financier réjouissant.

Les processus de consolidation avancent à grands pas

Durant l'exercice sous revue, la consolidation au sein des prestataires d'infrastructure financière a progressé à vitesse grand V. Avec l'arrivée de Chi-X et de Turquoise, entre autres, le domaine du négoce des titres a vu l'arrivée de nouveaux prestataires. Grâce à des frais de négoce avantageux et à un système d'une efficacité hors pair, ils se distinguent nettement des opérateurs boursiers traditionnels. D'ailleurs, l'entrée de nouveaux opérateurs sur le marché a été annoncée aussi pour l'année 2009. Dans d'autres domaines aussi, tels que le traitement des cartes, la concurrence s'est renforcée, que ce soit par des fusions entre prestataires de services ou la constitution de grands portefeuilles. Cette situation concurrentielle s'est traduite par une plus grande pression sur les prix, phénomène qui devrait encore perdurer cette année.

Parallèlement, on a assisté à un accroissement des efforts en matière de réglementation des marchés dans différents pays. L'Union européenne, en particulier, poursuit son objectif de créer un marché financier commun et une zone de paiement unique à travers toute l'Europe. L'introduction des directives SEPA a permis de poser des jalons importants dans le domaine du trafic des paiements, qui ont aussi des répercussions sur l'offre de SIX Group. Avec l'entrée en vigueur du Code de conduite dans les domaines du négoce et du traitement des transactions sur titres, la pression exercée sur les participants au marché afin qu'ils suppriment les frontières nationales et ménagent l'accès des prestataires de services étrangers à l'infrastructure s'est considérablement accrue. En matière de transactions transfrontalières sur titres, la collaboration

entre différents dépositaires nationaux a permis la création de la plate-forme Link Up Markets dans le but de simplifier les procédures transfrontalières. Avec Target2-Securities, la Banque centrale européenne a présenté sa vision d'une infrastructure européenne unique pour les transactions sur titres, laquelle pourrait sérieusement remettre en question le pouvoir régulateur de la Suisse.

SIX Group en tant que partenaire de choix

C'est dans ce contexte de mutations, en partie importantes, que le groupe s'est attelé, déjà au premier trimestre, à définir sa nouvelle stratégie. Lors d'un atelier qui a eu lieu en mai, le Conseil d'administration a présenté les premiers axes de sa stratégie. Sur la base d'une vision, il a été procédé à la définition des orientations stratégiques et des conditions propres à la marque.

La vision met les besoins des clients au premier plan. SIX Group et ses filiales entendent s'imposer comme des partenaires de choix qui permettent, grâce à l'innovation et à des procédures efficaces, aux utilisateurs de l'infrastructure de régler plus facilement leurs transactions existantes et d'accélérer leur expansion dans de nouveaux domaines commerciaux. SIX Group a pour vocation de contribuer au succès des clients. La vision repose sur quatre piliers qui constituent la clé de voûte de la stratégie du groupe:

- Le regroupement des prestations devrait permettre de réaliser des économies d'échelle qui amélioreront, d'une part, la situation des clients en matière de coûts et leur permettront, d'autre part, de se concentrer sur leurs activités principales.
- Afin de pouvoir justifier le bien-fondé des investissements considérables consentis en matière d'infrastructure, il est impératif d'accroître le volume des transactions en s'appuyant sur une croissance internationale. Il sera ainsi possible d'offrir également des prestations de tout premier ordre aux clients au-delà des frontières suisses. Les économies d'échelle ainsi réalisées profiteront aussi aux clients suisses.

Vision

Pour les clients des secteurs Négocier des titres, Service titres, Informations financières et Trafic des paiements, SIX Group est le partenaire de choix, qui vous aide à entreprendre des innovations commerciales et à optimiser la performance opérationnelle de votre entreprise.

- Le degré d'intégration, unique au monde, de la Swiss Value Chain devrait faire l'objet d'améliorations ultérieures. SIX Group mise sur l'innovation pour s'assurer une place de leader mondial en tant que prestataire de services.
- L'exploitation de l'infrastructure de la place financière requiert un grand savoir-faire et une solide expérience. SIX Group a donc besoin de s'entourer de collaborateurs bien formés et motivés et de les garder, en mettant en évidence sa qualité d'employeur attractif.

Ces quatre piliers constituent la pierre angulaire du développement d'une stratégie au sein des divisions (cf. à ce sujet le rapport sur les différents secteurs d'activité). Le développement de prestations communes à toutes les divisions constitue un défi de taille pour SIX Group. Une liste d'idées de projets prioritaires a été établie. Parmi les projets proposés, deux ont été retenus, notamment l'infrastructure basée sur Internet et l'offre en données de base enrichies des valeurs (centrale des valeurs), et sont actuellement en cours d'élaboration.

