

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

L'ENVOL DU BRÉSIL

30 PAGES
DE REPORTAGE

....CONSTRUCTION....MUNDIAL 2014....AGROBUSINESS....
...FINANCE...COSMÉTIQUES...TELENOVELAS...JO 2016...

ISSN 1663-8379



21



PATEK PHILIPPE

GENEVE

Fondez votre propre tradition.

Pour plus d'information veuillez contacter un des partenaires
Patek Philippe ci-dessous.

Une liste complète de nos partenaires en Suisse
se trouve sur patek.com

Patek Philippe Boutique at Beyer
Bahnhofstrasse 31, Zürich

Ascona
Doris Herschmann,
Piazza Giuseppe Motta/Lungolago

Bâle
Gübelin AG, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Berne
Zigerli & Iff AG, Spitalgasse 14

Davos Platz
Chronometrie Stäubli, Promenade 71

Gstaad
Villiger Gstaad AG, Promenade

Interlaken
Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Klosters
Maissen, Bahnhofstrasse 15

Lugano
Gübelin AG, Via Nassa 7
Mersmann SA, Via Nassa 5
Somazzi SA, Via Nassa 36

Lucerne
Gübelin AG, Schwanenplatz

St. Moritz
Gübelin AG, Via Serlas/Palace Galerie

Vaduz/FL
Huber, Im Städtle

Zoug
Lohri, Neugasse 9

Zürich
Gübelin AG, Bahnhofstrasse 36





Jamais vous ne posséderez complètement
une Patek Philippe. Vous en serez juste le gardien,
pour les générations futures.



Nautilus Réf. 5712/1A, boutons de manchettes Nautilus.

Audi Sport
Vorsprung durch Technik



Powered by 560 HP, controlled by quattro®.

La nouvelle Audi RS 6 Avant.
En live dès fin juin, chez votre partenaire Audi.
Plus d'infos sur www.audi.ch/rs6



Audi RS 6 Avant, 4.0 TFSI quattro, consommation mixte: 9,8 l/100 km, 229 g de CO₂/km
(moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 153 g/km), catégorie de rendement énergétique: G.

Samba!

Peu de pays dans le monde bénéficient d'une image aussi rayonnante et d'une cote de sympathie aussi haute que le Brésil. Le pays évoque le soleil, la fête, la convivialité... Le nombre de supporters que compte son équipe nationale de football, bien au-delà des frontières du pays, n'est qu'une illustration supplémentaire de sa popularité. Le «Mundial 2014», qui se déroulera l'été prochain au Brésil, sera d'ailleurs l'occasion de le constater une nouvelle fois. En attendant les Jeux olympiques de Rio 2016, qui offriront à cette nation en plein essor une nouvelle occasion de briller, et d'affirmer son statut de puissance émergente.

Il n'en fallait pas plus pour nous décider à lui consacrer un dossier spécial. Nos journalistes sont partis à la rencontre des personnalités et entreprises qui font l'économie du pays, de São Paulo à Rio de Janeiro, en passant par les immenses plaines agricoles de Ribeirão Preto.

Pour le Brésil, les années à venir s'annoncent décisives. Car derrière la frénésie de consommation qui caractérise aujourd'hui cette nation de 200 millions d'habitants se profilent de gigantesques défis liés au développement d'infrastructures adaptées, notamment en matière d'axes routiers, de ports et de bâtiments. Le pays a en quelque sorte «grandi trop vite», sa population ayant presque triplé en l'espace de 50 ans (voir l'infographie en p. 33), alors que les investissements ont tardé à suivre ce rythme effréné.

L'économie brésilienne s'est nettement ouverte vers l'extérieur depuis le milieu des années 1990, mais elle souffre encore d'un système fiscal très complexe et d'un manque de capitaux privés,

comme le souligne l'ancien ministre des Finances Mailson da Nóbrega, que nous avons rencontré à São Paulo (lire en p. 36).

Le potentiel du pays reste pourtant énorme, et son impact ne se limite pas à la mode ou aux interminables telenovelas qui se déversent sur des centaines de millions de foyers sud-américains (lire en p. 56). Au-delà du succès symbolique des sandales Havaianas, qui ont conquis les plages du monde entier, le secteur de l'agriculture et de l'élevage a connu un boom spectaculaire. D'ici à 2020, le Brésil pourrait ainsi devenir le premier exportateur mondial du secteur, devant les États-Unis! Sur le plan intérieur, la montée en puissance d'une classe moyenne hyperconsumentiste offre là encore de belles perspectives aux investisseurs.

Au-delà de ce dossier brésilien, et en attendant le coup d'envoi du Mundial de Futebol (le 12 juin prochain), vous pourrez lire d'autres articles de ce numéro, dont celui consacré aux entreprises qui ont fait le pari de sortir de la Bourse (lire en p. 66). Une option parfois souhaitée par Swatch, mais qui comporte néanmoins de nombreux obstacles. Et pour ceux qui préfèrent la fraîcheur, nous vous recommandons un détour par la section Voyage de ce numéro qui invite à la découverte de l'Islande, entre geysers, volcans et espaces verts.



Bonne lecture et bon été!

Marc Bürki,
CEO de Swissquote

SWISSQUOTE

Editeur
Swissquote
Chemin de la Crétaux 33
1196 Gland
Suisse
T. +41 44 825 88 88
www.swissquote.ch
magazine@swissquote.ch

**Coordination
du magazine**
Brigitta Cooper

**Réalisation
éditoriale
et graphique**
LargeNetwork
6, rue Abraham-Gevray
1201 Genève
Suisse
T. +41 22 919 19 19
info@LargeNetwork.com
www.LargeNetwork.com

**Responsables
de la publication**
Gabriel Sigrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet
Ludovic Chappex

Coordination
Pauliina Ranta

Rédaction
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Gaëlle Chaar
Anthony Gonthier
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Thomas Pfefferlé
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Maquette
Jérémy Mercier

**Responsable visuel
de projet**
Sandro Bacco

Mise en page
Sandro Bacco
Christian Bili
Diana Bogsch
Caroline Fischer
Sébastien Fourtoul
Romain Guerini

Traduction
ELT Economy & Law
Translation AG
Régine Finck
Claudia Grosdidier
Dorothee Hofer
Annika Schmidt-
Glenewinkel
Robert Schnieper
Richard Siebert

Couverture
LargeNetwork

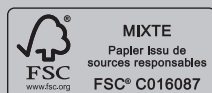
Photographies
LargeNetwork
Newscom
Pascal Pazanda
Reuters

**Impression, reliure
et distribution**
Stämpfli Publications
SA, Berne

Publicité
Mediensatellit GmbH
Baslerstrasse 30
8048 Zürich, Suisse
T. +41 44 400 45 40
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch

WEMF

REMP 2012: 46'022 ex.
Tirage: 60'000 ex.



**Abonnement à
Swissquote Magazine**
CHF 40.- pour 6 numéros
www.swissquote.ch/magazine/f/

GLOBE

8



TELENOVELAS

AUTO

70



40



STARS BRÉSILIENNES

SOMMAIRE

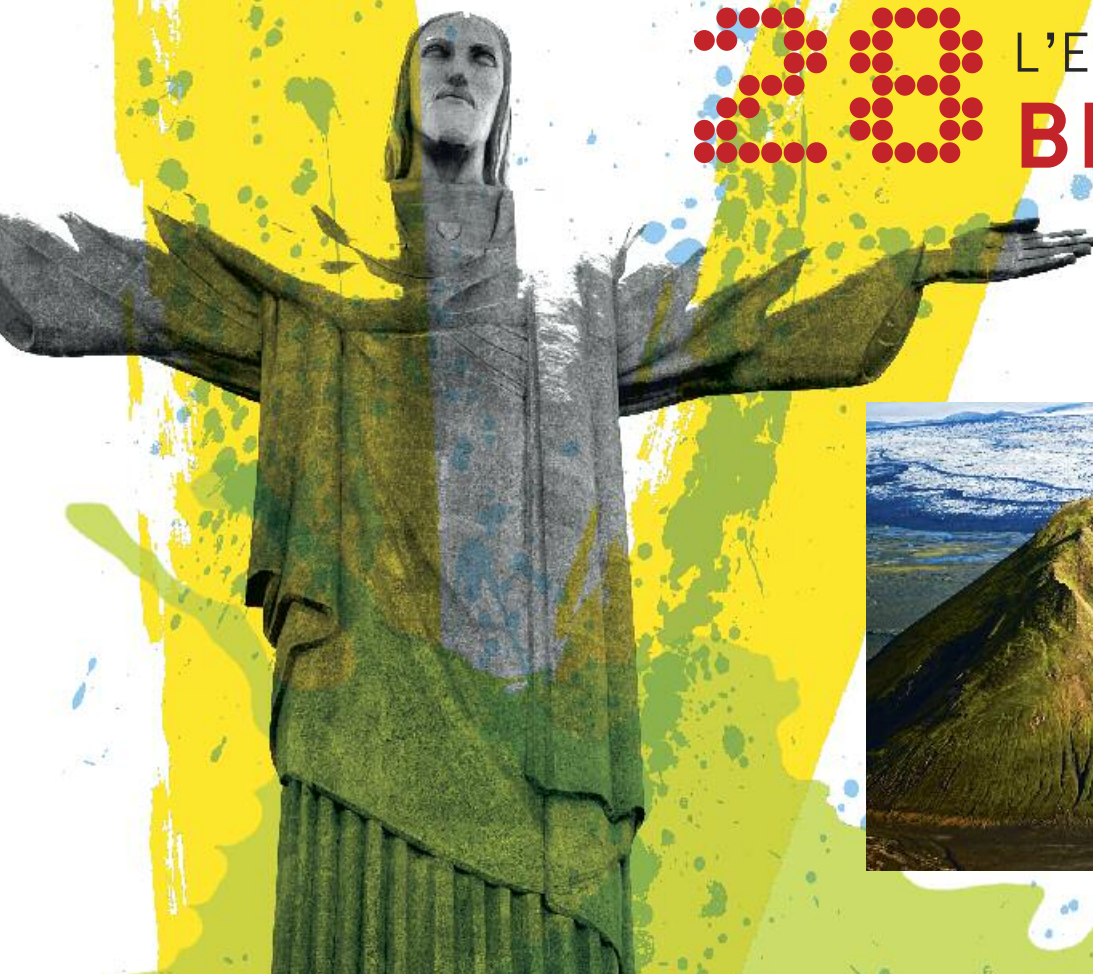
- 3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki
- 6. HIER, DEMAIN
- 8. GLOBE
- 18. VARIATIONS
Les gagnants et
les perdants du marché
- 20. IMPLANTS DENTAIRES
Les leaders suisses
sous pression
- 22. ANALYSES
Les conseils
des professionnels
pour investir

28. L'ENVOL DU BRÉSIL

- 30. Un pays en chantier
- 36. Interview de Máílson da Nóbrega,
ancien ministre des Finances
- 40. 1960-2013: l'envol du Brésil
- 42. Les entreprises géantes
de l'économie brésilienne
- 46. Portrait de Natura,
roi des cosmétiques
- 49. Havaianas, l'égérie des plages
- 50. La nouvelle puissance agricole:
reportage à Ribeirão Preto
- 56. Telenovelas, une industrie
pas si innocente
- 60. Eike Baptista, l'homme
le plus controversé du Brésil



L'ENVOL DU BRÉSIL



ISLANDE



ASTON MARTIN, PETTEROD, LILI FERRAZ, THORSTEN HEINI CULTURA/NEWS.COM

- 65. **SWISSQUOTE**
La chronique
de Peter Rosenstreich
- 66. **FICTION**
Et si Swatch sortait
de la Bourse
- 70. **AUTOMOBILE**
Coupés 4 portes, la nouvelle
niche haut de gamme

- 72. **VOYAGE**
Road trip en
terre islandaise
- 80. **DERNIER MOT**
Christophe Badoux,
auteur de BD

CODE QR



Ce symbole apparaît en marge de certains articles de ce magazine. Il s'agit d'un Code QR (pour «Quick Response»). Une fois photographié, il permet à un téléphone mobile compatible d'afficher directement la page web relative au sujet. Pour les usagers Swissquote, ce code permet de suivre le cours de l'action de l'entreprise mentionnée, et même d'en acheter ou d'en vendre. Pour télécharger l'application compatible avec votre téléphone: www.swissquote.ch/magazine/code/f/

H I E R

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

RICHEMONT NE RESSENT PAS LA CRISE

Alors que le reste de l'industrie du luxe subit de plein fouet la crise en Europe et le ralentissement en Chine, les affaires de Richemont n'en souffrent pas. Au contraire: le groupe genevois a connu une hausse de 30% de son bénéfice, à 2 milliards d'euros, sur l'exercice qui s'est terminé fin mars. Ses ventes ont crû de 9% sur les trois premiers mois de l'année. En période de disette, les consommateurs privilégieraient les biens de luxe «durables», comme l'horlogerie et la joaillerie, plutôt que les produits plus éphémères comme les sacs à main ou les habits, selon les analystes.

✎ CFR

SYNGENTA PERD FACE AUX ABEILLES

Syngenta a subi un revers face à l'Union européenne. Cette dernière va interdire à la fin de l'année le thiamethoxame, un pesticide produit par le groupe chimique bâlois, aux côtés de deux autres préparations vendues par l'allemand Bayer. Ces produits sont accusés de modifier le comportement des abeilles, ce qui contribuerait à l'hécatombe qui affecte cette espèce dans le monde entier depuis plusieurs années. L'UE a rappelé que la pollinisation effectuée par les abeilles apporte 22 milliards d'euros à l'agriculture européenne par an.

✎ SYNN

SCHINDLER SOUFFRE EN EUROPE

Le groupe nidwaldien Schindler peine à vendre ses ascenseurs en raison du coup d'arrêt porté par la crise à de nombreux projets de construction ou de rénovation de bâtiments en Europe. Il a décidé de réorienter ses ventes vers la Chine et l'Inde, deux marchés en pleine croissance. Les contrats en provenance d'Asie expliquent d'ailleurs la hausse de 4% de ses revenus au premier quart 2013, qui ont atteint 1,98 milliard de francs. Ses profits ont, quant à eux, crû de 1,4%, pour atteindre 217 millions de francs.

✎ SCHN

LA BKZ SE RETIRE DE CUBA

La Banque cantonale de Zurich a mis un terme à ses relations bancaires avec Cuba depuis le 1^{er} mai. Elle cherche à apaiser ses relations avec les Etats-Unis, qui exercent un embargo contre l'île: Washington a mis l'établissement sous enquête et inculpé plusieurs de ses banquiers dans le cadre de l'affaire d'évasion fiscale qui empoisonne les relations entre les deux pays depuis cinq ans. Une douzaine de clients seront directement touchés, mais la mesure affectera surtout les PME et ONG suisses qui travaillent avec Cuba.

SWISS INAUGURE L'AVION REQUIN

Swiss a pris livraison de son premier avion équipé de sharklets, des ailerons verticaux de 2,40 m de hauteur placés au bout des ailes. Cette innovation, qui s'inspire des plumes des condors ou des grues, permet d'augmenter la portance de l'appareil, de diminuer les turbulences et de réduire sa résistance au vent. Résultat, un avion équipé de Sharklets consomme de 1 à 4% de carburant en moins. Pour un Airbus A320, cela représente une économie annuelle de 1'000 t de CO₂, l'équivalent des émissions produites par près de 200 voitures.

✎ LHA

ABB SE PROFILE COMME UN GÉANT DU SOLAIRE

ABB parie sur l'énergie solaire en rachetant la firme californienne Power One pour 1,03 milliard de dollars. Celle-ci produit des équipements qui permettent d'intégrer ce courant vert au réseau électrique. Le groupe zurichois, qui est le plus grand fabricant de centrales et de transformateurs solaires du monde, cherche à profiter de la hausse récente du prix de l'électricité, de la baisse de celui des cellules photovoltaïques et d'une demande en hausse, au fur et à mesure que des pays comme l'Allemagne sortent du nucléaire.

✎ ABBN

D E M A I N

AG AI AR BE BL BS FR GE GL GR JU LU NE NW OW SG SH SO SZ TG TI UR VD VS ZG ZH

EMMI RACHÈTE DU SAVOIR-FAIRE



Le groupe laitier Emmi aimerait générer 50% de ses revenus à l'étranger, contre 38% actuellement. L'entreprise lucernoise a adopté pour cela une stratégie originale: racheter des petites sociétés avec un savoir-faire de niche, puis intégrer leurs produits dans son réseau de distribution global. Elle vient ainsi d'acquérir la firme thurgovienne Käserei Studer, qui produit Der Scharfe Maxx, un fromage au goût prononcé. Un peu plus tôt, elle s'était emparée de la française Diprola, de l'allemande Gläserne Molkerei, de la néerlandaise AVH Dairy Trade et de l'espagnole Kaiku.

EMMN

LOGITECH ANNONCE LA FIN DE VID

En juillet 2009, Logitech lançait un logiciel de messagerie vidéo instantanée appelé Vid. Il devait concurrencer Windows Live Messenger, Yahoo! Messenger et Skype. Fonctionnant uniquement avec une webcam Logitech, il devait également servir à promouvoir une nouvelle gamme de caméras de la firme vaudoise. Mais ce service sera déconnecté cet été, quatre ans après son lancement. Il génère trop peu de trafic face à la domination de Skype. Logitech recommande d'ailleurs aux usagers de Vid de migrer vers cette application de Microsoft.

LOGN

TRANSOCEAN RENONCE À L'ONSHORE



Transocean va se concentrer sur les plateformes pétrolières en eaux profondes, plus rentables, et renoncer à ses activités onshore. Cela lui permettra d'économiser 300 millions de dollars d'ici à l'an prochain. Le groupe basé à Vernier (GE) s'est déjà débarrassé en 2012 de 38 plateformes destinées à l'extraction en eaux peu profondes, qu'il a revendues pour 1,05 milliard de dollars. Il a également dû débourser 1 milliard de dollars cette année pour compenser les victimes de l'explosion de sa plateforme Deepwater Horizon en 2010 dans le golfe du Mexique.

RIGN

ACTAVIS ACCUSÉ DE PRATIQUES CARTELLAIRES

La Cour suprême américaine se prononcera cet été sur un cas impliquant le groupe pharmaceutique Actavis, basé à Zoug. Il est accusé par la Commission fédérale du commerce d'avoir accepté de repousser le lancement d'une forme de testostérone synthétique appelée AndroGel, après avoir reçu un paiement de la part de Solvay Pharmaceuticals, le groupe qui fabrique la version originale – plus coûteuse – de cette préparation. Ce cas fera office de jurisprudence pour juger ce genre de pratiques, très répandues aux Etats-Unis.

ACT,U

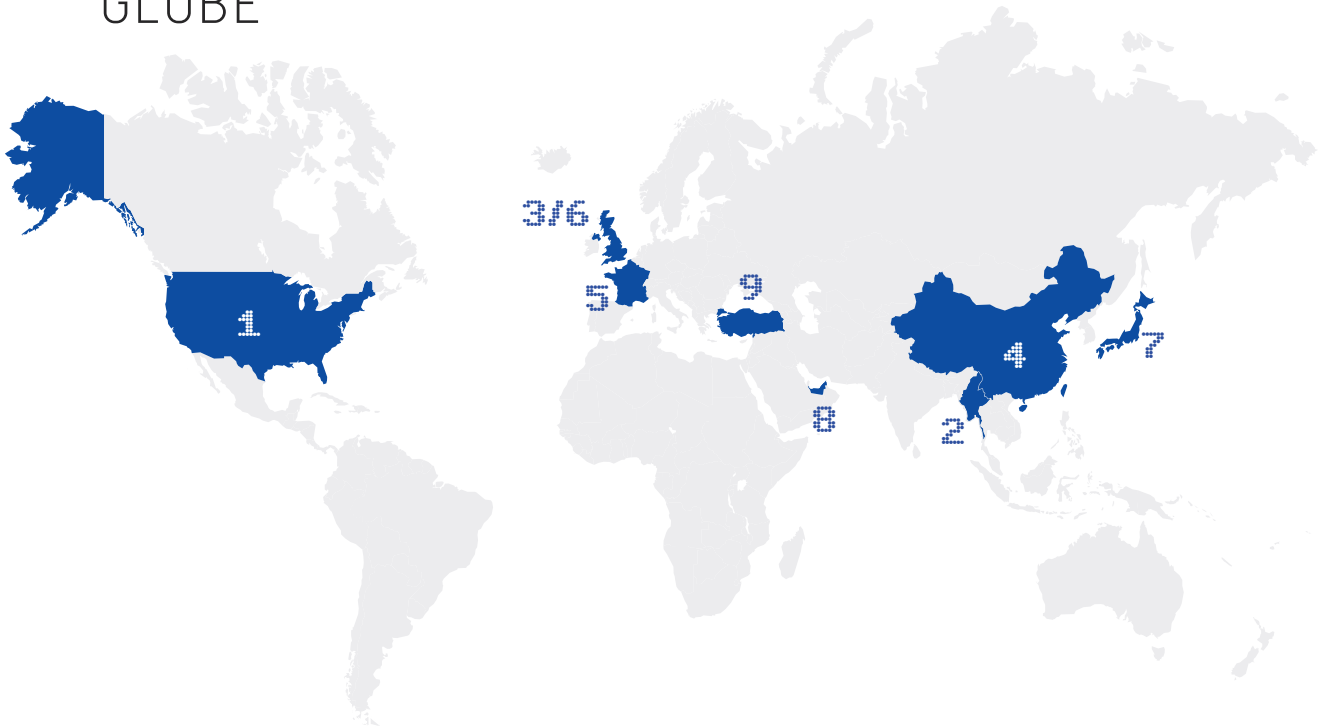
CORUM PART À L'ASSAUT DE L'ASIE



Rachetée par le groupe China Haidan, la marque d'horlogerie Corum a de grands projets d'expansion. Elle veut accroître ses ventes en Asie, particulièrement en Chine, qui représente le plus grand marché pour l'horlogerie du monde. La société chaud-fonnière, fondée en 1955, prévoit d'ouvrir une vingtaine de boutiques d'ici à 2016 sur ce continent, mais aussi aux Etats-Unis. Jusqu'ici, elle n'en avait que huit à l'étranger. China Haidan, qui avait déjà racheté la marque suisse Eterna, a réalisé un chiffre d'affaires de 245 millions de dollars en 2011.

AUBRELLI LE NEVEUR, SCHINDLER 2013, ABB 2013, STEVEN STRATTON, EMMI GROUP 2013, CORUM 2013

GLOBE



1. GOOGLE PASSE EN MODE 2.0

Google doit se réinventer. L'avènement des tablettes et des smartphones a porté un coup à son activité principale: le moteur de recherche. Le groupe californien multiplie donc les innovations dans d'autres secteurs. Il lancera ses Google Glass, des lunettes connectées à internet, d'ici à la fin de l'année. Il va également étendre son réseau internet ultra-rapide, Fiber, à Austin (Texas) et Provo (Utah), après un premier essai à Kansas City (Missouri). Enfin, il teste depuis deux ans des voitures sans conducteur sur les routes américaines.

GOOG,U

2. FORD PREND PIED EN BIRMANIE



Les fabricants d'automobiles suivent de près l'évolution de la Birmanie, un pays qui a tout récemment commencé à s'ouvrir au reste du monde. Ford, qui a vu ses ventes chuter en Europe, prévoit d'y ouvrir un showroom et un centre de services, en collaboration avec Capital Automotive, un partenaire local lié au conglomérat birman Capital Diamond Star Group. Suzuki Motor a fait un pas de plus en établissant une usine à Rangoon, qui produira une centaine de petits camions par mois pour le marché local.

F,U

3. LES ANGLAIS CHERCHENT DU GAZ DE SCHISTE

Le gaz de schiste fait surtout parler de lui aux Etats-Unis, mais l'Europe en recèle aussi. IGas, une entreprise enregistrée à la Bourse de Londres mais qui appartient à 20% à la China National Offshore Corporation, une compagnie étatique, va forer deux puits entre Manchester et Liverpool. La roche y est bien plus dense que dans le Bakken (Dakota du Nord) ou le Marcellus (New York) aux Etats-Unis et les quantités de gaz extraites devraient donc être plus importantes. Le Surrey et le Sussex, dans le sud de l'Angleterre, présentent aussi un potentiel important.

UN PACTE AVEC LE TWITTER CHINOIS

Le groupe de commerce en ligne Alibaba s'est offert 18% du capital de Weibo, considéré comme le Twitter chinois, pour 586 millions de dollars. Cette acquisition a pour but de sceller une alliance entre les deux firmes: Taobao, le portail d'Alibaba, attirera davantage d'internautes et pourra mieux les cibler grâce à la visibilité accrue et aux données que lui fournira le site de microblogging. Weibo verra pour sa part ses revenus publicitaires augmenter. Des synergies sont également envisagées dans le domaine des paiements en ligne.

VEOLIA RECYCLE LES DÉCHETS TOXIQUES



La gestion des déchets toxiques est un marché prometteur. Le français Veolia estime que cela pourrait faire progresser son chiffre d'affaires de 10% par an durant les cinq prochaines années. Il mise sur des techniques novatrices de recyclage, plutôt que d'incinération. Il a inauguré plusieurs usines récemment en France et en Allemagne pour retraiter l'huile de coupe issue de l'industrie automobile, les boues rouges d'aluminium ou l'huile de moteur usagée. Prochaine étape: le recyclage du fioul industriel des fonds de cuve, dès 2014.

VE

TESCO RENONCE AU RÊVE AMÉRICAIN



La chaîne de supermarchés britanniques Tesco s'est brûlé les ailes en voulant investir le marché américain. En 2007, elle a lancé la chaîne Fresh & Easy, qui devait s'adresser à un public de citadins pressés en quête de repas frais pré-préparés. Mais ces magasins, tous basés sur la côte Ouest, ne sont pas parvenus à se démarquer face à la concurrence de supermarchés plus grands. Tesco se voit donc contraint de quitter le marché américain. Le groupe estime que cela lui coûtera entre 1,2 et 1,8 milliard de dollars.

TSCO, GB

LE JAPON AURA SON AVION

Le Japon n'a plus lancé de modèle d'avion depuis la Seconde Guerre mondiale. Mais cette longue période d'abstinance s'apprête à prendre fin. Le pays nippon inaugurera fin 2013 une nouvelle ligne de jets commerciaux, munis de 90 places, développée par Mitsubishi. Détail piquant, Boeing a involontairement provoqué cette renaissance aéronautique en externalisant une partie de la construction de ses appareils à des sous-traitants japonais, dont Mitsubishi, qui ont acquis le savoir-faire nécessaire pour élaborer leurs propres avions.

ABOU DABI INVESTIT DANS LE COURANT VERT

L'entreprise Masdar sert de véhicule aux Emirats arabes unis pour investir dans les énergies renouvelables. Elle a signé un accord avec la Green Investment Bank, un établissement créé par le gouvernement britannique pour faciliter la transition du pays vers une économie verte. Abou Dabi s'engage notamment à débloquer 1 milliard de livres pour soutenir des projets écologiques en Grande-Bretagne. Cet émirat riche en pétrole a déjà pris une participation dans le parc éolien d'Array, au large des côtes d'Angleterre, le plus grand projet de ce type au monde.

PEGASUS AIR PREND SON ENVOL



Pegasus Air, une compagnie aérienne turque à bas coûts, vient de faire son entrée à la Bourse d'Istanbul avec une valorisation à plus de 1 milliard de dollars. Le transporteur, qui bénéficie d'un marché pratiquement vierge dans son pays puisque l'UE impose des restrictions à easyJet et à Ryanair sur les vols vers la Turquie, veut développer les trajets domestiques. Mais il veut aussi profiter de sa position à équidistance entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie pour prendre pied dans ces marchés. Il vient de commander 100 Airbus A320.

SECTEURS

VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Marché en forte croissance

La part de marché des véhicules électriques ne cesse d'augmenter. Leurs ventes sont passées de 17'500 en 2011 à 53'000 en 2012. Il devrait s'en écouler 3,8 millions d'ici à 2020, soit une croissance annuelle de 40%. Nissan a annoncé qu'il allait augmenter la production de son modèle LEAF, sorti l'an dernier, alors que Mitsubishi et BMW s'apprêtent à entrer sur ce marché. Ce dernier vient d'ailleurs de lancer un projet pilote dans le Delaware (US) pour accroître l'attractivité de ces véhicules: il s'agit de les équiper pour qu'ils puissent injecter du courant dans le réseau et ainsi contribuer à le rééquilibrer lorsqu'ils sont au repos. Cela permettrait à leurs propriétaires de gagner 1'800 dollars par an. Nissan propose déjà un service similaire au Japon.

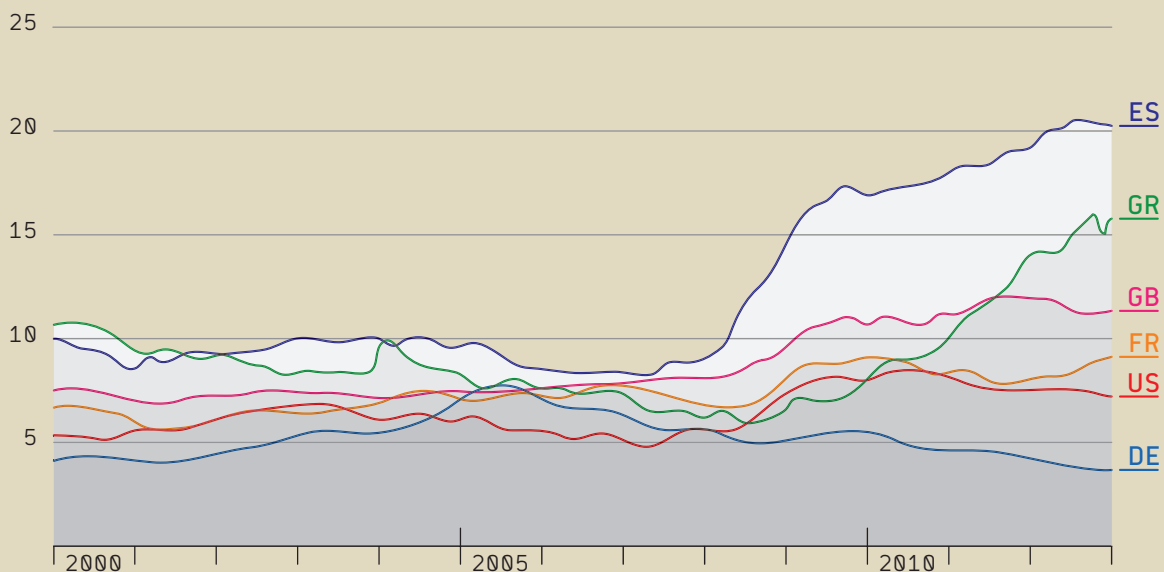
Les pionniers à la peine

Les temps sont durs en revanche pour les pionniers de la voiture électrique. Confronté à des ventes décevantes, le groupe américain Fisker a dû se séparer des trois quarts de ses employés et s'est fait saisir 21 millions de dollars par le Département de l'énergie américain, qui réclame le remboursement d'un prêt de 529 millions de dollars. Autre victime, la société californienne Coda a été mise en faillite début mai. Cette liquidation suit celle de deux fabricants de batteries électriques, A123 et Ener1, en 2012.

EMPLOI

Génération jobless

Taux de chômage par pays des 15-24 ans en % de la population.



SOURCES: EUROSTATS, «THE ECONOMIST»

TEXTILE...

Appel au boycott des marques

L'effondrement d'un immeuble utilisé par l'industrie textile au Bangladesh, qui a fait plus de 1'000 morts, a mis en lumière les pratiques de certaines marques occidentales. Ce site fournissait notamment Primark, Loblaw, Bonmarché et Mango. Dans ce pays qui est devenu le second exportateur mondial d'habits après la Chine, quelque 4'500 usines produisent des vêtements avec des ouvriers payés en moyenne 35 francs par mois et travaillant dans des conditions souvent insalubres. Suite à cette tragédie, plusieurs boycotts ont été lancés contre ces marques.

Ralph Lauren se fait pincer en Argentine

La marque américaine Ralph Lauren a dû déboursier 1,6 million de dollars dans le cadre d'un accord avec les autorités américaines qui l'accusent de corruption. Une subsidiaire de la société célèbre pour ses polos et chemises a payé des pots-de-vin en Argentine entre 2004 et 2009 pour faciliter le transit de ses habits à travers les douanes de ce pays d'Amérique latine. Dans certains cas, cela lui a permis d'éviter toute inspection de ses biens.

HAUSSE

Burger King



Burger King tient la forme depuis son rachat par 3G Capital en 2010. La chaîne

de fast-foods s'est mise à proposer davantage de menus à bas coûts et de promotions, comme le Whopper Jr. à 1,29 dollar, et a augmenté le nombre de ses restaurants sous franchise. Cela lui a permis de réduire ses frais généraux de 70% et de compenser une baisse des ventes de 1,4%.

■ BKW

Total



Total a découvert un important gisement de pétrole au large de la Côte

d'Ivoire, à 5000 m de profondeur (dont 2300 m d'eau), appartenant au champ Jubilee. Ce dernier, mis au jour en 2007 par le groupe britannique Tullow, représente l'une des plus importantes découvertes pétrolières de ces dix dernières années au large de l'Afrique de l'Ouest.

■ FP

Samsung



Samsung a enregistré son sixième quart profitable de suite, grâce au succès

de son smartphone Galaxy, qui fait de l'ombre à l'iPhone d'Apple. Ses profits ont explosé durant les trois premiers mois de l'année, pour atteindre 6,5 milliards de dollars, en hausse de 42%. Le groupe coréen détient désormais un tiers du marché des smartphones.

■ A005930.1

BAISSE

Unilever



L'Europe a enregistré ses plus basses températures en cinquante ans en mars

2013. Pour les vendeurs de glace, ce n'est pas une bonne nouvelle. Unilever, qui commercialise notamment les marques Ben & Jerry's et Wall's, a ainsi vu ses ventes chuter de 3,1% sur le continent durant les trois premiers mois de l'année.

■ ULVR,GB

Barclays



La banque britannique Barclays a vu ses profits chuter de 25%, à 1,8 milliard

de livres, en raison de restructurations liées à une série de scandales, dont la manipulation du Libor. Ces réformes, qui déboucheront sur 3'700 licenciements et un retrait partiel de la banque d'investissement, lui coûteront 1,1 milliard de livres en 2013.

■ SIE

Siemens



Les déboires s'accumulent pour Siemens. Après avoir eu des difficultés à livrer

dans les temps des trains à grande vitesse pour Deutsche Bahn, le groupe allemand peine à honorer une commande d'Eurostar. Les dix rames doivent entrer en service en 2015, mais Siemens a sous-estimé la complexité d'un nouveau système de signalisation ferroviaire intra-européen (ECTS).

■ SIE



«Sans travail pour les jeunes, il n'y a pas d'espérance, ni pour les Etats membres ni pour l'Europe.»

Enrico Letta, nouveau chef du gouvernement italien, lors d'une conférence de presse le 5 mai.



«Nous avons appris des leçons décisives avec ces crises. Mais sommes-nous devenus une entreprise capable de rester profitable quels que soient les aléas? Je n'en suis pas certain.»

Akio Toyoda, le PDG de Toyota, lors de la présentation des très bons résultats annuels de son groupe le 8 mai.



«Nous visons à partager la valeur avec nos clients. Ils nous donnent leurs déchets et ils nous achètent les produits recyclés.»

Antoine Frérot, PDG de Veolia lors d'une conférence de presse.



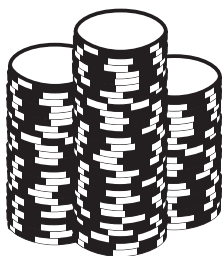
«Je crains que nous ne commençons à voir l'industrie bancaire se tourner vers les services aux individus à haut revenu et s'éloigner de la partie de la société à faible revenu.»

En marge de la Conférence City week banking à Londres, le PDG d'HSBC, Douglas Flint, a mis en garde sur le risque que les clients pauvres puissent perdre l'accès aux services financiers si les prêteurs sont surchargés par les réglementations.



«Ce n'est pas une victoire pour le Brésil, ni pour un groupe de pays, mais une victoire pour l'Organisation mondiale du commerce.»

Dilma Rousseff, présidente du Brésil, suite à la nomination du Brésilien Roberto Azevedo à la tête de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).



757'000'000

En francs, le chiffre d'affaires des casinos suisses en 2012, en baisse annuelle de plus de 8%. Avec 21 maisons de jeu, le marché suisse est aujourd'hui saturé et souffre de la migration des clients vers les pays voisins.



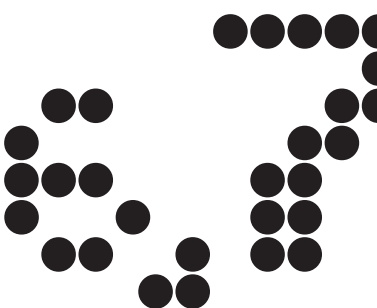
En centimètres, l'augmentation du niveau de la mer depuis 1880, selon l'Organisation météorologique mondiale (OMM).



7,5%

Le taux de chômage américain, qui a retrouvé son niveau le plus faible depuis décembre 2008. Quelque 165'000 emplois ont été créés au mois d'avril 2013, en particulier dans la distribution.

En proportion du PIB, le déficit enregistré par l'Espagne en 2012, selon le gouvernement. Pour Eurostat, l'institut de statistiques européen, il serait en fait de 7%. L'opposition accuse le pouvoir actuel de maquiller les comptes.



267'000'000

En litres, la consommation de vin des Suisses l'an passé, ce qui représente un fléchissement annuel de 2,2%. Les crus du pays sont passés pour la première fois sous la barre des 100 millions de litres.

UP

Voyagistes en ligne

Les agences de voyages en ligne avaient leurs concurrents. Priceline vient de racheter le site américain Kayak pour 1,8 milliard de dollars et Expedia a pris une participation majoritaire dans l'allemand Tri-vago pour 632 millions de dollars. Cela leur permet de capter une plus grande part du gâteau publicitaire, leur principale source de revenus.

Les pommes de terre

Le prix de la pomme de terre bat des records. En mars, il était deux fois plus élevé qu'un an auparavant (+98,6%). Les stocks sont en effet à un niveau historiquement bas en raison des retards pris par la nouvelle récolte, notamment en Europe du Nord, à cause d'un printemps 2013 exceptionnellement froid et mouillé.

DOWN

Les PC

Les ventes de PC ont décliné de 13,9% durant les trois premiers mois de l'année, pour le quatrième quart consécutif. De plus en plus de gens délaissent leur ordinateur pour une tablette ou un smartphone. Le lancement de Windows 8, plus adapté à ces appareils mobiles qu'aux PC, n'a rien arrangé.

L'aviation britannique

Les compagnies aériennes britanniques se font voler des passagers par les trains. Entre 2006 et 2012, le nombre de trajets ferroviaires a crû de 52%, alors que le recours aux vols domestiques diminuait de 26%. Une évolution due aux améliorations apportées à certaines lignes de train, notamment une durée de voyage plus courte entre Londres et Manchester ou Glasgow.



"WELCOME TO OUR WORLD"

Au cœur des missions les plus extrêmes, il y a des pilotes d'exception qui vivent l'exploit au quotidien et ne confient leur sécurité qu'aux instruments les plus performants. Au cœur des missions les plus extrêmes, il y a l'Avenger de Breitling. Condensé de puissance, de précision et de fonctionnalité, les modèles Avenger sont dotés d'une construction ultrarobuste et d'une étanchéité allant de 300 à 3000 m. Authentiques instruments pour professionnels, ils sont équipés de mouvements automatiques certifiés chronomètres par le COSC – la plus haute référence officielle en matière de fiabilité et de précision. Bienvenue dans l'univers de l'extrême. Bienvenue dans le monde Breitling.

BREITLING.COM



AVENGER II



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

SCAN

LA JEUNE GÉNÉRATION MOINS MATÉRIALISTE

BRITTANY ROAN



Les employés appartenant à la génération Y, soit ceux nés entre 1980 et 1995, n'ont pas les mêmes aspirations que leurs aînés. Une étude de PricewaterhouseCoopers, portant sur 44'000 travailleurs, constate qu'ils veulent en priorité pouvoir concilier vie privée et travail, se sentir valorisés, œuvrer au sein d'une équipe unie et être détachés à l'étranger par leur employeur. Quelque 21% des femmes et 15% des hommes interrogés ont même indiqué être prêts à renoncer à une promotion ou à une hausse salariale en échange de davantage de flexibilité dans l'organisation de leurs horaires de travail.

TWITTER FAIT VENDRE

Les marques savent depuis longtemps qu'un tweet favorable vaut de l'or. Mais une étude de Deloitte permet désormais de chiffrer cet impact: une augmentation de 30% des posts positifs sur le site de micro-blogging a quatre fois plus d'effet sur les ventes d'une firme qu'une hausse correspondante de son budget de publicité. Le phénomène est d'autant plus marqué lorsqu'une marque propose une promotion liée à un événement, constate la société d'audit.

Sony KD-84X9005

VS

Samsung UN85S9



EN BREF

Les téléviseurs ultra haute définition (UHD), dotés d'une résolution de 3'840 x 2'160 (8 millions de pixels) font leur entrée dans le commerce. Sony lance ses écrans en Suisse au début de l'été. Le contenu doit encore être développé, mais Sony vendra prochainement des PC avec sortie UHD. La marque, qui propose déjà aux studios hollywoodiens de filmer en caméra UHD, va aussi mettre en place un serveur à partir duquel les gens pourront télécharger des films à la demande.

Samsung se lance aussi dans les téléviseurs en ultra haute définition. La marque sud-coréenne propose le plus grand écran (85 pouces) existant sur le marché. Esthétiquement, le produit Samsung se démarque de ses concurrents avec un cadre posé à terre dans lequel est suspendu l'écran. A l'instar du modèle de Sony, le téléviseur est muni d'un logiciel convertissant les sources HD ou Full HD en UHD.

CARACTÉRISTIQUES

Résolution: 3'840 x 2'160 p
Taille: 214 cm
Son: Surround 5.1 virtuel, 50 w

Résolution: 3'840 x 2'160 p
Taille: 216 cm
Son: haut-parleurs de 120 w intégrés dans le cadre

VERDICT

Pour ceux qui ont les moyens de s'offrir ce type d'écrans, le modèle de Sony est un concentré de technologies dernier cri qui intègre également la 3D. Leader dans le cinéma UHD, Sony figurera certainement parmi les premiers à développer un support pour ce format. Pour l'instant, il faut se contenter d'un upscaling des sources habituelles (DVD, Blu-ray, etc.).

Le modèle de Samsung intègre également la 3D. Signe distinctif: le produit est doté d'une technologie d'interaction vocale permettant de lancer des recherches de contenu à base de mots-clés. Le téléviseur devient même intelligent chez Samsung, suggérant à l'utilisateur des contenus personnalisés en fonction de l'historique des programmes visionnés.

PRIX

Dès 25'850 francs

35'522 francs

CHIFFRES

SONY SNE,U

SAMSUNG A005930.1

FONDATION	
1946	1938
CEO	
KAZUO HIRAI	LEE KUN-HEE
CHIFFRE D'AFFAIRES	
51,89 MIAS \$	247,5 MIAS \$
CAPITALISATION	
± 19 MIAS \$	± 185 MIAS \$
EFFECTIF	
162'700	369'000



VOS PROJETS DE VIE. REMIS EN CAUSE PAR LA FAIBLESSE DES RENDEMENTS. EST-IL TEMPS D'AGIR?

Quelque soit votre âge aujourd'hui, il n'a jamais été aussi probable que vous puissiez vivre plus longtemps que vos ressources ne vous le permettent. Partout dans le monde, les gens vivent plus vieux - ce qui est une bonne chose en soi - mais cela signifie que votre argent doit travailler davantage. Toutefois, du fait de la faiblesse historique des taux d'intérêt actuels, les investissements traditionnels en produits de trésorerie, comme les dépôts de banque, ou les obligations d'Etat, ne vous rapporteront peut-être pas les rendements à long terme dont vous avez besoin. Prenez rendez-vous avec votre conseiller financier aujourd'hui.

“OÙ
PLACER
MON
ARGENT ?”



BGF European Equity Income Fund

– est une des options qui s'offrent à vous. Le Fonds recherche à travers toute l'Europe les sociétés de première qualité offrant un rendement en dividendes et ayant le potentiel d'accroître votre capital au fil du temps.

Investir sur les marchés des actions implique une volatilité plus importante que celle des investissements en monétaire. Pensez à vérifier que vos investissements sur les marchés des actions reflètent bien votre profil de risque.

L'HEURE N'EST-ELLE PAS VENUE D'INVESTIR DE NOUVEAU?

En savoir plus sur blackrockinvestments.ch/timetochange/fr

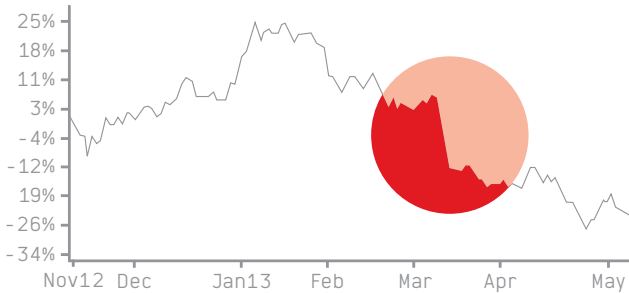
BLACKROCK®

INVESTING FOR A NEW WORLD™

Publié par BlackRock Investment Management (UK) Limited, autorisé et régulé par la Financial Conduct Authority. Siège social : 12 Throgmorton Avenue, London, EC2N 2DL. Tél : 020 7743 3000. Enregistré en Angleterre sous le No. 2020394. Pour votre protection, les appels téléphoniques sont généralement enregistrés. BlackRock est un nom commercial de BlackRock Investment Management (UK) Limited. Publié en Suisse par le bureau de représentation de BlackRock Asset Management Switzerland Limited, Zurich Branch, Claridenstrasse 25, Postfach 2118 CH-8022 Zürich auprès duquel le prospectus de la société, le document d'information clés pour les investisseurs, les statuts, le rapport annuel et les rapports intermédiaires sont disponibles sans frais. L'agent payeur en Suisse est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, Zurich Branch Switzerland, Dreikönigstrasse 21, CH-8002 Zurich. Cette publicité ne constitue pas une offre ou une sollicitation à investir dans les produits de BlackRock et n'a pas été créé dans le cadre de la promotion d'un tel produit. Les opinions exprimées ne constituent pas un conseil et peuvent être sujets à des changements sans préavis. Tout investissement financier comporte un élément de risque. La valeur de votre investissement et le revenu qui en est issu fluctuent et le montant investi initialement n'est pas garanti. La performance passée ne préjuge en rien des résultats futurs et ne doit pas constituer le seul facteur pris en considération lors de la sélection d'un produit. Chaque investissement doit être basé sur vos besoins en matière de placement et votre tolérance au risque. Si vous avez des doutes sur l'adéquation des produits BlackRock, nous vous recommandons fortement de consulter un conseiller financier. Avant d'investir, vous devez consulter la documentation légale du produit concerné, le prospectus, le Document d'Informations Clés pour l'Investisseur (DICI), les statuts, le rapport annuel et les rapports semi-annuels que vous pouvez télécharger sur www.blackrockinvestments.ch. © 2013 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. BLACKROCK, BLACKROCK SOLUTIONS, iSHARES, SO WHAT DO I DO WITH MY MONEY, INVESTING FOR A NEW WORLD, et BUILT FOR THESE TIMES sont des marques commerciales enregistrées et non enregistrées de BlackRock, Inc. ou de ses filiales aux États-Unis et ailleurs. Toutes les autres marques commerciales appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

VARIATIONS

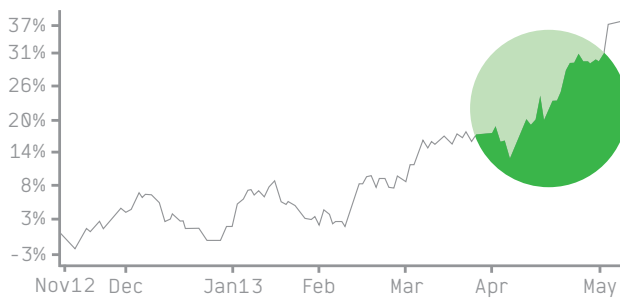
COMMERZBANK CBK



Les comptes de Commerzbank ont basculé dans le rouge au premier trimestre 2013, avec une perte nette de 94 millions d'euros contre un bénéfice net de 355 millions un an plus tôt. En cause: des charges pour restructuration d'un montant de 493 millions. La banque a par ailleurs perdu en avril son procès en appel devant une cour

britannique contre une centaine de banquiers, et va devoir leur verser 42 millions de livres (52 millions d'euros) de bonus. Le 13 mai, Commerzbank a lancé avec une forte décote son augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros, destinée à financer le remboursement d'une partie des aides publiques reçues ces dernières années.

ACTELION ATLN



Le groupe pharmaceutique d'Allschwil a réalisé au premier trimestre 2013 un bénéfice net de 97,9 millions de francs, soit plus du double qu'au premier trimestre 2012. Il a dégagé un chiffre d'affaires «Produits» de 432,8 millions de francs, en hausse de 4% sur un an (5% en monnaies locales). Vontobel et Credit Suisse ont qualifié respectivement la performance de «meilleure» et

«nettement meilleure» qu'attendu. Sarasin a évoqué des «chiffres solides», tandis que la Banque cantonale de Zurich a salué un exercice «excellent et réjouissant». Outre les résultats qui ressortent mieux qu'escompté, les analystes ont applaudi la perspective d'un relèvement des objectifs et la conclusion du programme de rachat d'actions, prévue pour fin 2013.