Au vu de l'ampleur du portefeuille commercial de SIX Group, le Conseil d'administration se devait aussi de se pencher sur la question des priorités stratégiques. Il s'est appuyé pour ce faire sur la Swiss Value Chain: les éléments qui la composent, à savoir le négoce, le clearing, le règlement, le trafic des paiements interbancaires et les données sur les valeurs, restent au cœur de la stratégie. L'objectif est de créer une valeur ajoutée immédiate par une augmentation du degré d'intégration, une efficacité accrue des procédures et une qualité élevée des prestations pour les utilisateurs. Dans les autres secteurs d'activité, la stratégie consiste à accroître la valeur économique en saisissant les opportunités qu'offre le processus de consolidation du secteur financier.

La mise en œuvre de cette stratégie met l'accent sur un développement organique du volume des transactions. Dans ce contexte, les possibilités de coopération et d'acquisition seront également prises en compte. Fin 2008, SIX Group a, par exemple, pris une participation de 50% dans la société luxembourgeoise Cetrel S.A. Ce part-

ariat stratégique permettra d'étendre l'offre d'Issuing Processing de Cetrel de sorte à étoffer sa palette de prestations dans le secteur Trafic des paiements.

Un premier exercice réjouissant

Malgré des conditions économiques instables, SIX Group peut s'enorgueillir d'un exercice satisfaisant. Une évaluation de l'exercice sous revue par rapport au précédent s'avère particulièrement difficile, car ce dernier ne contient que les chiffres de l'ancien SWX Group, conséquence directe de la fusion. Du point de vue juridique, SWX Holding a racheté les groupes SIS et Telekurs. Une comparaison avec l'exercice précédent n'offre des résultats que partiellement représentatifs.

Au cours de l'exercice 2008, SIX Group a tiré profit des conditions économiques favorables. La forte volatilité des marchés des actions et la situation conjoncturelle ont favorisé la création de revenus dans tous les secteurs d'activité. Le recul du chiffre d'affaires dans le négoce des titres, dû en premier lieu à la chute des cours, ne parvient toutefois pas à noircir le tableau. Le produit d'exploitation consolidé du groupe s'élevait à 1347,9 millions de CHF. La première consolidation de la société Fininfo SA, reprise par la division Financial Information fin 2007, a également eu une influence positive. Dans le cadre de l'évaluation du niveau absolu des revenus, il faut par ailleurs considérer que dans les secteurs Négocier des titres et Services titres des ajustements tarifaires ont été effectués au cours de l'exercice sous revue, ajustements qui se sont traduits par des réductions tarifaires de plus de 50 millions de CHF.

L'acquisition de Fininfo a également été ressentie au niveau des charges. Les charges de personnel et les frais d'exploitation ont augmenté dans des proportions importantes, atteignant 525,7 millions de CHF resp. 304,9 millions de CHF. La variation du produit du négoce par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par les pertes de valeur du portefeuille des titres de SIX Group, lequel a été repris par les anciennes sociétés, et des positions en dollars US. La forte progression des autres produits d'exploitation de 65,1 millions à 117,2 millions de

CHF est elle aussi la conséquence directe de la fusion des anciennes sociétés. Les revenus liés aux terminaux et aux services d'infrastructure offerts par la division IT & Logistics à des tiers sont désormais recensés sous ce poste. Il en a résulté un bénéfice brut s'élevant à 517,2 millions de CHF. Cette croissance réjouissante reflète, d'une part, le produit positif dans tous les secteurs d'activité et, d'autre part, l'expansion des activités consécutive à la fusion.

L'harmonisation des principes d'évaluation entreprise dans le cadre de la fusion a conduit à un traitement uniforme des développements internes de logiciels (cf. la partie financière pour des informations détaillées à ce sujet). L'inscription à l'actif des développements s'est également traduite par une nette augmentation des amortissements, qui ont atteint 98,3 millions de CHF. SIX Group clôture, pour sa part, son premier exercice par un bénéfice consolidé de 306,1 millions de CHF. Etant donné que les actionnaires minoritaires détiennent chacun 25% de parts au capital-actions de SIX Interbank Clearing et de Rolotec, le bénéfice consolidé doit être corrigé à 1,9 millions de CHF.

Une procédure d'intégration placée sous le signe des défis

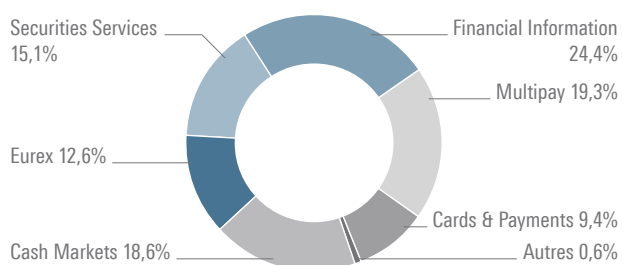
Dès le début, il était clair que la fusion de trois entreprises différentes constituerait un projet ambitieux. C'est pourquoi le projet d'intégration a déjà été lancé fin 2007 et mis en œuvre avec un engagement remarquable dans l'exercice sous revue. Dans ce contexte, les Corporate Services, les divisions IT & Logistics et Finance & Risk notamment, ont été particulièrement sollicités. Leurs principales tâches s'articulaient autour des axes suivants: la mise en commun de l'infrastructure technique (poste de travail, e-mails, plate-forme Intranet, etc.), la mise en œuvre d'un nouvel instrument de gestion financière au niveau du groupe et l'harmonisation des conditions d'embauche des collaborateurs. Parallèlement, les équipes ont dû procéder à la réorganisation rendue nécessaire par la fusion. Il est donc compréhensible que de nombreux projets aient dû être reportés à l'exercice 2009. Il y a également lieu de saluer les efforts déployés dès le début par