VON ROLL ROL



Le spécialiste des techniques d'énergie a essuyé en 2012 une perte nette de 64,5 millions de francs, contre un bénéfice de 0,1 million l'année précédente. Le résultat d'exploitation (EBIT) est également ressorti négatif à 50,1 millions de francs, contre un EBIT positif de 6,6 millions lors de l'exercice précédent. Le groupe, qui a évoqué

une performance «décevante», a expliqué la chute des résultats au niveau de l'EBIT par une «combinaison» de pertes opérationnelles et de dépréciations dans l'activité «transformateurs» en Israël et dans l'isolation en Chine. Vontobel a modifié sa recommandation de «conserver» à «réduire» et son objectif de cours de 2,05 francs à 1,20 franc.

TRIUMPH

WHATEVER THE DISTANCE,
YOU'LL COVER IT IN STYLE AND
COMFORT.
TRIUMPH TROPHY.

INTER-MOTOS S.A.

1052 Le Mont-Sur-Lausanne

Tél.: 021 323 12 90

www.inter-motos.ch

BASSET MOTOS S.A.

1205 Genève

Tél.: 022 329 10 10

www.bassetmotos.ch

SUPERMOTORAMA

1950 Sion

Tél.: 027 322 45 55

www.supermotorama.ch

COMPETITION PARK

2000 Neuchâtel

Tél.: 032 753 59 00

www.competitionpark.ch



Dessinée avec une attention obsessionnelle aux détails, la Trophy SE avec son 3 cylindres de 1215cm³ à transmission par cardan vous donne le couple, les performances et une tenue de route qui vous offre une expérience de pilotage unique. Son système audio vous immerge vous et votre passager sur la bande son que vous voulez. La technologie Bluetooth et iPod vous connectent à la radio, à votre musique et à votre téléphone.

Chez votre concessionnaire Triumph
www.triumphmotorcycles.ch



www.facebook.com/OfficialTriumphSwiss

IMPLANTS DENTAIRES: les leaders affirment leur préséance

Secteur de pointe où le savoir-faire helvétique est incontesté, le marché mondial des implants dentaires est resté longtemps le pré carré de deux groupes suisses, Nobel Biocare et Straumann. Mais l'apparition de nouveaux concurrents les pousse à affronter de véritables défis stratégiques.

Par Jean-Christophe Piot

Les implants dentaires représentent aujourd'hui un marché international de 3,5 milliards de francs environ, dominé par le zurichois Nobel Biocare et le bâlois Straumann, à hauteur de 20% chacun, devant l'américain Dentsply International. Au-delà du seul secteur des implants, la Suisse foisonne de sociétés de toutes tailles reconnues dans le secteur de la santé dentaire, dont le groupe Coltène (950 salariés), spécialisé dans les matériaux odontologiques. La PME familiale FKG Dentaire, qui réalise 94% de son chiffre d'affaires à l'export, illustre également ce savoir-faire helvétique: les produits conçus par ses 140 collaborateurs sont utilisés pour soigner les

racines dentaires par des professionnels du monde entier.

Pourtant, si Nobel Biocare et Straumann ont connu des années dorées jusqu'en 2008, la contraction économique née de la crise a eu un impact très net sur des groupes habitués à des rythmes de croissance à deux chiffres. «Deux raisons principales conduisent un patient à remplacer une ou plusieurs dents par un implant: l'âge ou un accident, rappelle Meret Gaugler, analyste pour le fonds Golden Age de Lombard Odier Investment Managers. Le marché dépend très fortement des choix économiques des patients âgés.» Or, la pose d'un implant est une intervention relativement haut

de gamme, justifiée par une durée de vie supérieure à celle d'une simple couronne ou d'un bridge. «Contrairement à d'autres prestations, l'essentiel du coût est assumé par le patient, remarque Nabil Gharios, gérant du fonds Biotech Promises. Les taux de remboursement des assurances santé européennes, qu'elles soient publiques ou privées, freinent le recours à ce type d'intervention.»

La pose d'un implant dentaire représente un investissement de plusieurs milliers de francs et, «en temps de crise, les acheteurs potentiels risquent d'opter pour des solutions plus accessibles», confirme Meret Gaugler. L'évolution du marché, particulièrement faible en Europe ces cinq dernières années, n'est qu'à peine meilleure aux Etats-Unis. Seuls les pays émergents – les BRIC en particulier – connaissent une croissance solide de 7 à 10%. Suffira-t-elle à compenser la morosité d'un marché européen qui représente encore 40% du marché mondial? Ce serait compter sans l'émergence de rivaux venus d'Allemagne (Camlog), des

BRIC (Dentoflex, Derig, Beijing YHJ), de Taïwan (Anya Biochemistry), des pays de l'ancien bloc de l'Est (Aldo)...

«Le secteur connaît une recomposition structurelle profonde, constate Meret Gaugler. Les pionniers comme Nobel Biocare et Straumann ont vu apparaître une concurrence acharnée, capable de produire des implants dentaires à des prix nettement réduits. Rien ne permet de supposer a priori que leur qualité ou leur durée de vie soit significativement moindre que celle des produits haut de gamme.» La tendance ne ralentit pas: le nombre de sociétés présentes sur le marché a encore progressé de 30% au cours des deux dernières années. Les groupes historiques en souffrent: Nobel Biocare a vu sa part du marché mondial tomber de 30% à 20% en cinq ans seulement. En quelques années, le cours de ses actions est passé de 45 à 10 francs, de 300 à 130 francs pour Straumann. En 2005, les marges d'exploitation de Straumann et Nobel Biocare dépassaient 30%. En 2012, elles n'étaient plus que de 14,8% pour Straumann et de 12% pour Nobel Biocare.

Les décennies de recherche qui ont permis à Nobel Biocare ou à Straumann d'innover (matériaux, biocompatibilité...) ne les protègent plus aujourd'hui de ces concurrents capables de proposer des produits moins onéreux, mais largement suffisants pour répondre à la plupart des besoins des professionnels et de leurs patients. Les nouveaux entrants se sont inspirés de leurs technologies, mal protégées par des

brevets que de légères modifications de design ou de fabrication permettent de contourner.

RÉDUCTION DES COÛTS ET STRATÉGIES DE LONG TERME

Pour des acteurs historiques traditionnellement positionnés sur des offres premium, l'équation n'est pas simple. A court terme, les deux groupes se sont engagés dans des opérations de restructuration interne, destinées à simplifier leurs organisations, à améliorer leurs marges opérationnelles et à réduire leurs coûts de production – au prix de quelques licenciements parfois: Straumann a annoncé fin 2012 la suppression de au moins 150 emplois, dont un tiers en Suisse. Nobel Biocare a pour sa part annoncé la nomination d'un nouveau directeur général.

A long terme, les deux leaders suisses semblent adopter des stratégies différentes. Si Nobel Biocare paraît jusqu'ici privilégier une politique haut de gamme en s'orientant vers des produits de niche, Straumann semble se tourner vers une politique de diversification, pour développer une offre de prix moins élevés sur certains marchés. La prise de contrôle du brésilien Neodent, leader en Amérique du Sud, va dans ce sens. «Les sociétés suisses ne vont pas prendre le risque de compromettre leur image sur les marchés européens ou américains, où leur positionnement premium est reconnu, ajoute Meret Gaugler. Elles peuvent par contre choisir de jouer sur des gammes de prix différentes, mais dans le cadre

d'une politique multimarque.» Sauf surprise, ce n'est pas d'une innovation spectaculaire que pourra venir une reprise significative. «Les implants dentaires sont des produits qui donnent aujourd'hui toute satisfaction; la plupart des interventions ne nécessitent pas d'effort de recherche particulier. Les progrès récents sont des innovations de continuité, pas de rupture», remarque Nabil Gharrios.

Le marché dentaire n'est pas menacé pour autant et les deux groupes suisses représentent toujours un investissement fiable, en dépit de dividendes relativement faibles. A moyen terme et une fois menées à bien les mesures de réduction des coûts de production actuellement engagées, deux conditions pourraient permettre à ces sociétés de renouer avec de meilleures marges opérationnelles: la reprise du marché européen et leur capacité à investir les marchés en forte croissance. ▲

✉ NOBN

✉ STMN

Un implant dentaire, c'est quoi?

Un implant dentaire est une racine artificielle – une vis en titane ou en zircone – insérée dans l'os alvéolaire pour remplacer une dent absente. Coûteuse, l'intervention a l'avantage de bénéficier d'excellents taux de réussite à long terme. En Europe, 4 millions d'implants sont vendus chaque année.

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

Les bitcoins, une aventure spéculative très incertaine

Créés en 2009, les bitcoins sont à l'origine un projet plus politique qu'économique: son inventeur officiel, l'invisible et mystérieux Satoshi Nakamoto, souhaitait développer une devise qui ne dépende ni d'une banque centrale ni d'une institution financière. Résultat? Elle est aujourd'hui la monnaie la plus spéculative du monde. Explications de Steve H. Hanke, ancien conseiller économique de Ronald Reagan.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Que sont les bitcoins?

STEVE H. HANKE ► Les bitcoins sont une monnaie digitale dématérialisée, produite par des personnes privées contrairement aux devises traditionnelles produites par les banques centrales des pays émetteurs: dollar, euro, franc suisse... L'émission de ces «pièces» virtuelles est déterminée par les algorithmes d'un logiciel que chaque utilisateur installe sur son propre ordinateur. Leur valeur dépend du fait que ces personnes l'acceptent mutuellement pour échanger des biens et des services, sans passer par le système bancaire. Personne ne sait exactement comment fonctionne ce code et personne n'en connaît non plus la solidité. Bien sûr, personne ne connaît non plus le degré de crédibilité de certaines banques centrales...

Est-ce une nouveauté, ou y a-t-il eu des précédents?

Toutes les monnaies classiques sont en grande partie dématérialisées: les échanges par carte bancaire ou par virements ne sont que des lignes d'écriture, sans échange matériel. Par ailleurs, d'autres opérateurs avaient déjà tenté de lancer des initiatives comparables, parfois anciennes: des banques privées ont lancé des monnaies privées par le passé. Ce qui est nouveau, c'est que ces tentatives s'appuyaient sur un référentiel matériel, un métal précieux le plus souvent. Les bitcoins ne reposent sur rien de tel.

Qui «frappe» cette monnaie?

Tous ses utilisateurs participent à la création du code informatique imaginé par l'inventeur des bitcoins, Satoshi Nakamoto. Or, personne ne sait si ce dernier existe réellement, ce qui ne peut

Une monnaie pas comme les autres

Les bitcoins sont une monnaie numérique que chacun peut acheter sur internet avec la devise de son choix (voir: www.bitcoin.org). Impossible d'en tenir un exemple dans les mains: cryptographique et dématérialisé, le bitcoin n'est jamais qu'une suite de 1 et de 0 stockée sur les disques durs de l'ensemble de ses utilisateurs. Pour pouvoir échanger des bitcoins, les utilisateurs doivent installer un logiciel, allouant ainsi au système une part de la puissance de calcul de leur propre ordinateur. Chacune de ces machines participe à la «frappe» de la monnaie, sachant que la masse totale de «pièces» en circulation ne pourra excéder 21 millions d'unités à terme. Le problème? Aucune institution centrale ne garde la moindre trace des échanges, réalisés hors de tout cadre réglementaire.

que renforcer les doutes sur la crédibilité des bitcoins. Une devise fiable s'appuie nécessairement sur des règles d'émission précises et solides.

Que peut-on acheter avec des bitcoins?

N'importe quel type de bien ou de service, du moment que le vendeur et l'acheteur sont d'accord. Entre particuliers, il n'y a pas d'autre limite qu'un accord mutuel. Certains professionnels établis tentent également les bitcoins, en limitant cet essai à certains produits. En revanche, inutile de penser pouvoir s'acquitter de ses impôts en bitcoins...

Cette monnaie est hautement spéculative. Pourquoi?

Elle a vu récemment son cours multiplié par huit en quelques semaines avant de perdre les deux tiers de sa valeur en cinq jours. Cette instabilité s'explique par la crédibilité très contestable des bitcoins, dont la valeur ne repose sur aucun référentiel réel et aucune garantie solide. Puisque des plateformes permettent de les échanger contre des dollars ou des euros, certains en profitent pour spéculer à la hausse ou à la baisse avant de se désengager, une fois réalisés leurs profits – ou leurs pertes. Ce jeu d'offre et de demande sauvage pousse à des variations de cours extrêmement rapides. Un autre facteur de fragilité tient au fait que

son fonctionnement n'a rien de sorcier. Des concurrents pourraient très facilement lancer des systèmes de monnaies privées comparables. C'est d'ailleurs le cas: litecoins, ppcoins, ripples...

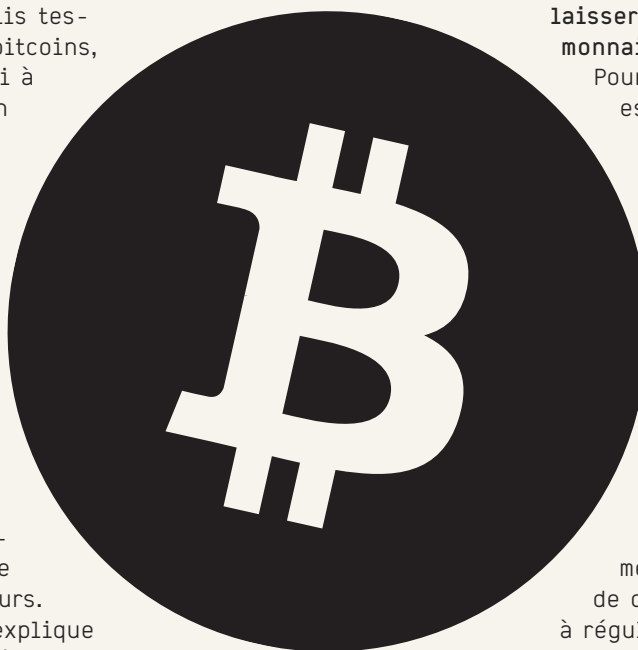
Quels risques cette monnaie fait-elle courir à ses utilisateurs?

De perdre beaucoup d'argent. La confiance dans une devise repose précisément sur la

cas de toutes les devises. Les billets de banque classiques sont d'ores et déjà utilisés pour blanchir des sommes issues d'activités clandestines. Peut-être les bitcoins peuvent-ils rendre certains mouvements plus faciles ou plus discrets, grâce à l'anonymat qu'ils permettent, mais c'est loin d'être une caractéristique propre à la monnaie digitale.

Les Etats peuvent-ils laisser exister cette monnaie parallèle?

Pour l'instant, ce système est difficile à prendre en main pour un utilisateur moyen. Mais dans un climat de défiance à l'égard des banques centrales, la production de monnaies privées peut devenir une menace sérieuse pour les monnaies officielles. Beaucoup de gouvernements chercheront probablement à prohiber ce type de devises, ou au moins à réguler leur émission et leur utilisation. La BCE vient de publier un rapport où elle s'inquiète de l'absence de cadre légal, et deux sénateurs américains ont demandé récemment l'interdiction des bitcoins.▲



stabilité, fut-elle relative. Une pareille instabilité est en règle générale un très mauvais signe: votre pouvoir d'achat varie fortement et sans aucune visibilité. C'est la raison qui fait qu'aucun prêt ou qu'aucune hypothèque ne peut sérieusement s'envisager en prenant cette devise pour base.

Cette monnaie peut-elle servir à des opérations illégales?

Bien entendu, mais c'est le



Steve H. Hanke
Professor of
Applied Economics
The Johns Hopkins
University,
Baltimore

«Les actions japonaises conservent un fort potentiel»

La cote des entreprises nippones a nettement bondi depuis décembre dernier. Ernst Glanzmann de Swiss & Global livre ses conseils d'investissement.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Plus de deux ans après la catastrophe de Fukushima, comment se porte l'économie japonaise?

ERNST W. GLANZMANN ► Après un exercice 2011 désastreux marqué par le tremblement de terre, les entreprises nippones ont dû relancer leur activité l'an dernier. Désormais, de nouvelles opportunités de croissance se présentent au Japon et à l'étranger. Depuis l'arrivée au pouvoir à la fin 2012 du Parti libéral démocrate (PLD) et l'annonce de nombreuses mesures de relance budgétaire, le marché des actions a grimpé en flèche. Autre signal encourageant, la banque centrale veut atteindre un taux d'inflation de 2%.

Quels secteurs d'activité tireront parti de la relance?

En premier lieu, les firmes du secteur automobile ou liées au secteur automobile. Ces entreprises devraient publier de solides bénéfices, aidées en cela par la reprise du marché américain et la faiblesse actuelle du yen japonais (JPY). A l'inverse, le secteur des composants électroniques pourrait marquer le pas en raison du ralentissement de la croissance du marché des équipements – smartphones

et tablettes compris. Plus généralement, il nous semble opportun de miser sur de grandes entreprises actives au niveau mondial, ou alors sur des entreprises qui se distinguent sur des marchés de niche.

Parmi les sociétés à suivre, on peut citer les grands constructeurs automobiles

Quelles entreprises en particulier?

Parmi les sociétés à suivre, on peut en tout cas citer les grands constructeurs automobiles, tels que Toyota, Honda ou Nissan, ou encore les fabricants de composants automobiles, comme Denso. Le fabricant de pneumatiques Bridgestone fait également office de valeur sûre. L'équipementier pour vélo Shimano, leader mondial du secteur, fait lui aussi partie des incontournables.

Dans les secteurs de niche, l'entreprise Unicharm, spécialisée dans les produits d'hygiène personnelle, a une belle carte à jouer. Cette société

est leader dans le domaine des couches pour personnes âgées, destinées à prévenir l'incontinence urinaire. Il s'agit d'un marché en pleine expansion au Japon, une nation vieillissante, mais aussi dans le reste du monde. Dans ce secteur, Unicharm constitue un rival sérieux pour Procter & Gamble.

Etant donné la forte progression du Nikkei 225 – le principal indice de la Bourse de Tokyo – ces derniers mois, n'est-il pas déjà trop tard pour investir? Le moment n'est peut-être pas aussi optimal qu'en décembre dernier, mais nous estimons que les actions japonaises conservent un fort potentiel. A notre avis, et c'est un point fondamental, le yen va continuer à se déprécier, ce qui aura un impact significatif sur les bénéfices des entreprises. De plus, la tendance de la balance commerciale du Japon, actuellement négative, devrait s'inverser ces prochains mois. Le boom en Bourse a probablement déjà eu lieu, mais il reste une réelle marge de progression. ▲



Ernst W. Glanzmann
Gérant du JB Japan Stock Fund
Swiss & Global Asset
Management
Zurich

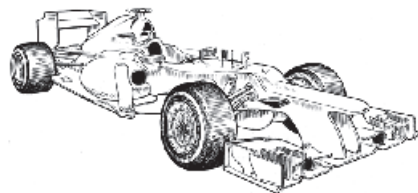
COMMENT PRENDRE L'AVANTAGE.



— **Ingenieur Chronographe Racer.**
Réf. 3785: c'est une montre qui ne connaît qu'une seule direction: droit devant. Elle est donc idéalement dotée de l'un des mouvements les plus efficaces que nous puissions offrir: le calibre 89361 dans un boîtier en acier fin. D'ailleurs, le seul coup d'œil vers l'arrière serait celui que vous pourriez jeter au dos du boîtier, qui s'orne

d'une gravure représentant une voiture de Formule 1. IWC. CONÇUE POUR LES HOMMES.

Mouvement de chronographe mécanique, Remontage automatique, 68 heures de réserve de marche après remontage complet, Affichage de la date avec réglage rapide au moyen de la couronne, Fonction stop heure, minute et seconde, Compteurs des heures et des minutes réunis dans un seul compteur à 12 heures, Fonction flyback, Petite seconde avec dispositif d'arrêt, Couronne vissée, Verre saphir plat, antireflet sur les deux faces, Étanche 12 bar, Hauteur du boîtier 14,5 mm, Diamètre 45 mm



Partenaire officiel de
MERCEDES AMG PETRONAS
Formula One™ Team

IWC Schaffhausen Boutique | Rue du Rhône 2 | 1204 Genève | Tél. 022 310 36 86 | www.iwc.com

IWC
SCHAFFHAUSEN



PASCAL PIZANDA

Expert de l'e-business

Dieter Fröhlich appartient à cette génération d'entrepreneurs qui ont débuté quand les technologies informatiques étaient à leur balbutiement, et qui ont su évoluer en même temps qu'elles. Il est considéré aujourd'hui comme un expert en matière de progiciel de gestion intégré (ERP). Ce diplômé en économie lance sa carrière en 1985, quand il intègre la succursale suisse de SAP, société allemande qui conçoit des logiciels de gestion et de maintenance à destination des entreprises. Il participe active-

ment à l'implantation du groupe sur le continent américain et occupe différents postes au sein de l'entreprise. En 1996, il fonde Multivision, société spécialisée dans les solutions e-business, devenue quatre ans plus tard VisionOne Worldwide. Depuis l'an dernier, Dieter Fröhlich siège également au conseil d'administration de l'entreprise de gestion informatique SolvAxis, basée à Sonceboz (BE). Passionné de football, il a par ailleurs été président du FC Saint-Gall entre 2003 et 2008.



L'ÉVALUATION BRÉSIL

Dossier réalisé par Benjamin Keller et
Serge Maillard, envoyés spéciaux au Brésil.
Coordination: Ludovic Chappex
Collaboration: Rodrigo Soares (São Paulo),
Sylvain Menétrey et Salomé Kiner.



Un pays en chantier

Les Brésiliens ont connu une élévation spectaculaire de leur niveau de vie en une décennie. Pour poursuivre sur sa lancée, le pays doit maintenant rattraper son retard dans les infrastructures et attirer les investissements étrangers. Reportage.

Par Serge Maillard

Ronald Pierre enlève son casque et s'éponge le front, sous le soleil légèrement voilé de midi. Le temps presse. La semaine précédente, le Haïtien de 31 ans a dû travailler chaque soir jusqu'à 22 heures sur le chantier de l'Arena, à Itaquera, un district pauvre de l'est de São Paulo. Ce stade de 65'000 places devra être achevé en décembre. Propriété du club local des Corinthians, il sera le dernier à sortir de terre au Brésil, pays hôte de la Coupe du monde de football l'an prochain. «Pour venir ici, j'ai traversé l'Amazonie à pied pendant cinq mois, à travers l'Equateur et le Pérou», raconte l'électricien dans les gradins du stade désertés à l'heure de la pause déjeuner. Le Haïtien s'est présenté à cinq reprises aux portes du chantier avant d'être embauché il y a huit mois. Les 1'500 réais mensuels (environ 700 francs suisses) qu'il touche lui permettent de soutenir sa famille restée au pays.



Ronald Pierre, électricien sur le chantier du stade Arena de São Paulo. L'Haïtien a traversé l'Amazonie à pied pour venir chercher du travail au Brésil.

«Les Haïtiens sont de plus en plus nombreux à vouloir venir au Brésil», ajoute son compatriote Richemond Noël, peintre sur le chantier, qui a transité par le Panama pour rejoindre le pays vert et or. Ils ne sont pas les seuls: les jeunes Portugais, Espagnols ou même Grecs en mal d'horizon n'hésitent plus à franchir les tropiques en quête d'un emploi à la hauteur de leurs qualifications dans un pays qui a vu 40 millions de personnes rejoindre la classe moyenne en une décennie. Jamais l'ascenseur social n'a été aussi rapide dans l'histoire de cette nation, la seule parmi les BRICS qui a réussi le tour de force de diminuer les inégalités sociales en élevant son produit intérieur brut.



Marco Antônio, en charge de la visite du stade Arena, très enthousiaste à l'idée du prochain Mondial.



JASON REED/REUTERS

Un ouvrier du stade Vivaldo Lima à Manaus, en rénovation complète pour accueillir la Coupe du Monde 2014. Au total, douze stades sont actuellement en cours de construction ou de modernisation dans le pays.

Sur le chantier de l'Arena, la plupart des 2'300 ouvriers viennent du nord-est du Brésil, région moins développée du pays. Ils habitaient déjà dans le district lorsqu'ils ont été recrutés, insiste Marco Antônio, qui organise la visite du chantier du groupe

Odebrecht, la plus grande société de construction d'Amérique latine. «Nous essayons d'encourager les locaux. Avec ce stade, le quartier sera dynamisé.»

L'ingénieur, Marco Prado, pointe du doigt le terrain

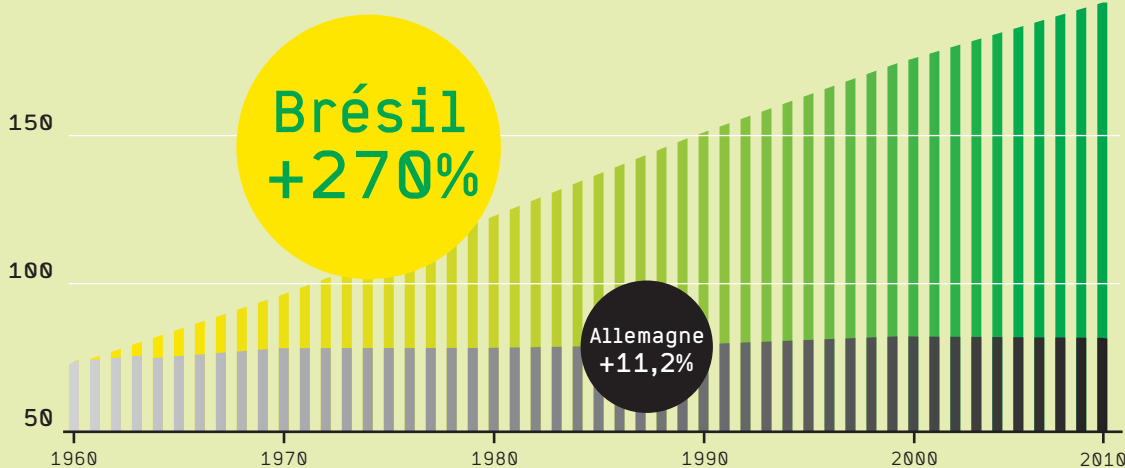
encore nu, de couleur terre battue, qui verra les équipes s'affronter. «La pelouse qui va être posée contient une technologie unique au monde, un système de réfrigération qui passe sous les racines.» Le spécialiste d'Odebrecht – dont le chiffre d'affaires annuel

[illegible]

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

1960 – 2010: l'explosion démographique

200 millions d'habitants



La population du Brésil a explosé au cours des 50 dernières années, dans des proportions que même la Chine n'égale pas. En comparaison avec un pays comme l'Allemagne, qui comptait exactement le même nombre d'habitants en 1960 (72,8 millions), l'évolution est spectaculaire.

SOURCE: BANQUE MONDIALE, FMI

vient de s'acheter une caméra en leasing», confie Bruno Reis, un jeune consultant économique installé à São Paulo. Un empressement à l'achat hérité, sans doute, des pires années d'hyperinflation, qui frôlait les 5'000% il y a vingt ans...

LE GOUVERNEMENT S'OUVRE AUX PRIVÉS

Le Brésil serait-il donc victime de son succès? C'est la ligne de défense adoptée par le gouvernement pour expliquer le retard pris en matière d'infrastructure. L'organisme qui fait la pluie et le beau temps dans ce domaine occupe une imposante tour noire dans le quartier des affaires de Rio de Janeiro. Avec 75 milliards de dollars de fonds attribués en 2012, la BNDES (pour «Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social») est la plus grande

banque de développement du monde. Elle reçoit des milliers de demandes de financement chaque année, des petits paysans aux conglomérats du bâtiment. La pénurie des infrastructures n'y est pas un tabou: «Chaque jour, je perds deux heures dans le trafic», explique d'emblée Ana Lucia Magalhães, conseillère à la présidence de la banque. La veille, les feux du trafic se sont éteints durant deux heures sur l'artère principale du centre-ville.

«La croissance industrielle est toujours plus rapide que celle des infrastructures. Mais nous pensons que la situation va s'améliorer ces cinq prochaines années, avec le programme d'investissements du gouvernement», estime Cleverson Aroeira, chef de la division transports et logistique de la

BNDES. L'an passé, quelque 24 milliards de réais ont été consacrés à des projets comme la privatisation de trois des plus grands aéroports du pays, le périphérique de São Paulo et l'amélioration du système autoroutier de l'Etat de Bahia, dans le nord.

39,5

En millions, le nombre de Brésiliens qui ont rejoint la classe moyenne (dès 750 dollars de revenu par mois) entre 2003 et 2011, selon la Fondation Getulio Vargas.

«L'enveloppe dédiée aux infrastructures a augmenté de 60%. Les appels d'offres de neuf grands projets autoroutiers auront lieu cette année,

Du papier hygiénique à l'électronique, presque tout, au Brésil, peut être acheté en plusieurs tranches de paiement (« parcelas »). Une pratique qui reflète la soif de consommation des Brésiliens.

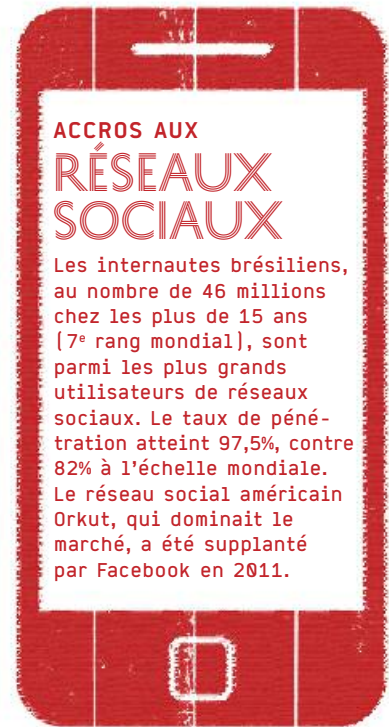
Traversant le globe bleu étoilé qui figure au centre du drapeau brésilien adopté en 1889, la devise «ordre et progrès» est celle du mouvement positiviste du philosophe français Auguste Comte. Ce courant de pensée, qui exerça une influence très forte au XIX^e siècle en Amérique latine, plaçait tous ses espoirs dans l'avènement d'une science au service de l'homme et du monde.

Beaucoup de Brésiliennes échafaudent un véritable plan de bataille pour remporter la victoire de l'apparence au retour des beaux jours. Faite de régimes et d'exercice physique, cette préparation vise à passer, littéralement, l'«été sans robe de plage».

Le gouvernement a annoncé un plan à 121 milliards de dollars sur trente ans pour les partenariats public-privé dans les infrastructures. Autant de gros contrats en perspective: «Nous sommes notamment chargés de réaliser 17 km de lignes de métro pour relier les deux aéroports de São Paulo», précise Marco Antônio,

Après des années d'inertie, l'administration de Dilma Rousseff semble désormais résolue à empoigner le problème en enclenchant des privatisations, sous la menace d'une croissance faible – 1% l'an passé – et d'un budget fédéral limité. Mais les concessions qu'elle accorde ne rencontrent pas toujours le succès escompté. C'est le cas du projet de ligne de train à grande vitesse qui doit relier Rio et São Paulo – aujourd'hui la liaison aérienne la plus fréquente de la planète. Repoussé à plusieurs reprises, l'appel d'offres n'a pu encore déboucher sur un contrat en bonne et due forme.

La faute aux conditions trop strictes imposées par le gouvernement, qui effraient les investisseurs: «Le taux de rentabilité est limité à 5,5% et les garanties manquent quant à la convertibilité des contrats en dollars sur un horizon de vingt ans, souligne André Sacconato, du cabinet Brain. Le gouvernement a longtemps eu une mentalité hostile aux investissements étrangers. Mais les choses changent, car beaucoup d'investisseurs sur les marchés internationaux ont des liquidités qu'ils ne savent pas où placer. Il faut saisir cette opportunité.»



A la BNDES, Cleverson Aroeira annonce un assouplissement des conditions: «Cette interaction avec les marchés est un processus plutôt sain. D'ici à quelques mois, le gouvernement rendra public un nouvel appel d'offres sur les routes avec un taux de rentabilité plus élevé.» En février dernier, la banque a organisé une tournée de conférences en Amérique du Nord pour attirer des investisseurs étrangers dans ses infrastructures. Le Brésil s'est lancé dans un grand chantier à ciel ouvert. Une fois celui-ci bien entamé, d'autres grands travaux pourront suivre, contre la corruption, la violence, les impôts trop élevés, le protectionnisme outrancier ou le risque de retour de l'inflation. ▲



CRISTIANA BOLLI

Une finance hautement régulée

Traumatisé par les crises du passé, le Brésil a développé un système solide et sophistiqué.

Par Benjamin Keller

Au Brésil, on regarde de loin la crise financière qui a frappé la planète en 2007. «Contrairement à ce qui a pu se produire en Europe ou aux Etats-Unis, nos institutions financières n'ont pas connu un seul problème de paiement», explique Lucy Pamboukdjian, directrice des affaires internationales de la Bourse de São Paulo, appelée BM&FBOVESPA. Le pays, qui a subi son lot de secousses financières par le passé, en a tiré les leçons pour mettre en place un système fiable et contrôlé. Le «faible risque systémique» de la finance brésilienne a été salué par le Fonds monétaire international en 2012.

En plus d'une multitude de mécanismes visant à limiter les risques opérationnels, des exigences de traçabilité s'appliquent aux investisseurs étrangers – ils représentent 40% des investisseurs boursiers. Pour intervenir sur le marché brésilien, ces derniers doivent ouvrir un compte spécifique auprès de la Bourse de São Paulo. Toutefois, il reste possible de miser sur la plupart des grandes entreprises brési-liennes de manière conventionnelle, en passant par la Bourse de New York.

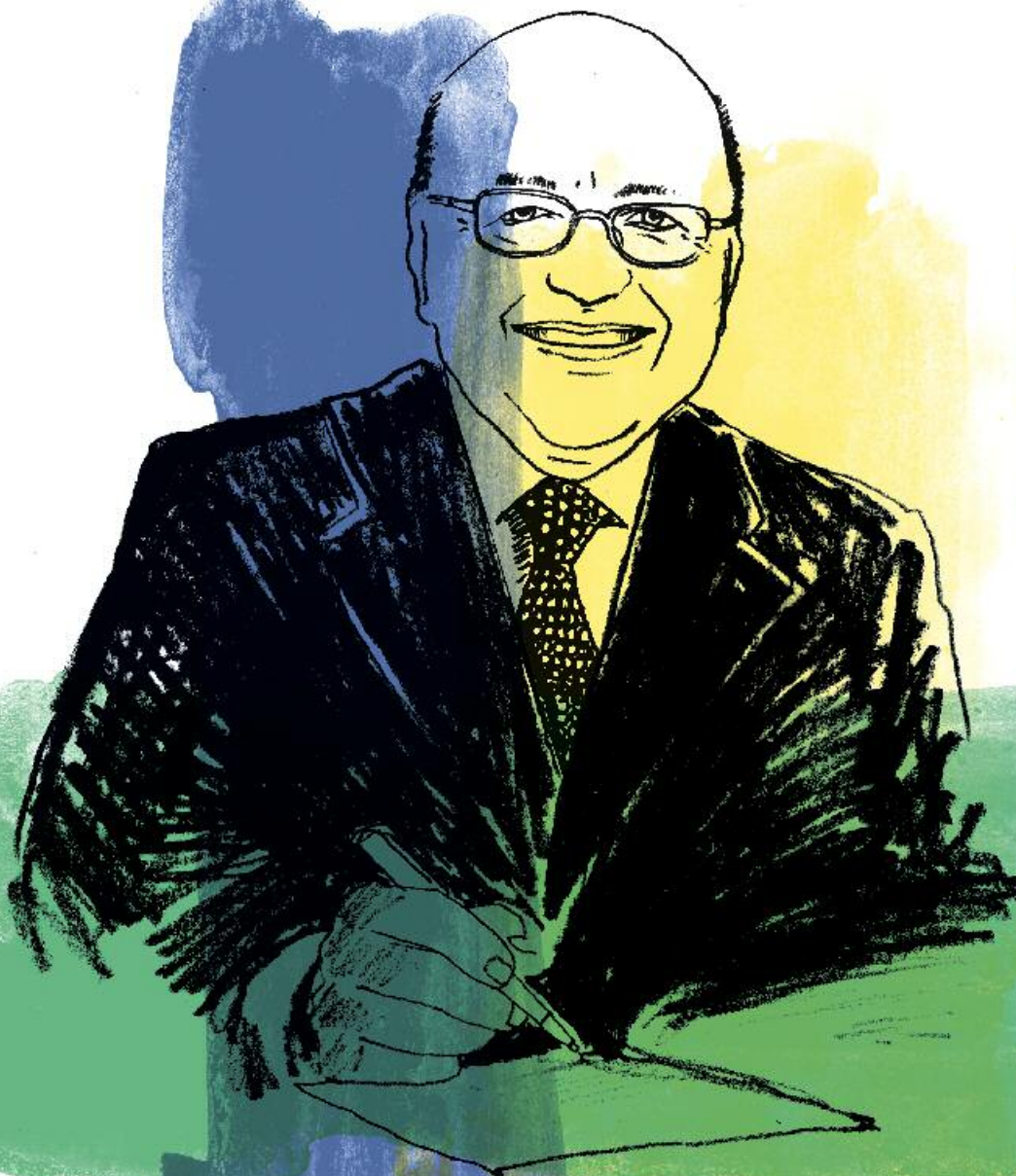
L'autre atout du système financier brésilien est son niveau élevé de

sophistication. A la Bourse de São Paulo, toutes les opérations sont informatisées depuis 2005, alors que cela n'a été entièrement le cas à New York qu'en 2007. Les banques, elles aussi, ont accès à des infrastructures informatiques dernier cri. «Le système des paiements, entièrement rénové et informatisé en 2002, est fiable et efficace», explique Elizabeth von Werra, fondatrice de Brazfin, une société suisse de conseil pour ceux qui investissent au Brésil. Il n'a rien à envier aux standards des pays les plus développés.»



La designer brésilienne Cristiana Boli dirige l'agence Bread&Butter, basée à Lausanne. Elle a réalisé l'illustration ci-dessus pour Swissquote Magazine.

«Nous sommes dans
l'antichambre du club
des pays riches»



L'ancien ministre des Finances Maílson da Nóbrega suit toujours de très près l'économie brésilienne. Critique de la présidente Dilma Rousseff, il se révèle néanmoins optimiste sur l'engagement des réformes nécessaires.

Propos recueillis par Serge Maillard et Benjamin Keller

Rendez-vous est pris dans une rue chic et discrète de Moema, l'un des quartiers les plus huppés de São Paulo. Devant l'immeuble, un garde solidement bâti et discrètement armé accueille le visiteur avec un brin de méfiance. «Ne restez pas dehors, ce n'est pas sûr ici», prévient-il par la suite son collègue. Vigilance nécessaire ou anxieuse? Face au risque de kidnapping et de brigandage, les catégories économiques brésiennes qui appartiennent à la «classe A» se murent derrière des portiques dorés.

Mais une fois les procédures de sécurité passées, Maílson da Nóbrega reçoit détendu dans le hall de réception et se livre sans langue

de bois. «Vous n'avez pas mis de cravate? Tant mieux, moi non plus!» Ancien ministre des Finances et cadre supérieur de la Banque centrale, cet économiste a fondé son think tank Tendências en 1996. Un cabinet de consulting qui a été primé à plusieurs reprises au Brésil pour la justesse de ses prévisions économiques.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Après plusieurs années de forte croissance, l'économie brésilienne n'a enregistré qu'un point d'augmentation de son produit intérieur brut l'an passé. Est-ce la fin du boom? **Maílson da Nóbrega ▶** Je ne dirais pas que l'économie a connu un «boom» ces dernières années. Nous avons certes retrouvé une croissance moyenne de 4% sous l'administration Lula, mais cela n'a rien à voir avec le miracle brésilien des années 1968 et 1973, lorsque la croissance atteignait 11%, à la chinoise. Ce qui est important, c'est que le pays a laissé derrière lui l'hyper-inflation et la basse croissance qui étaient devenues sa marque de fabrique.

Le plan real de 1994 (voir lexique en p.32) a permis de lutter efficacement contre l'inflation grâce à des mesures budgétaires plus strictes. Le Brésil a aussi commencé à ouvrir son économie. A l'époque, le pays était aussi fermé que l'Albanie, avec des importations représentant seulement 5% de son PIB. Enfin, le gouvernement Cardoso a privatisé de grandes entreprises publiques et régulé des secteurs caractérisés par des monopoles comme les télécommunications ou l'énergie. Toutes ces réformes ont pris du temps pour arriver à maturité, et Lula a pu en récolter les fruits – il a même convaincu la population qu'il en était l'auteur... Il a aussi bénéficié de la

Modernisateur des finances publiques

Maílson da Nóbrega est une figure illustre de la vie économique brésilienne. Ce fils d'un modeste tailleur de l'Etat de Paraíba a réalisé une grande partie de sa carrière à Banco do Brasil et au Ministère des finances, où il a gravi tous les échelons. Da Nóbrega a contribué dès les années 1980 aux prémices de la vaste réforme de l'assainissement des comptes publics, qui finira par remettre le pays sur les rails une décennie plus tard.

Sans étiquette politique, il a été ministre des Finances entre 1988 et 1990 – un record de longévité à ce poste à l'époque, alors que l'économie brésilienne traversait une période chaotique. Après avoir quitté le gouvernement, il a lancé en 1997 à São Paulo son propre cabinet de consulting économique, Tendências, particulièrement respecté pour ses prévisions conjoncturelles. Maílson da Nóbrega tient également une chronique dans le magazine «Veja».

demande chinoise: le commerce avec la Chine était presque inexistant en 2002, et il s'agit de notre plus grand client aujourd'hui.

Mais Lula et Dilma Rousseff ont interrompu les privatisations, pour des raisons surtout idéologiques. Dans les infrastructures, ils ont préféré augmenter les investissements fédéraux. La productivité est désormais négative dans de nombreux secteurs. En somme, le Brésil est maintenant piégé dans une phase de faible croissance et il sera difficile d'en sortir. Il y a un épuisement des sources de croissance en raison du manque de réformes.

Que faire pour relancer la croissance?

Reprendre les réformes. Il n'y a pas d'alternatives. Le gouvernement doit attaquer les deux principales sources d'inefficacité de l'économie brésilienne. D'abord, le code fiscal, très complexe, chaotique. On trouve une taxe sur la valeur ajoutée différente dans les 27 Etats brésiliens. Il est très difficile de suivre l'évolution très rapide de ces règles. Ensuite, les infrastructures: les coûts du fret ont augmenté de 50% l'an passé dans l'agrobusiness, conséquence des mauvaises routes et d'une nouvelle loi selon laquelle un conducteur doit s'arrêter toutes les quatre heures, alors qu'aucune infrastructure spécifique n'avait été mise en place. Donc les chauffeurs de camion s'arrêtent n'importe où sur la route.

Le gouvernement doit surtout attirer des capitaux privés dans les infrastructures. Dilma Rousseff a pris une grande décision en redémarrant les privatisations. Les meilleures routes du pays sont à São Paulo et elles sont privatisées. Pourquoi ne pas imiter ce système? Hélas, le gouvernement ne s'est pas totalement débarrassé de son dogmatisme et a fixé une limite au taux de rentabilité. Il envoie le message suivant aux investisseurs étrangers: venez ici nous aider à améliorer les infrastructures, à condition que vous ne gagniez pas d'argent...

D'où vient cette méfiance du secteur privé?

Cela fait partie de notre culture. Nous descendons de la tradition ibérique d'Etat fort et d'autoritarisme, avec un parlement très faible. L'idée que le gouvernement est capable de tout faire est bien ancrée dans les esprits. Par exemple, il y a un grand débat au

Brésil sur l'éducation, et presque tout le monde défend une augmentation des investissements étatiques pour améliorer le système. Mais le Brésil dépense déjà proportionnellement autant dans l'éducation que les Etats-Unis, soit 5,2% du PIB!

Le Congrès a approuvé récemment une loi en faveur d'un doublement de ce taux. Nous allons dépenser plus que les Suisses, les Finlandais ou les Coréens dans l'éducation. Or, le problème n'est pas les ressources, mais la gestion des écoles et leur performance. Les écoles primaires et secondaires souffrent d'influence politique, les professeurs sont nommés parce qu'ils appartiennent à un parti politique, pas parce qu'ils sont compétents. Nous avons besoin d'une révolution dans le système éducatif, pas de plus de dépenses.

A vous entendre, on pourrait croire le Brésil au bord de la faillite, comme l'Argentine par le passé...

Clairement non. En réalité, je suis modérément optimiste pour le futur, car le Brésil a créé durant ces trente dernières années des institutions fortes et consolidé sa démocratie.



Plus personne ne demande le retour des militaires au gouvernement. Nous avons une justice certes lente, imprévisible et chère, mais indépendante, et une presse libre, compétitive et agressive. Ce dont nous avons besoin maintenant, c'est d'une radicalisation de la démocratie, avec une amélioration des systèmes collectifs, une lutte accrue contre la corruption et une réduction de la fragmentation de la vie politique.

Aujourd'hui, l'Amérique latine est divisée en deux camps. D'un côté, l'ancienne tradition populiste, caudilliste, irresponsable, imprévisible. C'est aujourd'hui le Venezuela, la Bolivie, l'Équateur, le Nicaragua et même l'Argentine. Le Brésil fait partie de la nouvelle Amérique latine, aux côtés du Chili, du Pérou ou du Mexique. Dans ces pays a eu lieu un changement institutionnel, avec une discipline de marché efficace. Je crois que le Brésil a passé le seuil de l'antichambre du club des pays riches. Mais il reste très difficile d'obtenir un ticket: sur les cent dernières années, seuls le Japon et peut-être la Corée du Sud y ont accédé.

La corruption et l'insécurité peuvent-ils constituer une menace sur les investissements étrangers?

Je ne crois pas que la corruption influence les décisions des compagnies étrangères, qui sont surtout attirées par la taille de notre marché. Du reste, la Chine est plus corrompue que le Brésil. La sécurité peut influencer la localisation d'une firme dans le pays, mais les investissements ne fuient pas. On transfère simplement le siège de Rio à São Paulo. Le Brésil a atteint une masse critique, aucune multinationale ne peut éviter ce pays. Mais le gouvernement n'est pas rodé à la communication. Au Forum économique de Davos, les Chinois et les Indiens sont nombreux, pas les Brésiliens. Lula ne s'y est rendu qu'une fois, Dilma Rousseff jamais. Il faut faire passer le message, pas simplement envoyer quelques ministres.

Quels sont les secteurs les plus prometteurs de l'économie brésilienne?

Tout d'abord l'agrobusiness, un secteur très compétitif. Il y a quarante ans, on trouvait de la savane au centre-ouest du Brésil. Cette région couvre aujourd'hui 70% de la production de céréales. Le Brésil a été le premier pays à développer l'agriculture tropicale, avec une adaptation des cultures à ce climat particulier. Et il y a encore de la marge de manœuvre: le Brésil pourrait doubler sa surface de production si l'élevage devient plus intensif. C'est un mythe de croire que l'agriculture brésilienne rogne l'Amazonie.

«Le pays a laissé derrière lui l'hyper-inflation et la basse croissance qui étaient devenues sa marque de fabrique.»

Deuxièmement, les infrastructures: les ports, routes, aéroports, mais aussi l'immobilier. Avec la fin de l'hyper-inflation et la maturation des réformes, les Brésiliens ont enfin accès aux crédits de financement pour construire leur logement. Le commerce de détail est aussi très

prometteur en raison de l'émergence de la classe moyenne et de la forte consommation intérieure. Les Brésiliens veulent tous se comporter comme les personnalités aisées qu'ils voient dans les telenovelas!

Les élections présidentielles auront lieu l'an prochain. Votre pronostic?

Il y a une très forte probabilité que Dilma Rousseff soit réélue. Une grande partie de la population ne s'intéresse pas aux taux d'intérêt mais à ce qu'elle a dans ses poches: aujourd'hui, le chômage est très faible, les salaires ont augmenté au-delà de la productivité et de l'inflation, l'accès au crédit a été facilité et une forme de bien-être a gagné la société brésilienne. Une popularité au-delà de 70% se traduit normalement en suffrages.

Mais le candidat surprise de cette élection pourrait être Eduardo Campos, l'actuel gouverneur de l'Etat du Pernambouc. Il est très populaire dans le Nordeste, un soutien régional qui pourrait coûter des voix à Dilma Rousseff, et il a la capacité de rassembler lors d'un éventuel deuxième tour. C'est une figure nouvelle, qui a fait une bonne campagne à travers tout le Brésil. Il pourrait être le Beppe Grillo brésilien. ▲

1960-2013

Treize événements marquants dans le développement du pays.

Par Benjamin Keller

2500

2000

1500

1000

500

PIB EN
MILLIARDS
DE DOLLARS



1964 Dictature

Coup d'Etat contre le président travailliste João Goulart, qui marque le début d'un régime militaire. La junte restera au pouvoir jusqu'en 1985.

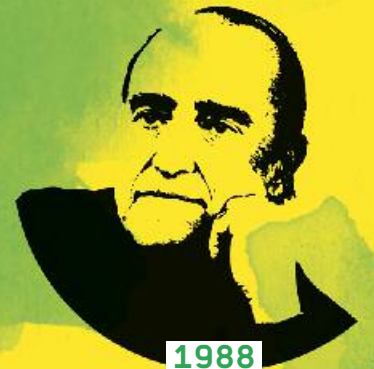
1960 Brasília

Inauguration de la nouvelle capitale du Brésil, qui remplace Rio. Dessinée par l'urbaniste Lúcio Costa et l'architecte Oscar Niemeyer, Brasília a été construite en 41 mois ex nihilo.