la division IT & Logistics pour identifier les potentiels de synergies et les exploiter immédiatement. Le projet « Move-on » résume d'ailleurs les mesures correspondantes qui ont été prises et qui, d'ici fin 2010, devraient conduire à une réduction des charges d'environ 50 millions de CHF. Ces mesures permettent de faire face à l'accroissement fulgurant du volume des transactions sans l'intervention de personnel supplémentaire, par une exploitation optimale de l'infrastructure existante. Les coûts des projets (primaires et secondaires), d'un montant total de 13,7 millions de CHF, montrent clairement l'ampleur du portefeuille qu'il a fallu gérer.

Par ailleurs, la fusion de trois entreprises est aussi un défi du point de vue culturel. S'appuyant sur la vision approuvée par le Conseil d'administration, les valeurs centrales de l'entreprise « Passion and Pride », « Respect and Trust » et « Innovation and Openness » ont été définies au cours de différents ateliers visant à la création d'équipes. Dans le cadre d'une procédure sur plusieurs niveaux, tous les collaborateurs de SIX Group travaillant en Suisse et à l'étranger ont eu l'occasion de se familiariser avec ces valeurs et leur signification concrète dans le quotidien professionnel. Pour ce faire, on a pris soin de former des groupes de travail composés de cadres provenant de différentes divisions, afin de favoriser la compréhension mutuelle entre les différents secteurs d'activité. Grâce à la méthodologie de la cartographie associative, développée tout spécialement pour ce type de sujet, les valeurs de l'entreprise seront aussi inscrites à l'ordre du jour au cours de l'exercice 2009, avec pour résultat escompté d'obtenir une modification durable des comportements.

L'image visuelle du groupe a été refaçonnée de sorte à présenter, de manière cohérente, la vision, la stratégie et la culture au monde extérieur. Par conséquent, le titre « Swiss Financial Market Services » a été abandonné. Sur la base de l'acronyme SIX, **S**wiss **I**nfrastructure and **E**Xchange, une nouvelle image a été définie, et une architecture de marque hybride introduite. Cette dernière permet de préserver la « brand value » des anciennes raisons sociales et, en même temps, de souligner son appar-

Chiffre d'affaires en pourcentage par division 2008



tenance au sein du groupe. L'étape suivante consistait à transposer le nouveau concept de la marque (corporate design) sur l'image des différentes divisions. Les travaux y relatifs ne sont toutefois pas encore achevés. La communication globale des valeurs de l'entreprise et des caractéristiques de la marque a permis d'illustrer le lien direct les unissant et d'en favoriser la compréhension auprès des collaborateurs.

Nette détérioration des marchés

Le dernier trimestre de l'exercice sous revue a montré clairement que la crise financière aura des conséquences bien plus importantes qu'on ne le présumait. Ses répercussions sur l'économie réelle et la récession conjoncturelle qui en découle sont devenues de plus en plus perceptibles. Même SIX Group ne pourra malheureusement pas échapper à cette tendance et prévoit déjà un nouveau recul du volume des transactions dans le secteur Négoces des titres. Grâce aux stratégies de croissance internationale mises en place, les autres secteurs devraient toutefois être en mesure de compenser, du moins en partie, les reculs du chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveaux clients. Bien qu'on table sur une légère baisse générale du chiffre d'affaires, les utilisateurs de l'infrastructure pourront à nouveau bénéficier de réductions tarifaires en 2009.

Au niveau interne, les travaux d'intégration se poursuivent, tout en mettant l'accent sur l'harmonisation de l'infrastructure informatique, tâche qui n'a pas encore été achevée. L'uniformisation des systèmes SAP dans le cadre de la gestion financière est une autre tâche à laquelle il est prévu de s'atteler. Avec des coûts de projets équivalant à quelque 220 millions de CHF, on assistera cette année encore à des investissements substantiels dans des projets futurs. Le renouvellement de la plateforme de négoce du secteur Négoces des titres et le réaménagement des systèmes du secteur Informations financières constituent deux points forts.

Au cours de l'exercice 2009, l'orientation stratégique du groupe et des divisions sera encore peaufinée. Il s'agira d'analyser les expériences précédentes et de poursuivre sur la voie tracée, tout en développant de nouvelles options stratégiques. Après une année marquée par des projets d'intégration, une procédure systématique de développement commercial donne de précieuses impulsions pour le développement d'une stratégie orientée vers les marchés et les clients.