1968 Tropicalisme

Parution de l'album «Tropicália», auquel a collaboré le musicien Gilberto Gil, point de départ de ce mouvement artistique avant-gardiste et antinationaliste.

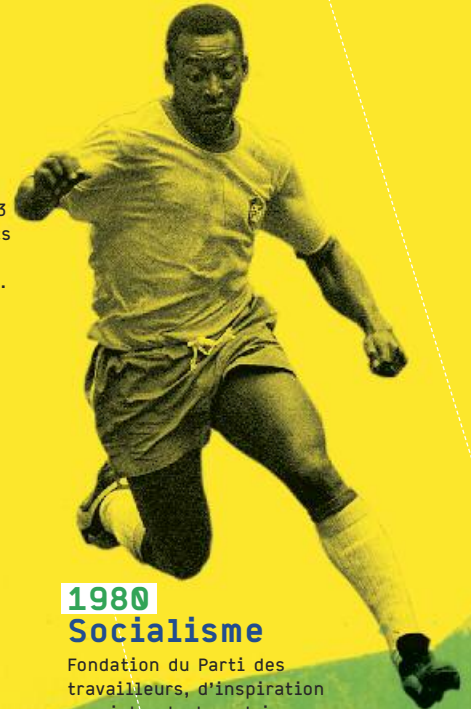


1988 Oscar Niemeyer

Le Prix Pritzker est attribué à l'architecte, aujourd'hui décédé. Il est l'un des deux Brésiliens (avec Paulo Mendes da Rocha) à s'être vu décerner la prestigieuse récompense.

1977 Pelé

Dernier match de football d'Edson Arantes do Nascimento. Bilan: 1'363 matches, 1'281 buts et trois victoires en Coupe du Monde.



1980 Socialisme

Fondation du Parti des travailleurs, d'inspiration marxiste, dont sont issus l'ex-président Lula (2003-2011) et l'actuelle cheffe de l'Etat Dilma Rousseff.



1960

1970

1980



VIDEOPTIMES

1998 Box-office

Sortie du film «Central do Brasil», de Walter Salles. Ce long-métrage, qui raconte l'histoire d'un enfant à la recherche de son père, est l'un des plus grands succès du cinéma brésilien.



2001 BRIC

Création de l'acronyme regroupant le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, pays émergents au stade de développement avancé, rejoins en 2010 par l'Afrique du Sud.



1994 Plan real

Lancement de ce programme économique basé sur le contrôle de l'inflation qui a fait repartir la croissance brésilienne. Il a été mis en place par le président Fernando Henrique Cardoso.

2004 Gisele Bündchen

Le mannequin brésilien devient le top model le mieux payé du monde, selon «Forbes». Sa fortune actuelle est estimée à 250 millions de dollars.



2011 Puissance

Le Brésil détrône le Royaume-Uni en tant que sixième économie mondiale en termes de PIB. Le géant sud-américain devrait encore gagner un rang d'ici à 2020.

2013 Stade de Maracanã

Fin de la rénovation de la mythique enceinte de Rio. Le stade accueillera la finale de la Coupe du Monde de football 2014 et les Jeux olympiques d'été 2016.

2006 Pétrole

Découverte du «pré-sal», un vaste gisement offshore qui fait passer les réserves potentielles du Brésil de 14 à 50-100 milliards de barils (l'équivalent de la Russie).



INFOGRAPHIE: SÉBASTIEN FOURTOUTILL
SOURCES: BANQUE MONDIALE, FMI

1990

2000

2010

2013



LES GÉANTS

de l'économie brésilienne

Pétrole, acier, plastique ou encore aéronautique, l'industrie lourde compte pour une large part du PIB du pays. Zoom sur quelques acteurs incontournables.

Par Sylvain Menétrey

BRASKEM

LE PLASTIQUE SE REBIFFE

Les investisseurs ont apprécié le sursaut de Braskem au premier trimestre 2013. Ce géant des résines thermoplastiques a retrouvé le chemin du profit après une année 2012 déficitaire.

A force de rachats, Braskem s'est imposé comme le leader des résines telles que le polypropylène et le polyéthylène sur le continent américain. Un peu moins de la moitié de son activité est consacrée également à la production de solvants et d'acides pétrochimiques. La parution de bons résultats au premier trimestre 2013, avec des ventes en hausse par rapport à l'année dernière, un Ebitda en progression de 6% d'un trimestre à l'autre et la décision du gouvernement brésilien de baisser les taxes sociales sur les pétrochimistes ont permis à son action de s'envoler depuis le mois d'avril. De bonnes nouvelles après une année 2012 dans le rouge. Une contre-performance notamment imputable à l'impact négatif des taux de change, avec un real à un très bas niveau. La remontée devrait se poursuivre au prochain trimestre, estime Emerson Leite de Credit Suisse au Brésil. «Une hausse des prix des produits finis, des effets de levier positifs et la vente de certains actifs par l'entreprise nous apparaissent comme des éléments favorables. Il faut néanmoins rester pragmatique, en tenant compte du fait que le principal catalyseur domestique, c'est-à-dire la baisse des taxes sur les matières premières, va s'arrêter.»

SIÈGE SOCIAL
SÃO PAULO

CEO CARLOS FADIGAS

FONDATION 2002

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

\$21,6 MILLIARDS

NOMBRE D'EMPLOYÉS 7'600

CAPITALISATION

± \$5,5 MILLIARDS

BAK



VALE

MAINMISE SUR LE FER

La chute des cours du minerai de fer a plombé les résultats de Vale. Le leader mondial du secteur prévoit pourtant de doubler sa production au Brésil.

Quoique peu connu, Vale n'en est pas moins un géant. En termes de chiffre d'affaires, l'entreprise est la deuxième plus grande société minière du monde derrière l'australienne BHP Billiton. Depuis sa privatisation en 1997, Vale s'est lancée dans une campagne d'internationalisation. Sa plus grosse acquisition à l'étranger est celle du spécialiste du nickel canadien Inco en 2006. Vale extrait aussi du manganèse, du potasse, du charbon, du cuivre ou encore des phosphates. Mais son fer de lance, c'est le minerai de fer, justement, dont elle est le principal extracteur au niveau mondial. Les analystes lui reprochent d'ailleurs une trop forte dépendance à cette matière première, qui représente 80% de sa production. Il faut dire que le cours du fer a perdu en moyenne un tiers de sa valeur ces trois dernières années. Des prix faibles qui ont nui aux résultats de Vale, trimestre après trimestre.

L'avenir s'annonce pourtant radieux pour l'entreprise. Selon les prévisions, la demande en fer devrait surpasser les capacités de production d'ici à 2020. Pour répondre aux besoins, Vale compte doubler sa production de minerai de fer dans la région de Carajas. D'ici à 2016 déjà, elle devrait atteindre 230 millions de tonnes contre 109 millions de tonnes actuellement. «Vale est une meilleure entreprise aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a deux ans, et son prix a diminué de moitié ce qui en fait sans aucun doute un meilleur investissement», s'enthousiasme René Kleyweg, dans un rapport de Renaissance Capital paru fin 2012.



SIÈGE SOCIAL

RIO DE JANEIRO

SIÈGE ADMINISTRATIF

SAINT-PREX (CH)

CEO

MURILO FERREIRA

FONDATION

1942

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

\$45,5 MILLIARDS

NOMBRE D'EMPLOYÉS

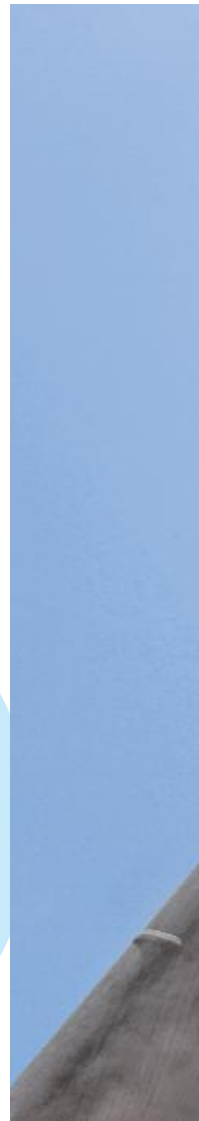
134'000

CAPITALISATION:

± \$75 MILLIARDS

VALE

SERGIO MORAES/REUTERS



Des employés de Petrobras sur une plateforme submersible en construction, au chantier naval d'Angra dos Reis, à l'ouest de Rio.



PETROBRAS **LE FLEURON NATIONAL**

SIÈGE SOCIAL
 RIO DE JANEIRO
 CEO DAS GRAÇAS FOSTER
 FONDATION 1953
 CHIFFRE D'AFFAIRES 2012
 \$144,29 MILLIARDS
 NOMBRE D'EMPLOYÉS
 80'000
 CAPITALISATION
 ± \$110 MILLIARDS
 PZE



Son statut semi-public empêche l'entreprise pétrolière d'atteindre la rentabilité de ses concurrentes. Après deux exercices en baisse, ses résultats devraient pourtant remonter en 2013.

Quelque 90% de la production pétrolière et gazière de Petrobras vient du Brésil et plus de 80% des ventes sont destinées à la consommation intérieure. Le groupe fait donc figure de moteur de la croissance locale et de monument national. L'Etat, qui reste l'actionnaire majoritaire, a d'ailleurs fait de l'entreprise semi-publique un des leviers de sa politique économique. Il a, par exemple, décidé que Petrobras ne répercuterait

pas la hausse des prix sur le consommateur afin de maîtriser l'inflation. Cette sujétion a des répercussions négatives sur les résultats de la société. Elle a connu en 2012 un fort recul de son bénéfice avec une chute de 36%. La baisse du real face au dollar explique aussi cette mauvaise performance. Elle oblige Petrobras à importer plus cher du pétrole léger à combiner avec les huiles lourdes locales impropres à tous les usages. Les ventes en hausse de bioéthanol et une réduction des coûts de production attirent toutefois la bienveillance des analystes. «2012 aura été une année plancher en termes de profitabilité», assure Lilyanna Yang de UBS Brésil.



EMBRAER

FOURNISSEUR D'ARMES

SIÈGE SOCIAL
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
CEO FREDERICO FLEURY

CURADO

FONDATION 1969

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012

\$6,18 MILLIARDS

NOMBRE D'EMPLOYÉS
18'000

CAPITALISATION
± \$6,5 MILLIARDS

ERJ



Le troisième constructeur aéronautique mondial, spécialiste des avions de petite et moyenne taille, équipe désormais l'armée américaine, mais peine à vendre ses avions civils.

L'action d'Embraer a atteint des sommets en début d'année lorsque le constructeur aéronautique a annoncé la signature de son premier contrat avec l'armée américaine. Le Pentagone a commandé 20 appareils légers Super Tucano, des engins adaptés à la guerre de contre-insurrection en Afghanistan. Ce contrat permet à Embraer de se placer parmi les poids lourds mondiaux de la fabrication d'armes. Une bonne nouvelle pour le numéro trois mondial de la construction aéronautique, juste derrière Boeing et EADS.

Spécialiste des petits avions commerciaux et des jets privés, Embraer a souffert depuis 2011 d'un recul conséquent des commandes dans ces deux secteurs, tandis que le canadien Bombardier, son concurrent direct sur ce type d'appareils, pavoisait. Au premier trimestre 2013, le carnet de commandes du constructeur comportait 211 appareils, contre 240 à la même date l'an dernier. D'où une méfiance de certains analystes qui ont conseillé de vendre. «Embraer est le seul constructeur à avoir annoncé une baisse de ses commandes et le seul à indiquer des livraisons en baisse pour l'année», note l'analyste Stephen Trent de Citigroup dans une note de recherche. Le prochain salon aéronautique du Bourget, à la fin juin, aura donc une importance cruciale pour Embraer.



EMBRAER, PAULO WHITAKER/REUTERS

JBS FRIBOI

UN APPÉTIT INSATIABLE

Symbole de la politique économique offensive des années Lula, cette entreprise d'élevage familial s'est positionnée en un peu plus de dix ans en leader mondial de la viande de bœuf.

L'entreprise familiale JBS Friboi abattait quelques têtes de bétail par jour dans les années 1950. Il y a dix ans, son marché se limitait encore au Brésil. JBS s'est transformée depuis en un gigantesque groupe qui fournit le quart de la consommation mondiale de viande de bœuf en abattant 90'000 têtes de bétail par jour et en exportant dans 150 pays. Entre 2002 et 2012, son chiffre d'affaires est ainsi passé de 1,2 milliard à 37,3 milliards de dollars. De l'élevage à l'emballage, la société de la famille Batista contrôle tous les maillons de la chaîne. Elle surfe actuellement sur une hausse des prix sur le marché domestique. Au premier trimestre 2013, son Ebitda avait progressé de 26% par rapport à l'année précédente. Seul point négatif pour ce champion: ses mauvais rapports avec les écologistes, qui accusent l'élevage d'être le principal responsable de la déforestation au Brésil.

SIÈGE SOCIAL
SÃO PAULO
CEO
JOESLEY
MENDONÇA BATISTA
FONDATION
1953

CHIFFRE D'AFFAIRES 2012
\$37,3 MILLIARDS
NOMBRE D'EMPLOYÉS
140'000
CAPITALISATION:
± \$10 MILLIARDS

Et aussi...

AMBEV

L'empire de la boisson

Premier brasseur de bière d'Amérique du Sud et cinquième à l'échelon mondial, Ambev produit également des breuvages sans alcool [thés, boissons énergisantes, eaux minérales]. La firme est considérée comme un investissement très solide.

BRASIL FOODS

L'éleveur de poulets

La deuxième plus grande entreprise brésilienne d'agroalimentaire, derrière sa rivale JBS, a fait de la production et de la vente de poulet sa spécialité. Elle bénéficie d'une croissance rapide à l'étranger, avec une grande part d'exportations vers la Chine.

GERDAU

L'acier en crise

Le plus grand sidérurgiste des Amériques fait grise mine depuis trois ans, plombé par la concurrence asiatique. Importer de l'acier depuis l'Asie coûte actuellement moins cher que de le produire au Brésil. La firme carioca tente aujourd'hui de limiter ses coûts.

SABESP

Le distributeur d'eau

Spécialisée dans le transport et le traitement des eaux usées, cette entreprise de São Paulo a les faveurs des investisseurs. Elle assure quotidiennement un service d'approvisionnement auprès de 25 millions de Brésiliens.



Natura, le roi brésilien des cosmétiques

Leader incontesté du marché des cosmétiques au Brésil, le groupe Natura jouit d'une aura et d'une popularité inédites. La firme fait aussi figure de modèle en matière de gestion sociale et environnementale. Portrait.

Par Benjamin Keller

Derrière la vitre, les dizaines d'ouvriers en blouse blanche et bonnets multicolores s'activent parmi les robots. Chaque minute, ils fabriquent 200 bâtons de rouge à lèvres. Les machines tournent 24h/24, six jours sur sept, tandis que les objectifs et l'état de la production sont affichés en temps réel sur un immense tableau digital. Malgré le rythme soutenu, les conditions de travail sont exemplaires: les équipes sont autogérées, et pour diminuer la fatigue et le stress, les employés changent de poste toutes les heures et font dix minutes d'exercice par jour. Des tours d'air conditionné, placées stratégiquement à 3 m du sol, rafraîchissent les travailleurs.

Nous sommes au siège du groupe brésilien Natura, qui domine le secteur des cosmétiques au Brésil et se targue d'être «l'entreprise la plus appréciée du pays». Inauguré en 2001, cet écrin de verre et de béton aux formes auda-

cieuses se trouve à Cajamar, à une trentaine de kilomètres au nord-est de São Paulo. Il a été dessiné par l'architecte brésilien de renommée internationale Roberto Loeb. Près de 5'000 personnes œuvrent sur le site, soit plus des deux tiers des effectifs de Natura. On y fabrique l'essentiel des produits de la marque, dans trois usines de 1'000 m² chacune.

Ici, tout a été pensé pour améliorer le quotidien des salariés: une piscine, mais aussi un terrain de football indoor, une crèche de 200 places et même un salon de beauté leur sont accessibles gratuitement. A moins qu'ils ne préfèrent se retrouver autour d'un barbecue dans le parc de 12'000 m² en bordure de forêt qui leur est réservé. «Etre employé chez nous, c'est un peu comme travailler chez Google», sourit Henrique Lima, le guide qui accompagne les visiteurs, devant la garderie baignée de soleil où s'agitent les bambins.

1969

La date de fondation de l'entreprise dans une boutique de São Paulo par Luiz Seabra. Pour attirer ses premières clientes, il distribuait des roses dans la rue.

104

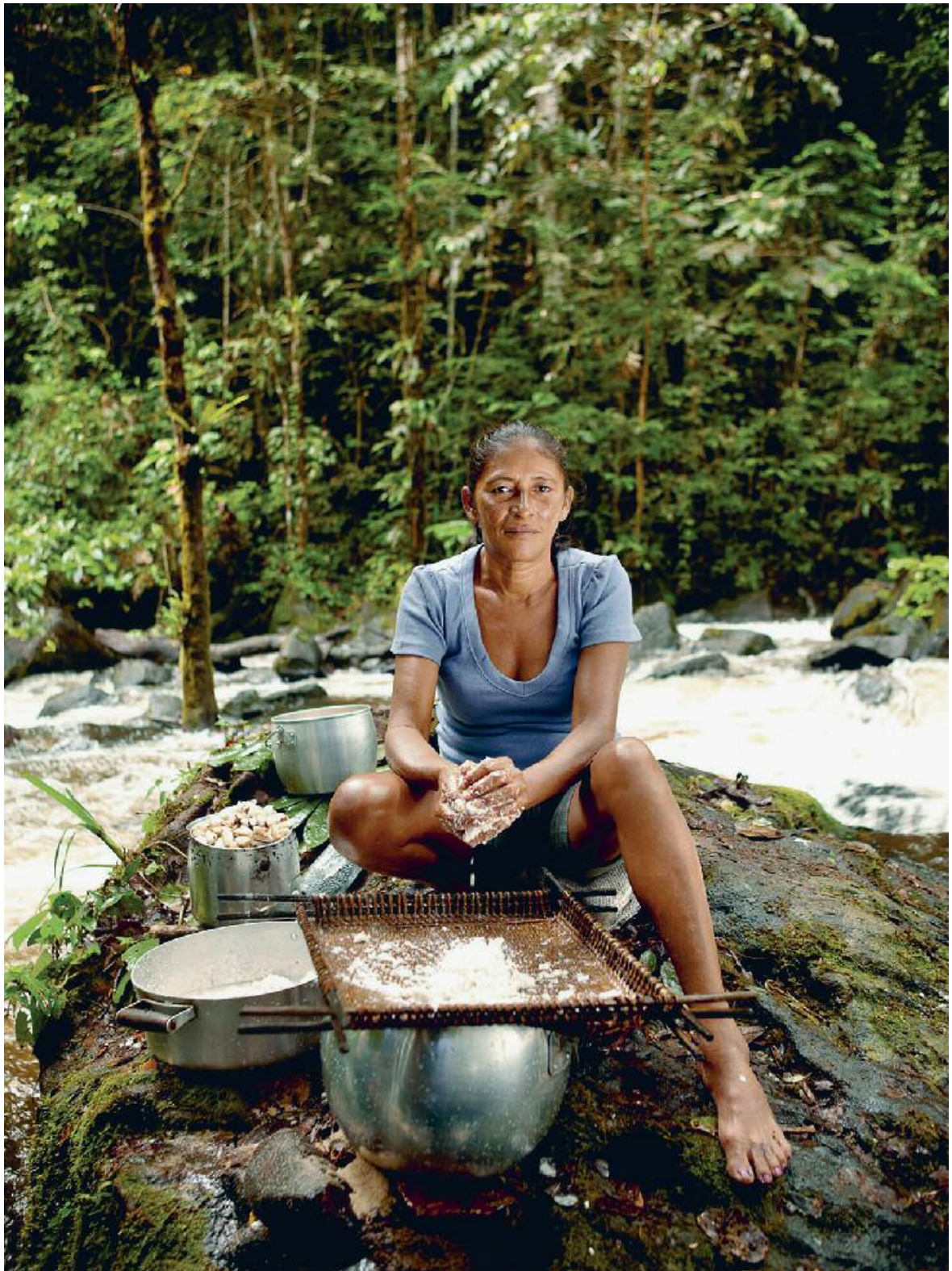
Le nombre de nouveaux produits commercialisés l'an passé. En 2012, 67,2% des ventes ont concerné des nouveautés lancées durant ces deux dernières années.

750%

La hausse du cours de l'action depuis l'entrée en Bourse de la société en 2004 jusqu'au mois de juin 2013.

15

En million, le nombre de consultants indépendants dans le monde, principal canal de distribution de la marque.



NATURABRASIL

Pour la fabrication de certains produits, Natura s'associe avec des communautés amazoniennes. Ci-dessus, Raimunda Furtado, de la communauté d'Iratapuru. Elle râpe des castanhas pour en obtenir un lait aux propriétés nutritives très appréciées.

Manifestement, ce champion des cosmétiques sait soigner son image.

Les installations se veulent aussi écologiques. Outre les panneaux solaires d'usage, les bâtiments sont parsemés d'ouvertures pour limiter l'éclairage artificiel et le complexe abrite sa propre usine de traitement de l'eau, d'une capacité de 300'000 litres par jour. Les lampes adaptent automatiquement leur intensité à la luminosité ambiante. Car en plus de prendre soin de ses collaborateurs, Natura a fait du développement durable son atout marketing numéro un. La firme a été classée deuxième compagnie la plus durable au monde en 2013 par le groupe de recherche canadien Corporate Knights, pour la deuxième année consécutive.

Pour fabriquer les parfums, lotions et crèmes de sa gamme Ekos, Natura s'associe directement avec des communautés amazoniennes, qui fournissent le fruit de la passion ou le cacao entrant dans leur composition. L'an dernier, le groupe a lancé un programme pour faire passer de 10 à 30% ces ingrédients issus de la biodiversité brésilienne dans ses cosmétiques, et porter à 12'000 le nombre de familles amazoniennes avec lesquelles il collabore. Natura a par ailleurs été l'une des premières entreprises à proposer, dès 1983, des recharges pour ses produits. Les tests sur animaux, quant à eux, sont interdits depuis 2006.

BOOM DES COSMÉTIQUES

Fondée en 1969 dans une boutique de São Paulo, la

société a tiré profit, ces dernières années, de l'explosion de la consommation au Brésil. Dans un pays où l'apparence est reine, le secteur des cosmétiques, en particulier, progresse de manière phénoménale: il a affiché une croissance annuelle à deux chiffres depuis la seconde partie des années 1990, selon l'Association brésilienne de l'industrie de l'hygiène personnelle, de la parfumerie et des cosmétiques, propulsant le Brésil au rang de troisième marché mondial des soins pour le corps, derrière les États-Unis et le Japon.

«Etre employé chez nous, c'est un peu comme travailler chez Google.»

Pour distribuer ses produits, Natura contourne la vente en magasins et s'appuie sur un réseau de 1,5 million de «consultants» indépendants, formés par des conseillers de la marque. Ces ambassadeurs, dont 94% sont des femmes, pratiquent le démarchage ou livrent sur commande, encaissant au passage une marge de 30%. Natura mise donc tout sur le networking: «Nous croyons dans le potentiel d'entrepreneuriat des individus et dans la force des relations humaines», proclame Fábio Cefaly, responsable des relations avec les investisseurs.

En 2012, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de près de 3 milliards de francs, en hausse de 13,5% sur une année. A l'échelon national, la firme devance l'autre géant local O Boticário et la multinationale américaine Avon, dont le Brésil est pourtant le premier débouché. Porté par son succès commercial, Natura a fait son entrée à la Bourse de São Paulo en 2004, devenant l'une des premières sociétés principalement actives au niveau domestique à devenir publique. Depuis, le cours de l'action a bondi de plus de 750%.

Mais le marché brésilien croît aujourd'hui moins rapidement que les exportations. En 2012, les ventes à l'étranger ont progressé de 45,8% sur une année, contre 10,3% sur le plan interne, si bien que les activités internationales de Natura représentent désormais 13,1% de son chiffre d'affaires. Déjà active dans six pays d'Amérique latine en plus du Brésil, la compagnie a posé un pied en Europe en 2005 en ouvrant une boutique à Paris, son unique magasin. L'essor à l'international passe également par l'acquisition de marques étrangères. Au mois de décembre dernier, Natura a racheté 65% des actions de l'entreprise de cosmétiques australienne Aesop, présente dans une dizaine de pays, pour 64 millions de francs. «Cet investissement s'inscrit dans notre stratégie à long terme, explique Fábio Cefaly. Nous voulons nous aligner avec les sociétés d'envergure mondiale, exposées sur des marchés autres que l'Amérique latine.»

✉ NATU3



HAVAIANAS, l'égérie des plages

Avec 4 milliards de paires de sandales vendues en 50 ans, la marque Havaianas s'est imposée comme une icône de la mode estivale. Elle poursuit aujourd'hui sa conquête des marchés en diversifiant son offre. Histoire.

Par Salomé Kiner

Cinquante ans après leur lancement, il se vend chaque année au Brésil autant de paires d'Havaianas que le pays compte d'habitants, soit environ 200 millions.

Rien ne prédisposait pourtant les sandales en caoutchouc de São Paulo, propriété du fabricant d'espadrilles Alpargatas, à devenir l'accessoire estival le plus prisé du monde. Si le nom fait certes référence à l'hédonisme hawaïen, les célèbres tongs visaient d'abord, à leur sortie en 1962, à chauffer les habitants des favelas. Vendues à un prix dérisoire, elles sont rapidement devenues indispensables aux classes défavorisées de ce pays caniculaire. Un emblème national était né.

Il faut attendre les années 1990 pour qu'Havaianas commence à développer son potentiel commercial. Stimulée par une nouvelle clientèle issue des classes supérieures et branchées, la marque entame alors son virage mode. Exit la sobriété chromatique et la légendaire semelle blanche: Havaianas se lance dans les imprimés, fait appel à des stylistes pour des collections limitées et aux célébrités pour ses campagnes de publicité.

La Coupe du monde de football 1998 marque le coup d'envoi du boom européen. A cette occasion, Havaianas lance la «Brasil», modèle monochrome

blanc dont la bride est estampillée du drapeau brésilien, symbole du glamour et de l'optimisme national. A défaut de gagner la Coupe, le Brésil laisse l'empreinte d'un accessoire estival en forme de must have: la Brasil reste à ce jour le best-seller mondial de la marque parmi plus de 350 références.

A Madrid, le président d'Alpargatas Eno Polo entend bien développer la même hégémonie sur le Vieux Continent, où 73 points de vente ont ouvert en cinq ans: «Ce modèle de sandales est symbole de vacances et de liberté. Havaianas jouit de cette double image positive.» Alpargatas rencontre toutefois les limites de la saisonnalité européenne et nord-américaine. Pour mieux contourner ces obstacles «climatiques», le groupe a mis en place une stratégie marketing propre à ces pôles: «L'idée d'été éternel avec un fort esprit brésilien fonctionne bien, mais durant quatre à six mois seulement, admet Eno Polo. Pour une présence profitable en Europe sur douze mois, il faut proposer des produits d'hiver. Heureusement, les gens qui connaissent Havaianas sont prêts à nous suivre sur d'autres modèles.»

La Coupe du monde de football 1998 marque le coup d'envoi du boom européen

Baskets et bottes de pluie en caoutchouc 100% brésilien sont déjà dans les rayons des concept-stores et magasins de la marque. Pour l'analyste Romas Viesulas, directeur de Nau Securitês, Havaianas dispose encore d'un fort potentiel: «Le passage de la vente en gros au détail et les économies d'échelle réalisées à l'étranger vont permettre à la marque de grossir et d'accroître les marges de profit.» ▲

ALPA3

An aerial photograph of a vast, golden-brown agricultural field. A diagonal line of red combine harvesters stretches from the top left towards the bottom right, creating a strong sense of perspective and scale.

LA NOUVELLE PUISSANCE AGRICOLE

En quelques décennies, le Brésil s'est hissé parmi les principaux fournisseurs agricoles de la planète. Un boom qui s'appuie sur des technologies de pointe et une production aux rendements très élevés.

Par Benjamin Keller



Récolte intensive de soja dans l'Etat du Mato Grosso, à l'ouest du Brésil. Entre 1960 et 2010, la productivité de l'agriculture du pays a augmenté de 305%.

PAULO WHITAKER / REUTERS

Les dernières lueurs du jour éclairent Ribeirão Preto et les champs à perte de vue qui l'entourent. En survolant cette ville de 600'000 habitants située à quatre heures de route au nord-est de São Paulo, on comprend pourquoi elle a été surnommée la «Californie brésilienne». A la lisière d'une forêt de grattes-ciel blancs, de clinquantes villas avec piscine témoignent de la richesse des lieux, acquise grâce à l'agriculture, plus particulièrement grâce à la canne à sucre: la région fournit le quart de la production brésilienne. «Tout cela est nouveau», s'exclame Maurilio Biagi Filho, l'un des papes de l'agrobusiness brésilien, en désignant, Rolex au poignet, les luxueuses résidences depuis son hélicoptère.

Cet entrepreneur de 71 ans, né à Ribeirão Preto, préside l'Agrishow, la foire agricole la plus importante d'Amérique latine, organisée depuis vingt ans dans la ville. La manifestation est à l'agrobusiness ce que Baselworld est à l'horlogerie: une grand-messe d'une semaine durant laquelle les principaux fabricants nationaux et internationaux présentent leurs produits à des acheteurs potentiels. Ici, pas de grandes complications horlogères, mais des machines dernier cri, des engrais ou des pesticides, à admirer en action dans des champs destinés à ces démonstrations. «L'objectif est de lier l'industrie et l'agriculture», précise Maurilio Biagi Filho.

Cette année, la foire, qui s'étend sur 440'000 m² en

plein air, soit l'équivalent de 60 terrains de football, a attiré près de 800 exposants et plus de 150'000 visiteurs: représentants de multinationales, agriculteurs et éleveurs brésiliens ou encore simples curieux. Le montant des ventes réalisées lors de cette 20^e édition a dépassé 1,2 milliard de francs.

Le Brésil a développé l'une des agricultures les plus productives de la planète

Ces chiffres, qui augmentent chaque année, témoignent de l'appétit croissant des producteurs brésiliens, en quête des dernières innovations pour doper l'efficacité de leurs exploitations. Car depuis quarante ans, le Brésil a développé l'une des agricultures les plus productives de la planète, qui lui a permis de se hisser parmi les principaux producteurs et exportateurs mondiaux. Si l'on exclut l'Union européenne, seuls les Etats-Unis exportent davantage que le pays sud-américain. Le Brésil est le premier fournisseur mondial de sucre, de café, de jus d'orange, de tabac, de bœuf, de poulet et de canne à sucre. D'ici à la fin de la décennie, le secteur devrait encore afficher une croissance de 37%, selon l'ONU et l'OCDE.

En 2020, la moitié de la viande de poulet exportée globalement sera brésilienne.

Des performances d'autant plus impressionnantes que les deux tiers de la production alimentaire brésilienne sont destinés au marché intérieur, ce qui permet au Brésil d'être autosuffisant dans toutes les denrées agricoles, à l'exception du blé. Dans le même temps, les Etats-Unis et l'Union européenne importent quasiment autant qu'ils exportent. Par ailleurs, sur les 350 millions d'hectares de terres arables que compte le pays, 90 millions restent pour l'instant inexploitées, l'équivalent de la superficie du Venezuela, selon le Ministère de l'agriculture.

PRODUCTIVITÉ RECORD

Dans les années 1960, le Brésil était pourtant encore un importateur net de produits agricoles. Le pays ne produisait alors «que» 17,2 millions de tonnes de graines par an, contre plus de 150 millions aujourd'hui. A titre comparatif, la Suisse en produit environ un million

LE SYNDROME DE LA TOMATE

+122%. La montée en flèche du prix de la tomate sur un an réveille chez les Brésiliens le spectre de l'hyperinflation des décennies 1980 et 1990. Symbole de ce fléau, le légume s'affiche aujourd'hui en une des magazines du pays, qui a connu une inflation annuelle globale de 6,6%. Les coûts du transport élevés et les conditions climatiques défavorables sont en cause dans le renchérissement de la tomate.



L'ARRETEWORK

A la tête de la foire agricole la plus importante d'Amérique latine, Maurilio Biagi Filho décolle avec son hélicoptère privé depuis le toit de ses bureaux, à Ribeirão Preto.

de tonnes. «A cette époque, le prix de la terre était bon marché et les agriculteurs brésiliens exploitaient des terrains de manière traditionnelle, en utilisant les mêmes semences qu'aux Etats-Unis», raconte Roberto Fava Scare, coordinateur du groupe de recherche en agrobusiness de la Business School de Ribeirão Preto, rattachée à l'Université de São Paulo.

Pour inverser la balance, le gouvernement brésilien a alors lancé un important programme de modernisation de l'agriculture, centré sur l'augmentation des rendements. En 1973, la création de l'Embrapa, l'Entreprise brésilienne de recherche agronomique et d'élevage, a constitué une première étape clé. «L'Embrapa a mis au point de nouvelles variétés de graines adaptées au climat tropical brésilien, qui

ont permis à l'agriculture de s'étendre vers le nord du pays dès les années 1980, en direction des steppes arides du Cerrado et du Mato Grosso», poursuit le chercheur dans son bureau situé dans une ancienne bâtisse de planteur de café.

Un deuxième tournant a eu lieu au début des années 1990, avec l'ouverture de l'économie qui a suivi la transition démocratique brésilienne. La réduction des barrières tarifaires a rendu possible l'importation d'outils de production modernes depuis l'étranger. La mécanisation des exploitations s'est accrue et l'usage de pesticides et d'OGM s'est généralisé.

Ainsi, 89% du soja brésilien est désormais génétiquement modifié et l'usage d'OGM dans les cultures de soja, maïs et

coton devrait encore croître de 14% en 2013, selon le cabinet de consulting en agrobusiness Celeres. Le débat sur cette question, au Brésil, est peu audible. «Il n'existe pas de preuve quant à la dangerosité des OGM», élude Roberto Fava Scare.

Résultat: entre 1960 et 2010, la productivité de l'agriculture a augmenté de 305%, celle de l'élevage de 155%, pour une croissance globale actuelle de 5% par année, selon le gouvernement. Une agriculture intensive à l'américaine a vu le jour, caractérisée par l'essor de vastes exploitations gérées par de très grandes compagnies, à l'instar du groupe André Maggi, premier producteur mondial de soja, ou de JBS, numéro un du bœuf, qui emploie 140'000 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 37 milliards de

dollars. Et même si les exploitations familiales fournissent toujours 70% de la production brésilienne, le processus de concentration est inexorable. «Il s'accélérait si le prix des matières premières venait à diminuer», observe le professeur.

La demande, quant à elle, a été soutenue par l'accroissement de la population – passée de 70 à 200 millions d'habitants entre 1960 et aujourd'hui – et par la hausse des importations alimentaires mondiales, de Chine surtout, premier débouché du Brésil après l'Union européenne. Les exportations vers ces régions se sont envolées dès les années 1990 suite à la levée des quotas décidée par le Brésil.

«CAPACITÉS MAXIMALES»

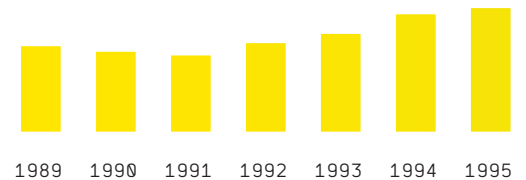
A l'heure actuelle, l'agricul-

ture brésilienne est confrontée à deux défis de taille. Le premier est celui de l'élévation des coûts de production. Le boom économique qu'a connu le Brésil ces dernières années a entraîné une augmentation généralisée des salaires. «Il y a cinq ou dix ans, le bas coût de la main-d'œuvre était un atout du Brésil. Plus maintenant», constate Roberto Fava Scare. Le prix de la terre, lui aussi, a grimpé, avec l'extension des surfaces exploitées.

Aujourd'hui, la production migre toujours plus loin vers le nord-est, dans une région surnommée Matopiba, ce qui entraîne un deuxième problème, d'ailleurs récurrent au Brésil: le manque d'infrastructures (lire aussi en p. 30). «La question que tout le monde se pose est comment

exporter depuis le nord du Brésil, explique le spécialiste. Actuellement, les producteurs du Matopiba doivent passer par les ports du sud, situés à 1'500 ou 2'000 km de leurs exploitations!» Roberto Fava Scare espère que d'ici à dix ans, cette question sera résolue. «Pour cela, il faut privatiser, afin d'attirer les compagnies étrangères. Mais le gouvernement hésite.»

Dans son grand bureau aux épaisses boiseries, Maurilio Biagi Filho partage cette vision: «Le Brésil produit

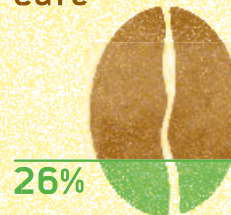


LA NOUVELLE FERME DU MONDE

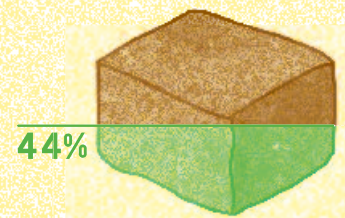
Part des exportations brésiliennes dans le commerce mondial.



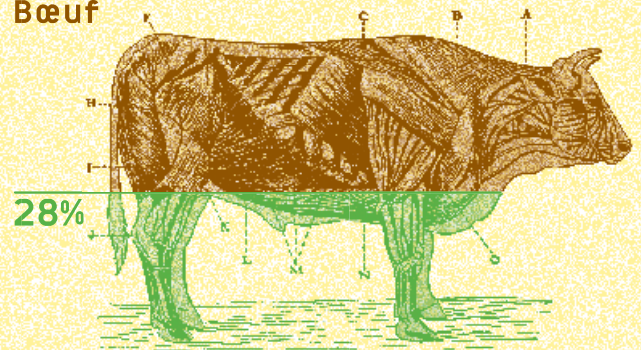
Café



Sucre



Bœuf



déjà assez pour être le premier fournisseur agricole mondial, mais le manque de routes, de chemins de fer, de ports et d'aéroports nous empêche d'y arriver. En l'état, nous avons atteint nos capacités d'exportation maximales.»

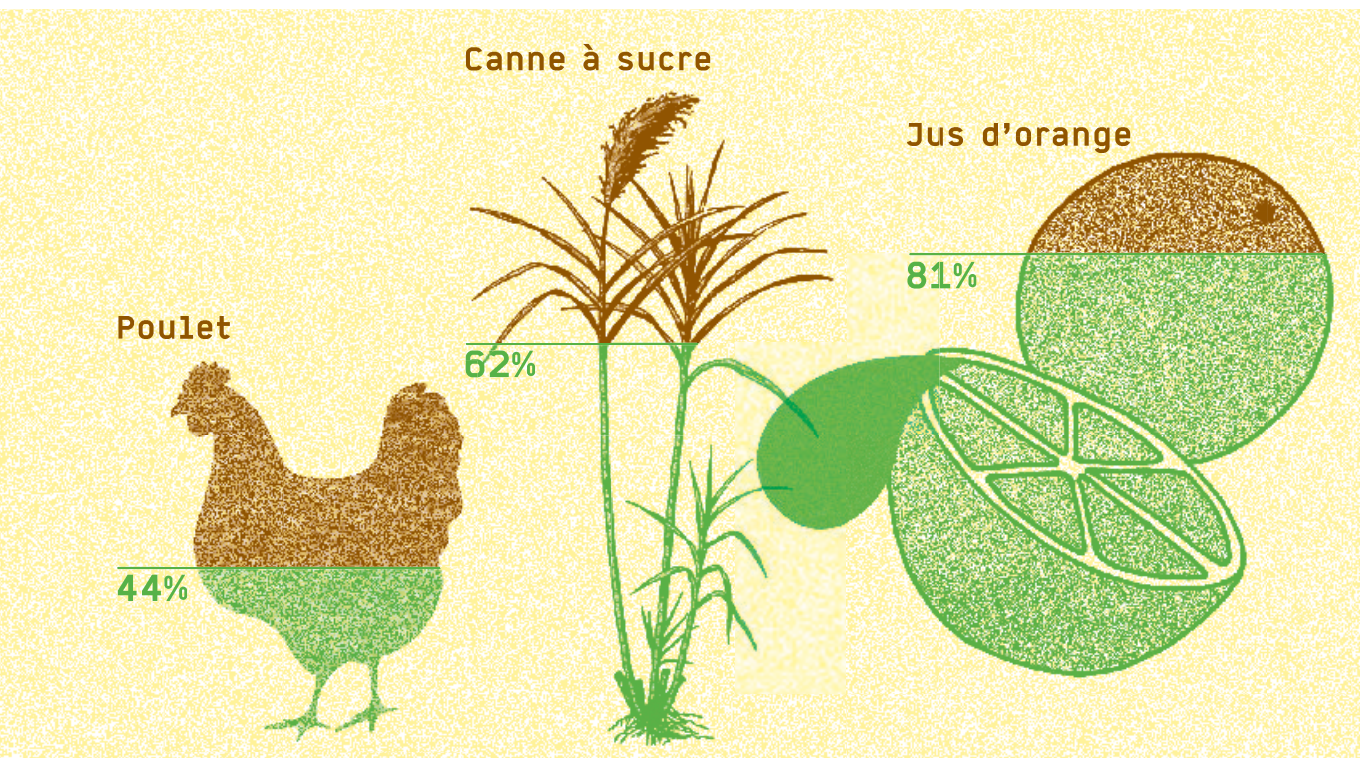
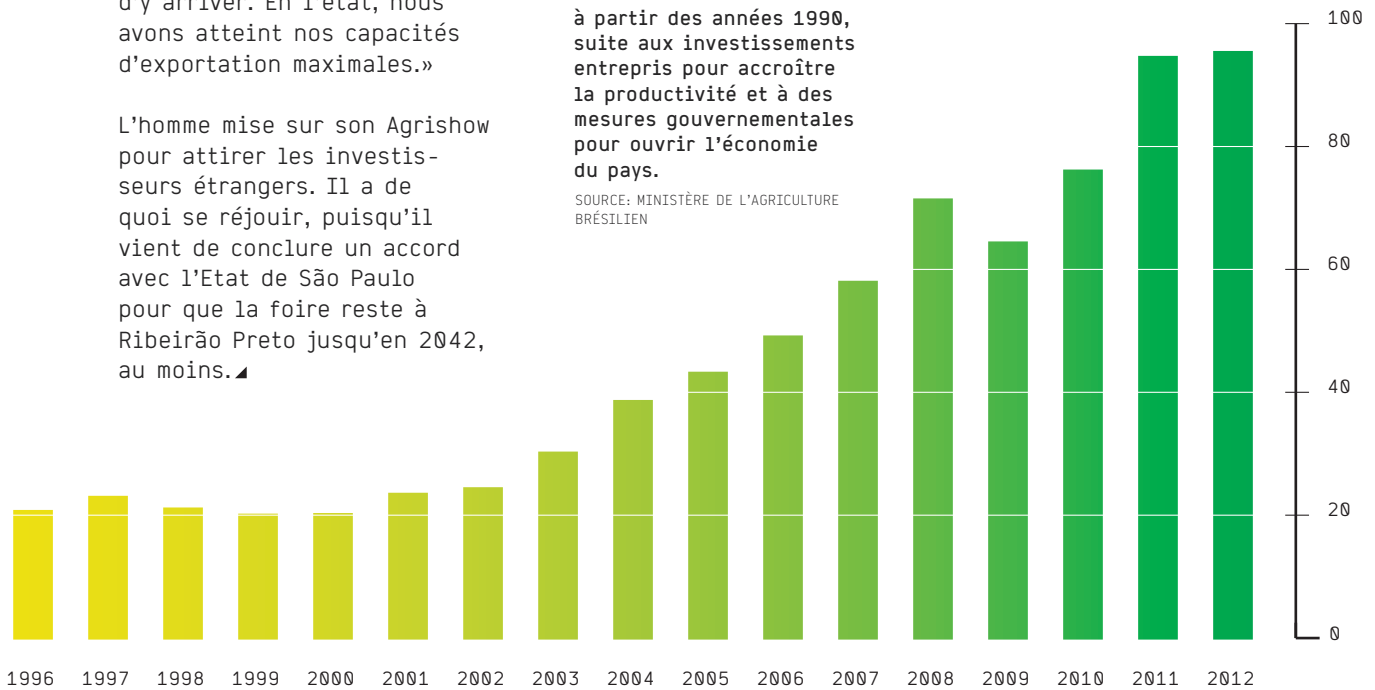
L'homme mise sur son Agrishow pour attirer les investisseurs étrangers. Il a de quoi se réjouir, puisqu'il vient de conclure un accord avec l'Etat de São Paulo pour que la foire reste à Ribeirão Preto jusqu'en 2042, au moins.▲

Le boom des exportations agricoles

EN MILLIARDS DE DOLLARS

Les exportations agricoles brésiliennes ont décollé à partir des années 1990, suite aux investissements entrepris pour accroître la productivité et à des mesures gouvernementales pour ouvrir l'économie du pays.

SOURCE: MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE BRÉSILIEN





LES TÊTES

une industrie pas si innocente

Ces productions à l'eau de rose atteignent des audiences à faire pâlir d'envie les séries TV européennes. Derrière leurs atours niais, elles inscrivent pourtant à l'agenda politique de nombreux enjeux de société.

Par Serge Maillard

Une rue de Copacabana un vendredi d'avril, étonnamment calme. Quelques ouvriers prennent leur pause dans un café. Mais les habitués joggeurs bronzés courant torse nu sont absents, tout comme les sculpteurs de sable. Les oreillettes des travailleurs attablés laissent transparaître la supercherie, tout comme la caméra dans la vitrine du magasin deuxième main et l'immense écran bleu qui remplace la mer dans l'arrière-plan. Bienvenue au «Projac», le plus grand studio d'Amérique latine, où l'empire télévisuel brésilien TV Globo tourne ses telenovelas. Un site d'un million et demi de mètres carrés situé dans une dense forêt atlantique, à deux heures de route du centre de Rio de Janeiro.

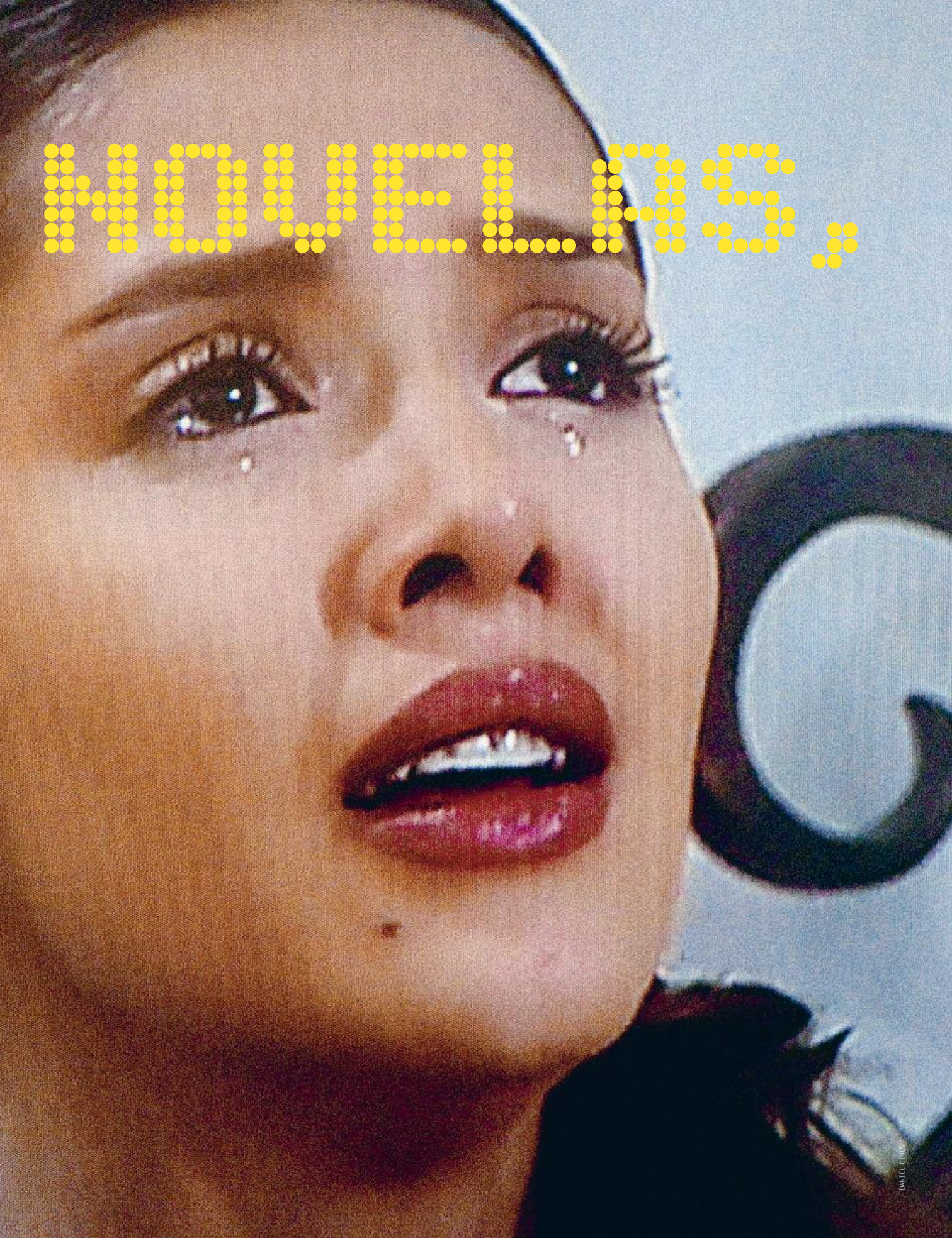
A quelques dizaines de mètres de ce Copacabana de bois et de carton, c'est un village

turc de la Cappadoce qui a été reconstitué, ainsi qu'un pâté de maisons d'Istanbul plus vrai que nature, avec des bains et un bazar. Le programme «Salve Jorge», qui occupe le créneau le plus regardé de la télévision brésilienne avec environ 45 millions de spectateurs chaque soir, se déroule en effet entre le Brésil et la Turquie: on y parle prostitution, traite de femmes et adoption illégale. Une favela a même été reproduite pour ce tournage, que l'on visite en voiture de golf, version «sécurisée» du tourisme quelque peu voyeuriste que l'on voit aujourd'hui apparaître dans les bidonvilles de Rio.

«L'épisode final de la dernière telenovela à succès a rassemblé plus de 50 millions de téléspectateurs, dans une ambiance digne de la finale de la Coupe du Monde, s'enthous-



NOVELAS



siasme notre guide, Iracema Paternostro, petite femme énergique à la peau tannée par le soleil. Même les hommes sont accros!» La visite se poursuit à l'intérieur des quatre studios de production. Les acteurs de la telenovela «Flor do Caribe» s'échauffent dans leur loge. Les tournages sont quotidiens, de 13h à 21h, et le scénario est ouvert: les téléspectateurs peuvent donner leur avis sur internet après chaque épisode. Il arrive que certains acteurs peu populaires se voient tout simplement retirés de la série...

Au Brésil, tout un écosystème s'est mis en place autour des péripéties narrées dans ces productions: les kiosques affichent sur leur devanture des dizaines de magazines spécialisés, équivalent «telenovela» d'un «Gala» ou d'un «Point de Vue». Pour Globo, il s'agit d'un business florissant: malgré une croissance économique en demi-teinte au Brésil en 2012, les recettes publicitaires ont progressé de 6%. Dans son ensemble, le géant médiatique a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards de dollars, et 1,4 milliard de profit.

«Les telenovelas sont incontournables au Brésil. Que l'on en dise du bien ou du mal,

tout le monde en parle! Et les auteurs sont très connus: on parle d'une telenovela de Glória Perez comme on dirait un film de Bertolucci», explique Maria Immacolata Vassalo de Lopes. Cette professeure, dont le patronyme et l'enthousiasme communicatif ne détonneraient pas sur un plateau de tournage, est considérée comme l'une des meilleures spécialistes des telenovelas au Brésil. En 1992, elle a fondé un centre d'études sur les séries TV à l'Université de São Paulo:

«Au début, les gens à l'université étaient assez dédaigneux. Il y a une relation compliquée entre les intellectuels et les produits populaires. Mais quand on voit l'importance et l'influence extraordinaire des telenovelas, on comprend mieux la nécessité de ce centre.»

DIVORCES EN HAUSSE CHEZ LES SPECTATEURS

Loin d'être des soap opéras sans queue ni tête ou de simples bluettes, les telenovelas compilent depuis 1950 tout le narratif d'une nation: «Elles jouent un véritable rôle d'agenda-setting, même si les producteurs refusent de l'admettre. En empoignant des préoccupations contemporaines, ces mélodrames ont

Maria Immacolata Vassalo de Lopes, professeur d'université, est l'une des meilleures spécialistes des telenovelas au Brésil.



fait avancer le pays, car ils mettent au centre du scénario le concept de tolérance à l'autre, qu'il soit noir, homosexuel, femme ou malade. Tous les soirs, la telenovela ouvre le Brésil à la diversité.»

Maria Immacolata Vassalo de Lopes donne l'exemple de cette telenovela qui a abordé la problématique de la violence et des balles perdues qui touchent des enfants. «Il y a eu des manifestations publiques et une nouvelle loi sur la réglementation des armes a été adoptée.» Il y a deux ans, une actrice de couleur a tenu pour la première fois le rôle principal d'une telenovela. Petit à petit, les séries ne parlent plus uniquement des familles aisées: les familles de banlieues aussi apparaissent.

L'impact de ces séries populaires, défricheuses de nouveaux marchés, va au-delà de la politique: une étude a récemment montré que c'est dans les zones où l'on regarde le plus les telenovelas que le divorce augmente et la natalité baisse le plus au Brésil. «Les séries contribuent à la modernité de la nation, en introduisant le modèle de la famille de taille réduite. Il y a aussi un rêve d'ascension sociale, en montrant le mode de vie des

Les téléspectateurs peuvent donner leur avis sur internet après chaque épisode

classes moyennes supérieures. Les plus pauvres ne se résignent plus à leur sort et à la remise de leur destin entre les mains de Dieu.» Plus colorée, plus diverse, plus impertinente, la telenovela a accompagné la transformation du Brésil en une société de classe moyenne et de consommation durant la dernière décennie.

Elle contribue aussi à placer le Brésil sur la carte du monde – en popularisant ses produits et son mode de vie. «Il ne fait aucun doute que la telenovela joue un rôle de soft power pour notre pays, poursuit la professeure. Elle multiplie les opportunités de marché pour les compagnies brésiliennes.» Depuis l'exportation d'une première série – «O Bem Amado» – en Uruguay en 1973, plus de 130 telenovelas ont été écoulées dans 170 pays,

«Tous les soirs, la telenovela ouvre le Brésil à la diversité.»

des Etats-Unis à l'Afrique du Sud en passant par la Chine. Les plus connues ont pour nom «Sinhá Moça», «Roque Santeiro», «O Rei do Gado» ou encore «O Clone».

Mais c'est la production «Da Cor do Pecado», par João Emanuel Carneiro, qui a rencontré le plus grand succès, avec des droits de rediffusion négociés dans plus de 100 pays. Le groupe Globo a aussi lancé une chaîne internationale disponible à la carte, qui diffuse 24h/24 des telenovelas de l'Angola au Japon. Dans les métros brésiliens, des écrans présentent le programme quotidien des telenovelas. Mieux vaut éviter d'appeler ses interlocuteurs le soir au Brésil: trois telenovelas sont proposées, à 18h, 19h et 21h. Le journal est intercalé au milieu – mais il a peut-être moins d'impact politique que les séries qui l'entourent.▲

LIPOSUCCIONS ET LIFTINGS

Au Brésil, la liposuccion ou l'augmentation mammaire sont des pratiques loin d'être taboues: derrière les Etats-Unis, le pays se classe deuxième nation la plus «refaite» au monde en chiffres absolus et huitième en nombre d'interventions par habitant, selon une étude de l'International Society of Aesthetic Plastic Surgery.



FABIO CAFFE/CASA DAROS

La Casa Daros, bijou d'origine suisse au cœur de Rio

C'est la plus importante collection privée d'art contemporain latino-américain au monde. La Casa Daros a ouvert ses portes le 23 mars dernier, dans le quartier de Botafogo à Rio. Derrière ce projet, on trouve la célèbre famille suisse d'industriels et philanthropes Schmidheiny, propriétaire de la Collection Daros Latinamerica, dont le siège est situé à Zurich.

«Auparavant, la collection était hébergée à Zurich. Mais elle a dû se déplacer lors de l'aménagement de l'espace Löwenbräu. C'est à ce moment-là qu'est venue l'idée d'accueillir la collection au Brésil. C'est une bonne chose, car les Sud-Américains restent très mal informés sur la richesse



de leur propre art contemporain», explique Isabella Rosado Nunes, directrice générale de la Casa Daros.

Le musée, hébergé sur une surface de plus de 12'000 m² dans un bâtiment néoclassique entièrement rénové, présente une sélection d'œuvres du catalogue de 116 artistes de la Collection Daros. «La collection n'est pas statique, elle va voyager entre l'Europe et l'Amérique.» Le succès est au rendez-vous: le musée a accueilli quelque 10'000 visiteurs lors de ses dix premiers jours d'existence.



EIKE BATISTA,

l'homme le plus controversé du Brésil

Imposteur pour les uns, incompris pour les autres, l'entrepreneur intrigue et agace. Portrait de celui qui voulait devenir l'homme le plus riche du monde.

Par Benjamin Keller

Coincé dans les embouteillages au centre de Rio, un chauffeur de taxi soupire d'impatience. «Le trafic est bloqué à cause d'une manifestation contre Eike Batista», se lamente-t-il. A la radio, un animateur énervé explique que les Cariocas se sont réunis devant l'Hôtel de Ville pour protester contre la privatisation du stade de football de Maracanã et le processus d'attribution douteux de son exploitation commerciale. Eike Batista, en particulier, est critiqué pour avoir réalisé l'étude qui a servi de base à l'appel d'offres, qu'il a ensuite remporté avec sa firme IMX, l'une des nombreuses sociétés qui composent son empire.

Une controverse de plus pour l'ambitieux entrepreneur de 56 ans, considéré il y a peu comme l'homme le plus riche du Brésil. «Je veux dépasser Carlos Slim (homme d'affaires mexicain et première fortune mondiale)», déclarait Batista en 2011, alors assis sur un magot estimé à 27 milliards de dollars. Des revenus qu'il a acquis grâce à son groupe EBX, fondé en 1983. Cette holding tentaculaire, dont le siège se trouve à Rio, est composée de compagnies actives principalement dans les infrastructures et l'exploitation de matières premières. Pour éviter les enlèvements, on raconte qu'Eike Batista change d'itinéraire tous les jours...

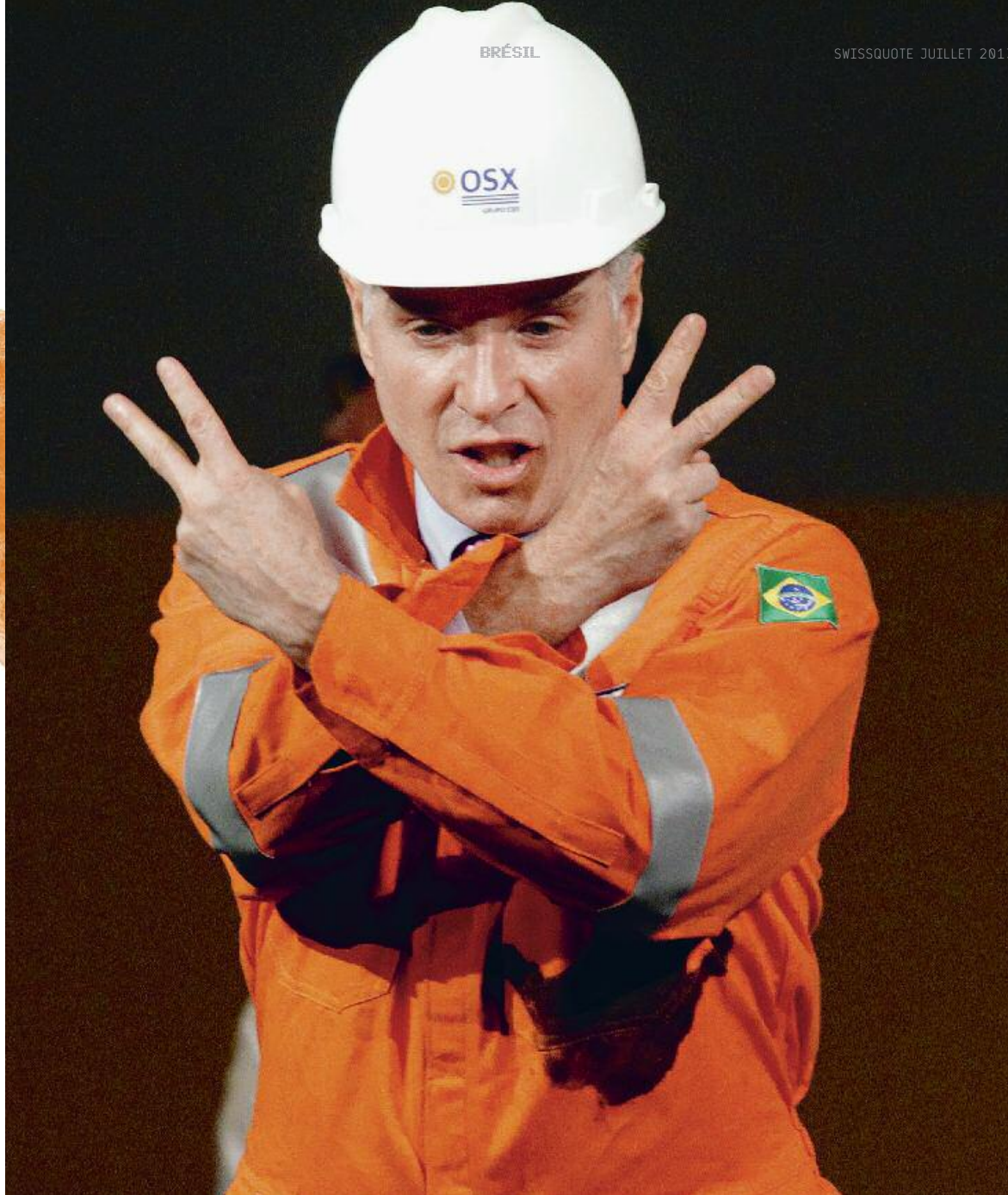
Le train de vie exubérant de ce Berlusconi sud-américain, incontournable au Brésil,

tranche radicalement avec le quotidien d'une population qui vit encore avec un salaire moyen d'environ 600 francs par mois. Les Brésiliens ne font pas confiance à cet homme aux dents trop blanches qui porte des implants capillaires à 35'000 dollars. Son ex-femme, le mannequin Luma de Oliveira, qui a posé plusieurs fois en couverture de «Playboy», avait un jour fait scandale en s'affichant au Carnaval de Rio avec un collier où était inscrit «Eike» en lettres capitales. Plus polémique, le jeune Thor Batista n'a jamais été jugé après avoir tué un cycliste au volant de la voiture de son père, une Mercedes-Benz SLR McLaren à 500'000 dollars qu'Eike Batista avait l'habitude d'exposer dans son salon.

«SOCIÉTÉS EN PAPIER»

En plus de ses frasques personnelles, le magnat est accusé de promettre plus qu'il n'est réellement capable de réaliser. «Ici, les gens pensent qu'il fabrique des sociétés en papier», illustre Eva Rodrigues Pereira, une journaliste économique indépendante de São Paulo. La précipitation avec laquelle Eike Batista a l'habitude d'introduire ses entreprises en Bourse est en particulier jugée suspecte. Et plusieurs projets d'envergure qu'il a mis en chantier peinent à se concrétiser, à l'image du super-port d'Açu, situé à 400 km au nord-est de Rio, destiné à devenir le plus grand d'Amérique latine, et de l'hôtel Gloria, à Rio, dont la rénovation à plusieurs dizaines de millions de francs ne sera finalement pas terminée avant la Coupe du monde de 2014, comme l'espérait Eike Batista.

De plus, son navire amiral, la compagnie pétrolière et gazière OGX, accumule les mauvais résultats. Elle a vu son titre s'effondrer de 85% l'an passé. OGX doit non seulement faire face à une diminution du prix du pétrole depuis 2008, mais a en plus dû revoir les capa-



RICARDO MORAES/REUTERS

Batista fait son show sur le chantier du super-port d'Açu, projet phare de l'entrepreneur, mais qui accumule les retards.

cités de production de certains puits à la baisse, suite à des estimations erronées. Au total, le groupe EBX s'est dévalué de 70% en 2012, faisant perdre 25 milliards de dollars à son PDG, soit 3 millions de dollars par heure! «Les investisseurs ont perdu confiance dans les projets d'Eike Batista car ils doutent de leurs capacités de financement à long terme, explique Pedro Galdi, analyste en chef au sein de la maison de courtage brésilienne SLW.»

Avant de fonder EBX, Eike Batista a commencé comme vendeur de polices d'assurance de porte à porte en Allemagne, pays d'origine de sa mère. Il avait auparavant vécu un temps à Genève avec ses parents. Il est le fils d'un ancien ministre brésilien des Mines et de l'Energie, Eliezer Batista. Une filiation qui, de l'aveu même de l'entrepreneur, lui a facilité l'obtention de ses premiers prêts bancaires. A l'âge de 24 ans, il fait l'acquisition

d'une mine d'or en Amazonie, la première pierre d'EBX. Désormais, malgré les pertes colossales qu'il a enregistrées, Eike Batista possède toujours une fortune estimée à 6,4 milliards de dollars.

Même si le personnage est contesté, tout le monde ne le considère pas comme un imposteur. Elizabeth von Werra, fondatrice de Brazfn, une société suisse qui conseille les investisseurs actifs au Brésil, juge que les projets d'Eike Batista, au développement à long terme, «sont souvent mal compris parce que les Brésiliens sont habitués à penser à plus courte échéance». Pour sa part, Maíra Amorim, journaliste économique au sein du quotidien populaire brésilien «O Globo», rappelle qu'Eike Batista a beaucoup investi dans le développement de Rio. Il a notamment financé la dépollution du grand lac Rodrigo de Freitas, au sud de la ville. Il en faudra cependant nettement plus pour que l'homme le plus controversé du Brésil parvienne à redorer son image.▲



SIX CONSEILS POUR FAIRE DES AFFAIRES AU BRÉSIL

L'entreprise norvégienne Culturas a fait du consulting cross-culturel sa spécialité. Sa fondatrice, Larissa Costa Slottet, livre ses recommandations.



1 PLANIFIER PEU DE RENDEZ-VOUS

Au Brésil, les embouteillages et les rencontres qui s'étendent rendent difficiles d'enchaîner les réunions. Il est donc conseillé de prévoir un rendez-vous le matin et un l'après-midi, pas plus.



2 APPRENDRE LA PATIENCE

La relation du Brésilien avec le temps est flexible. Les retards ne doivent pas être pris personnellement. Cependant, ce stéréotype s'applique moins au monde des affaires qu'aux occasions sociales.



3 S'ESSAYER AU PORTUGAIS

Les Brésiliens sont flattés par les étrangers qui font l'effort de parler leur langue. Il est donc recommandé d'assimiler quelques expressions de base, d'autant que seuls 37% des cadres brésiliens parlent couramment l'anglais. «Tudo bom»?



4 NE PAS PRENDRE UN «OUI» POUR UN «OUI»

Le «oui» brésilien peut signifier «oui», «peut-être» ou «non». Ce qui peut être interprété comme un mensonge relève en fait de l'optimisme du Brésilien, qui désire maintenir toutes les options ouvertes. Pour éviter tout malentendu, rien ne vaut la communication écrite.



5 SALUER AVEC TACT

Lors de rencontres professionnelles, les hommes et les femmes se serrent la main pour se saluer. Les hommes ne se font la bise dans aucune région du Brésil et dans aucun contexte. En situation informelle, il est usuel de faire deux bises aux femmes.



6 CONSTRUIRE DES RELATIONS PERSONNELLES

Les Brésiliens attachent énormément de valeur à l'individu et n'hésitent pas à entrer dans des dimensions personnelles, même lors de réunions d'affaires. Il faut donc être prêt à dédier des ressources importantes à l'établissement de relations solides.



DES SERVICES SUR MESURE POUR VOTRE ENTREPRISE

Le Temps vous propose une gamme de services à 360° pour répondre efficacement à vos besoins spécifiques en matière de communication interne et externe. Enrichissez les connaissances de vos collaborateurs grâce à une information orientée business à forte valeur ajoutée. Augmentez votre notoriété et valorisez vos prestations auprès des décideurs grâce aux conseils de nos experts.

Nous vous proposons notamment :

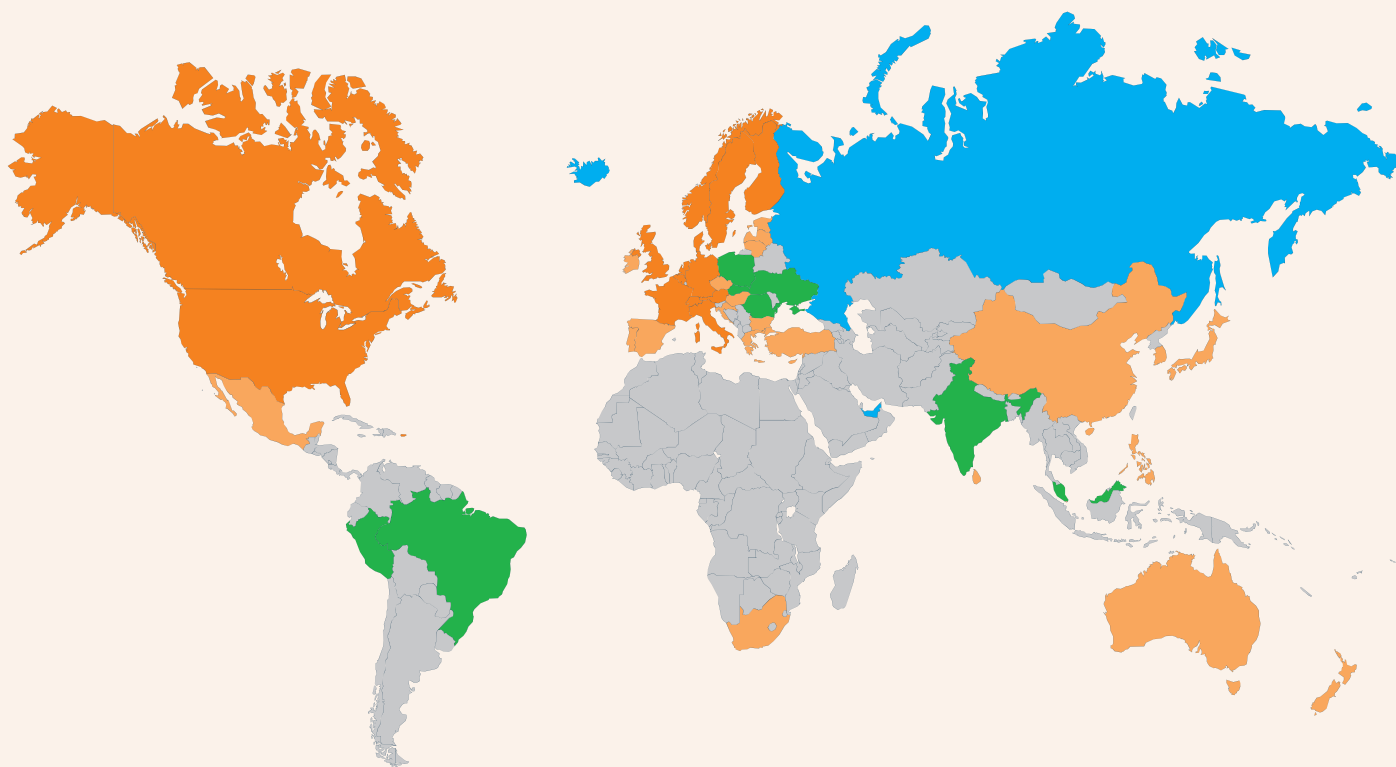
- Des prix dégressifs et avantageux pour vos abonnements en entreprise
- Des solutions numériques et/ou print pour un accès facilité à l'information
- Une grande flexibilité pour vos commandes régulières ou ponctuelles
- Une livraison très matinale (dès 5 heures) de vos journaux
- La mise à disposition de revues de presse électroniques et d'alertes selon vos centres d'intérêts
- Un conseil média efficace pour votre communication print & digitale
- Des packages attractifs pour accompagner vos événements et opérations de relations publiques

Toutes nos prestations sont à la carte, flexibles
et personnalisables : www.letemps.ch/corporate
Nous nous tenons à votre disposition
pour vous conseiller au +41 22 888 58 02.

LE TEMPS
MÉDIA SUISSE DE RÉFÉRENCE

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH



- EN LIGNE EXÉCUTION TEMPS RÉEL
- EN LIGNE EXÉCUTION DIFFÉRÉE
- PAR TÉLÉPHONE
- NÉGOCE RESTREINT

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec service en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (e-Private) et/ou l'analyse de titres.
- Compte bancaire en temps réel multi-monnaies, compte dépôts titres, service de paiements en ligne, négoce de papiers-valeurs à prix discount.
- Négoce d'actions en temps réel sur les principales places boursières mondiales (cf. carte).
- Négoce d'options et de futures en direct sur les principaux marchés à terme (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange).
- Négoce en temps réel de warrants et autres produits dérivés ou structurés (Scoach, Euwax).
- Fundshop: plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 5'500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9'000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 60 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1,8 pip, levier de 100:1).
- Compte d'épargne innovant.
- Hypothèque en ligne
- Devises: négoce sur devis (spot, terme, swap, options).
- Crédit lombard.
- Dépôts à terme et placements fiduciaires.
- Cartes de crédit (Visa, Mastercard).
- Centre d'appels multilingue ouvert du lundi au vendredi de 08:00 à 22:00
T. 0848 25 88 88
T. +41 44 825 88 88



La fuite annoncée des capitaux vers les marchés émergents

Pour faire fructifier leurs avoirs, les investisseurs des pays développés pourraient bientôt se tourner vers l'étranger. Explications.

Les banques centrales des pays développés poursuivent une stratégie visant à stimuler leurs économies en stagnation. L'idée est simple: racheter d'énormes quantités d'actifs pour renflouer les poches des investisseurs et faire baisser les rendements obligataires. Elles espèrent ainsi inciter les investisseurs avides de dépenser ces nouvelles liquidités à les injecter dans l'économie.

Or, face aux perspectives de rendements limités des actifs à faible risque, toutes les conditions macro-économiques sont actuellement réunies pour encourager un exode massif de capitaux des marchés développés vers les marchés émergents. Nous vivons une période historique de politiques monétaires ultra-accommodantes et de mesures colossales d'assouplissement quantitatif. En ouvrant la vanne des liquidités, les banques centrales compriment délibérément les rendements obligataires, encourageant les investisseurs à en rechercher de meilleurs ailleurs. Le rachat massif d'actifs par certaines banques centrales, comme la Banque du Japon, qui a acquis pour plusieurs trillions de yens d'obligations, inonde en outre les marchés de capitaux. Confrontés à des perspectives de gains médiocres, les investisseurs cherchent de nouvelles opportunités de placement pour leurs fonds conséquents.

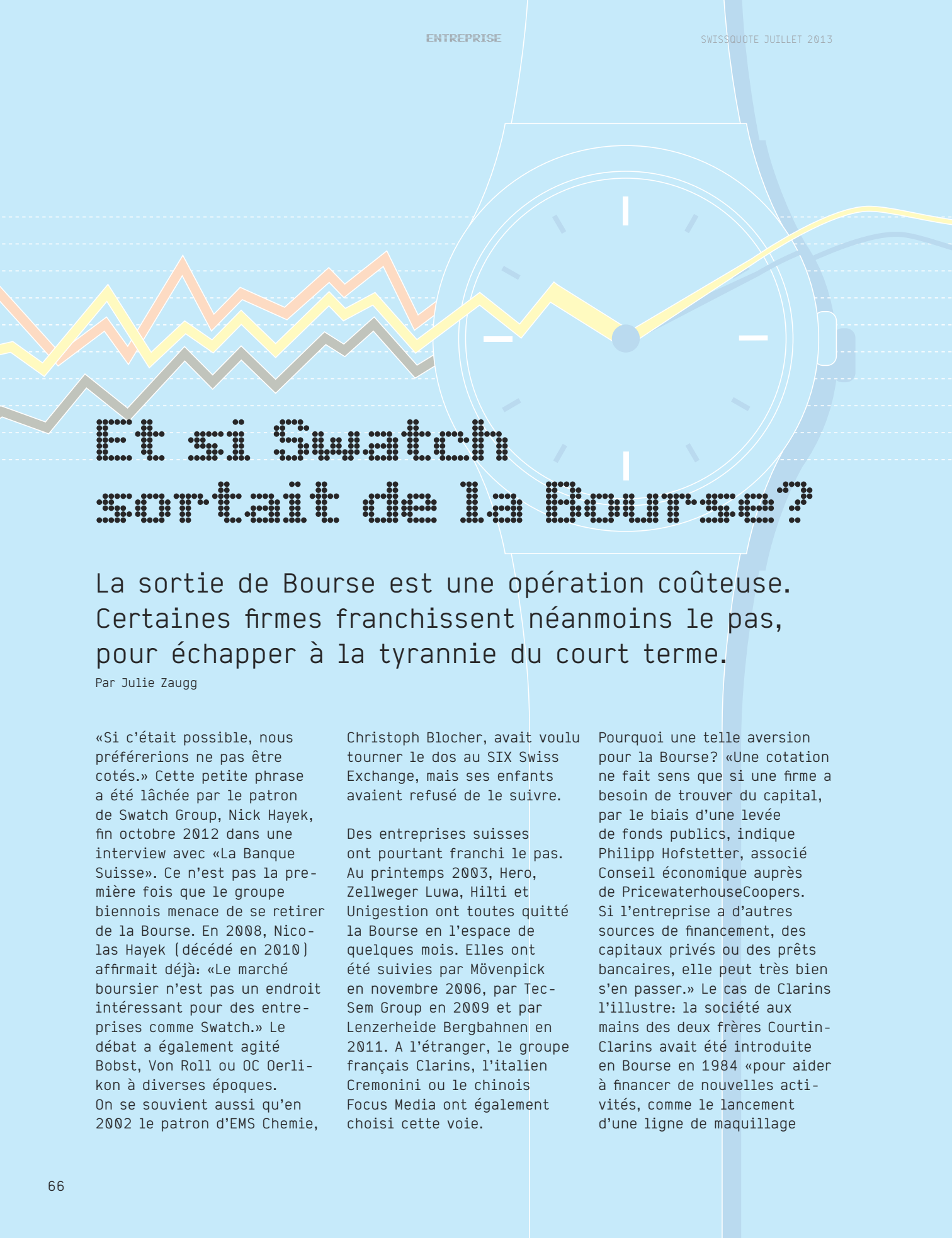
Où iront ces abondantes liquidités? Forts de leurs bonnes perspectives conjoncturelles, les pays émergents sont une destination attrayante. Ceux d'Amérique latine et l'Asie bénéficient de prévisions supérieures à la moyenne: en 2013 leur PIB devrait croître à un rythme d'environ 5%, contre 1% dans les économies développées, qui vont devoir lutter pour ne pas tomber en récession. Depuis les années 1990, l'écart de croissance entre marchés développés et émergents n'a jamais été aussi grand. Ces derniers séduisent aussi

avec des taux d'intérêt maintenus à un niveau élevé pour maîtriser l'inflation et attirer des investisseurs en quête de rendements. Par ailleurs, les investisseurs continuent d'être préoccupés par la crise de la zone euro et le problème du plafond de la dette aux Etats-Unis, qui ne sont toujours pas réglés.

Mais bien que les marchés émergents offrent actuellement des conditions idéales pour être noyés de capitaux, les investisseurs des pays développés continuent pour l'heure de rester fidèles à leur marché local, en raison surtout des rendements alléchants que dégagent les marchés actions. L'expatriation des fonds n'est donc pas d'actualité, mais d'ici à la fin du second semestre 2013, les rendements devraient se tarir, rehaussant l'attractivité des pays émergents pour les investisseurs. Les cours des actifs devraient s'y apprécier à la faveur d'un afflux de fonds placés en actions, en immobilier et en solutions d'investissement direct.

Si l'intensification des mouvements de capitaux offre plus de chances, elle comporte aussi davantage de risques. Les décideurs des pays émergents ont tous en mémoire les épisodes les plus «explosifs» de l'histoire récente et se garderont bien de répéter certaines erreurs fréquemment commises. Dans les économies exsangues, prêtes à accueillir à bras ouverts l'arrivée d'argent frais, la retenue et la discipline seront toutefois moins de mise. C'est précisément là que pourrait résider le risque d'un événement perturbateur, car les décideurs et investisseurs sont souvent mal préparés à une inversion subite des flux de capitaux.▲

Peter A. Rosenstreich,
Chief FX Analyst, Swissquote



Et si Swatch sortait de la Bourse?

La sortie de Bourse est une opération coûteuse. Certaines firmes franchissent néanmoins le pas, pour échapper à la tyrannie du court terme.

Par Julie Zaugg

«Si c'était possible, nous préfererions ne pas être cotés.» Cette petite phrase a été lâchée par le patron de Swatch Group, Nick Hayek, fin octobre 2012 dans une interview avec «La Banque Suisse». Ce n'est pas la première fois que le groupe biennois menace de se retirer de la Bourse. En 2008, Nicolas Hayek (décédé en 2010) affirmait déjà: «Le marché boursier n'est pas un endroit intéressant pour des entreprises comme Swatch.» Le débat a également agité Bobst, Von Roll ou OC Oerlikon à diverses époques. On se souvient aussi qu'en 2002 le patron d'EMS Chemie,

Christoph Blocher, avait voulu tourner le dos au SIX Swiss Exchange, mais ses enfants avaient refusé de le suivre.

Des entreprises suisses ont pourtant franchi le pas. Au printemps 2003, Hero, Zellweger Luwa, Hilti et Unigestion ont toutes quitté la Bourse en l'espace de quelques mois. Elles ont été suivies par Mövenpick en novembre 2006, par Tec-Sem Group en 2009 et par Lenzerheide Bergbahnen en 2011. A l'étranger, le groupe français Clarins, l'italien Cremonini ou le chinois Focus Media ont également choisi cette voie.

Pourquoi une telle aversion pour la Bourse? «Une cotation ne fait sens que si une firme a besoin de trouver du capital, par le biais d'une levée de fonds publics, indique Philipp Hofstetter, associé Conseil économique auprès de PricewaterhouseCoopers. Si l'entreprise a d'autres sources de financement, des capitaux privés ou des prêts bancaires, elle peut très bien s'en passer.» Le cas de Clarins l'illustre: la société aux mains des deux frères Courtin-Clarins avait été introduite en Bourse en 1984 «pour aider à financer de nouvelles activités, comme le lancement d'une ligne de maquillage

en 1991 ou l'entrée sur le segment des parfums avec Azzaro et Thierry Mugler», indique Elisabeth Metzger, porte-parole suisse du groupe. Une fois ces objectifs atteints, l'entreprise française a renoncé à sa cotation.

Une sortie de Bourse peut prendre deux formes. «Il arrive qu'une firme soit rachetée par une société plus grande, qui en assure le financement et décide de la soustraire à la Bourse, explique Philipp Hofstetter. C'est ce qui est arrivé lors

du rachat de Schulthess par le suédois NIBE Industrier AB en 2011.» Le «going private» peut aussi prendre la forme d'un rachat par un actionnaire majoritaire, en général une famille, des parts détenues par les actionnaires minoritaires.

Cette stratégie est privilégiée par des entreprises de taille moyenne, qui souffrent de la charge de travail liée à la publication régulière des comptes et dont les titres intéressent peu les boursicoteurs. «Lorsqu'une firme valant

moins de 200 millions de francs est cotée en Bourse, elle n'attire pas les gros investisseurs – notamment les institutionnels – car la proportion de titres négociables est trop faible», note Philipp Hofstetter.

L'argovienne Hero s'est retrouvée dans cette situation avant son rachat par le groupe allemand Arend Oetker Holding, qui en détenait déjà 74%: durant les six mois précédant la vente, le volume moyen des échanges s'est élevé à 1'223 actions par

Bilan
LA RÉFÉRENCE SUISSE DE L'ÉCONOMIE

**L'économie
sous un autre
angle.**



Abonnez-vous à Bilan

**6 numéros
pour seulement
Fr. 25.-!**

soit 46% d'économie par rapport à l'achat au numéro.



www.bilan.ch

jour à un cours moyen de 146 francs, ce qui représentait une valeur quotidienne de 180'000 francs. Or, pour que le titre Hero ait du succès, il aurait fallu que ce montant atteigne au moins 1 million de francs par jour.

La présence en Bourse peut même se retourner contre l'entreprise. «Lorsqu'une société a beaucoup de petits actionnaires, il n'est pas rare que son cours se mette à fluctuer de manière très imprévisible», indique Philipp Hofstetter. En 2008, le titre de Bobst a par exemple chuté à 22 francs avant de frôler les 95 francs en l'espace de quelques mois. Juste avant son retrait de la Bourse, le titre de Hilti était systématiquement sous-évalué par rapport à sa valeur réelle, malgré un bilan robuste.

Les grands groupes internationaux ne sont pas épargnés par ce phénomène. «Actuellement, les cours de la Bourse sont manipulés de A à Z par les rumeurs, les demi-vérités et des analyses superficielles, estimait Nick Hayek en octobre dernier dans les pages de La «Banque Suisse». Rares sont ceux qui examinent à tête reposée le développement à long terme d'une entreprise.» Malgré le bénéfice record enregistré par Swatch en 2007, plusieurs fonds

d'investissements américains avaient revendu leurs parts dans le groupe biennois, par besoin de liquidités. Celui-ci a pourtant vu son cours exploser ces dernières années: le titre de Swatch a crû de 495% en quinze ans et de 26,7% uniquement en 2012.

Le même ras-le-bol a accompagné les derniers jours en Bourse de Clarins. «Nous étions submergés par des rumeurs incessantes de rachat par LVMH ou L'Oréal, se souvient Elisabeth Metzger. Dès que l'un de nos patrons sortait déjeuner avec celui d'un autre groupe, les bruits repartaient de plus belle.» Le groupe français souhaitait aussi récupérer le contrôle sur sa stratégie de développement. «Les investisseurs avaient une vision à court terme qui ne correspondait pas à nos objectifs de croissance. Nous voulions avant tout conforter nos acquis et affermir notre marque.» A l'interne, la sortie de Bourse de Clarins avait été baptisée «Opération Liberté».

«Le fait de ne plus être cotée permet à une entreprise de faire des projets sur le long terme, confirme Philipp Hofstetter. Elle n'a, par exemple, plus besoin de s'inquiéter des effets sur son cours d'une perte temporaire provoquée par un investissement

important.» Enfin, une sortie de Bourse peut être motivée par un souci de discrétion. «Une société non cotée n'a plus les mêmes obligations de transparence, souligne Dominique Biedermann, le directeur d'Ethos, une fondation représentant les actionnaires. Elle peut, par exemple, choisir de ne plus divulguer à l'assemblée générale le montant de la rémunération de la direction.»

«Une cotation ne fait sens que si une firme a besoin de trouver du capital.»

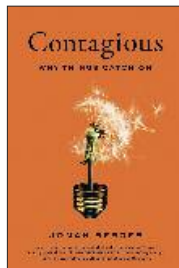
Mais, malgré ces avantages, une sortie de Bourse coûte cher. «Pour inciter les actionnaires minoritaires à vendre, on doit en général leur proposer une prime de l'ordre de 20 à 40% de la valeur de l'action», relève Dominique Biedermann. Swatch estimait en 2003 qu'il devrait contracter 4 ou 5 milliards de dettes pour mener à bien une telle opération. Le prix serait plus élevé encore aujourd'hui, en raison de la forte valorisation du groupe...▲

UHRN

À LIRE

**CONTAGIOUS,
WHY THINGS CATCH ON**

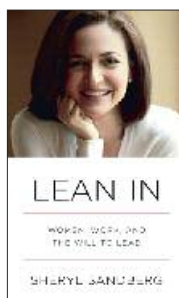
Par Jonah Berger (Simon & Schuster)



Pourquoi certaines histoires ou certains objets se transforment-ils en phénomène viral sur internet? Comment la vidéo d'un mixeur est-elle devenue une sensation partagée par 200 millions de consommateurs? Professeur de marketing à la prestigieuse Université Wharton de Pennsylvanie, Jonah Berger répond à ces questions en exposant les six principes de base qui décident de l'effet de contagion d'un produit. Les identifier permet de mettre en place des stratégies de marketing conduisant au succès d'un concept.

**LEAN IN,
WOMEN, WORK, AND THE WILL TO LEAD**

Par Sheryl Sandberg (Knopf)



COO de Facebook, Sheryl Sandberg est la femme du moment. Féministe post-moderne, elle encourage les femmes à se battre sur leur lieu de travail plutôt que dans la rue ou les colonnes de journaux. Si 50% des diplômés d'universités sont aujourd'hui du sexe féminin, pourquoi l'ascension professionnelle des femmes se heurte-elle encore à des plafonds? Dans ce manifeste, Sandberg examine les raisons ancestrales qui, selon elle, freinent leurs ambitions.

À TÉLÉCHARGER

**RÉUNIONS
SIMPLIFIÉES**

(iPad)



Voici un outil qui a la capacité de réperto-

rier et de cartographier tout ce qui s'est dit et passé pendant une réunion de travail. Plus besoin de mémoriser les rôles et positions de chacun des participants. Grâce à des codes de couleur représentant différentes positions et opinions, cette application permet de documenter en temps réel les réflexions de son propriétaire tandis qu'il assiste à sa réunion.

Meeting Mapper
\$6,99

**TRAITEMENT
DE TEXTE**

(iPad, iPhone)



UX Write est un traitement de texte puis-

sant et complet pour tablette et smartphone offrant les fonctionnalités généralement disponibles sur desktop avec un support Dropbox permettant d'afficher facilement les versions précédentes du document directement dans l'application. Ainsi la gestion de documents complexes devient possible pour les utilisateurs itinérants.

UX Write
\$14,99

**APPRENDRE
LE TRADING**

(iPad, iPhone, Android)



Considérée comme l'une des plus grandes

innovations de l'année, TradeHero est une start-up de Singapour qui invite à se familiariser avec le monde du trading. Les utilisateurs peuvent apprendre à négocier, gérer un portefeuille d'actions virtuelles de \$100 K et commercer avec plus de 45'000 titres mondiaux.

TradeHero
Gratuit

**UN BLOC-NOTES
SECRET**

(iPhone)



Une bonne idée court toujours le risque

d'être subtilisée si elle est, par exemple, notée sur un bout de papier. Le bloc-notes sécurisé Idea App élimine ce risque en permettant aux inventeurs non seulement de noter et d'organiser leurs créations, mais de rester informés sur les brevets déposés dans le même domaine et même de dialoguer avec un ex-agent spécialisé.

Idea App
Gratuit pour la version de base

AUTO

Les coupés des familles

Nouvelle niche automobile pour les marques prestigieuses, les coupés quatre portes se multiplient sur le marché.

Sélection de modèles emblématiques. Par Philipp Müller

En lançant son CLS en 2004, Mercedes-Benz a officialisé la notion quelque peu antinomique de «coupé quatre portes», comprenez une routière mécaniquement apparentée à la classique Classe E mais plus basse, plus effilée et dotée de quatre vitres latérales

sans encadrement. Depuis, la recette fait florès et les designers de toutes marques redoublent de créativité pour offrir des proportions sportives à leurs vaisseaux de la route, dont voici un échantillon. ▲



**MERCEDES CLS
L'INITIATRICE**

Cette deuxième génération lancée en 2010 a donné naissance à un break ultra-stylé, nommé Shooting Brake. Contrepartie de son exclusivité, la CLS coûte 10'000 francs plus cher qu'une Classe E dont elle reprend la plateforme et la plupart des motorisations. La fourchette tarifaire est comprise entre 78'890 francs pour la sobre 250 CDI diesel (4-cylindres de 204 ch, 5,3 l/100 km) et 174'160 francs pour l'exubérante 63 AMG S 4Matic (V8 de 585 ch, accélération à 100 km/h en 3,6 s!). Boiseries de série mais système de vision nocturne en option.



**ASTON MARTIN
RAPIDE
LE PUR-SANG
ANGLAIS**

5,02 m d'élégance sportive pour ce pur-sang anglais qui ne dépasse pas 1,36 m au garrot, mais qui accueille cependant quatre adultes dans ses baquets tendus de cuir perforé. Revitalisé en ce début d'année sur la nouvelle version Rapide S, le classique moteur 12 cylindres de 6 l de cylindrée développe 558 chevaux. Il propulse alors les 1'990 kg d'aluminium et de magnésium à 306 km/h! Sculpture automobile ou automobile sculpturale? Les deux sont au même prix: à partir de 219'900 francs.



**BMW SÉRIE 6
GRAN COUPÉ
LE «LOW RIDER»
GERMANIQUE**

La marque bavaroise opte pour un style crossover fast-back sur ses modèles Gran Turismo des séries 5 et 3. Mais ceux-ci sont trop hauts pour mériter le qualificatif de coupé en dépit de leur poupe inclinée. Qu'importe! BMW a éludé la question en créant le Gran Coupé, un coupé Série 6 à l'empattement étiré et greffé de deux portes supplémentaires. Avec tout juste 1,39 m de haut pour 5,01 m de long, il en résulte un aspect low rider du plus bel effet. Sous le capot n'ont été retenus que de puissants blocs suralimentés à 6 ou 8 cylindres (de 313 ch en diesel aux 560 ch de la nouvelle version M6). Prix d'entrée fixé à 100'500 francs (640i de 320 ch), boîte automatique à huit rapports incluse. Version 650i xDrive avec quatre roues motrices.



**MERCEDES CLA,
LA PETITE
SŒUR**

La petite sœur de la CLS est issue de la compacte Classe A, mais son format de berline moyenne (4,63 m) la confronte au CC de Volkswagen, issu de la Passat. Cette traction exclusivement animée par des moteurs 4 cylindres est compatible avec la transmission intégrale 4Matic, notamment en version 45 AMG (2.1 turbo de 360 chevaux). La CLA affiche une finesse aérodynamique record pour sa catégorie: Cx 0,22 en version de base CLA 180, vendue 39'900 francs.



**AUDI A7
SPORTBACK
HÉRITIÈRE DE
LA 100 S**

Plus grande que l'A5 Sportback qui a défriché la voie du «coupé familial» chez Audi, l'A7 reprend la technique de la routière A6. Longue (4,97 m), large (1,91 m) et basse (142 cm), cette héritière de la 100 S de 1970 offre un vaste coffre sous son hayon. La S7 quattro reçoit un V8 4.1 biturbo de 420 ch rendu plus économique (9,7 l/100 km) par un système de déconnexion partielle des cylindres. Tarifs compris entre 67'500 francs (2.8 FSI traction, boîte automatique) et 115'200 francs (S7 quattro).

VOYAGE

Road trip en terre islandaise

Royaume du trekking au bénéfice d'un climat estival tempéré, l'Islande propose de multiples distractions dans un périmètre réduit. Une destination de vacances idéale, à découvrir en voiture.

Par Salomé Kiner



L'ARRIVÉE À REYKJAVÍK

Par les airs ou par la mer, l'arrivée en Islande a toujours lieu à Reykjavík. La capitale islandaise, la moins polluée de la planète, prend la forme d'un village high-tech où se concentre la moitié de la population du pays. Mais c'est au Blue Lagoon, à mi-chemin entre l'aéroport et le centre de la capitale, que se fête

traditionnellement le premier bain islandais. Cette station thermale est connue pour les vertus dermatologiques de ses eaux turquoise, riches en silice. Une halte galvanisante, généralement récompensée par un steak de baleine aux 3Frakkar, restaurant historique du centre de Reykjavík. Pour ceux qui préfèrent plutôt observer ces mammifères que

les manger, plusieurs compagnies proposent des excursions en mer, à partir de 75 francs par personne. «En été, vous avez 94% de chances d'apercevoir une baleine», promet Maria Björk de l'Elding Whale Watching, à Reykjavík.

CHOISIR SON STYLE

Les nourritures spirituelles ont également toute leur place

Séjours organisés: le sport ou la relaxation à choix

Les agences rivalisent d'inventivité pour offrir aux visiteurs des séjours adaptés à leurs envies, à leurs moyens et à leur tenacité.

Olof Einarsson, de Mountaineers of Iceland, est très fier de son Pearl Tour: «Nous partons de Reykjavik pour parcourir le Cercle d'or. Arrivés à Langjökull, nous abandonnons les 4x4 pour monter sur des motoneiges. L'expérience est grisante car elle permet de se promener sur le glacier, quand les autres touristes se contentent de l'admirer de loin.»

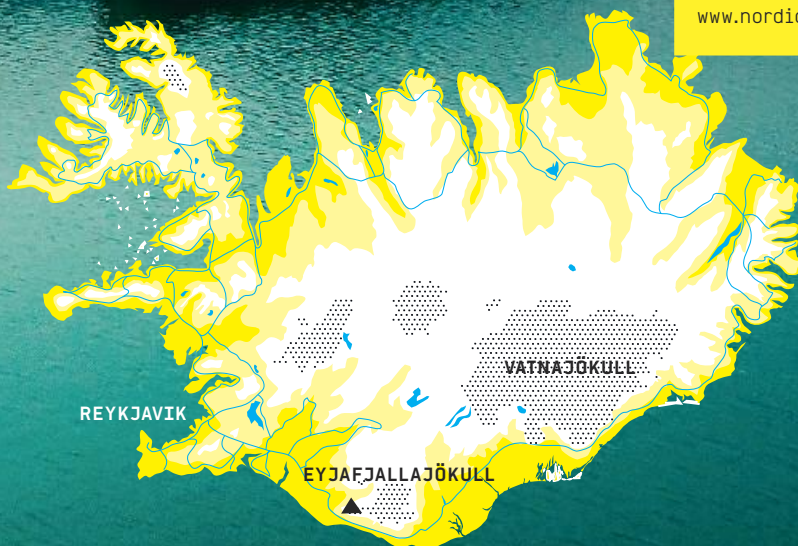
Artic Adventures propose de découvrir les richesses naturelles du pays tout en pratiquant une activité sportive: circuits de trekking de 1 à 5 jours, plongée, escalade, kayak des mers, mountain bike, randonnée équestre... Au total, une vingtaine d'activités combinables à l'envi. Pour un voyage plus cosy, Nordic Visitor propose des coffrets Luxury & Lifestyle, de 2 à 10 jours.

CONTACTS

www.mountaineers.is

www.adventures.is

www.nordicvisitor.com



Le Jökulsárlón est le plus grand des lacs glaciaires en Islande. Il se situe entre le Parc national de Skaftafell et la ville de Höfn.



«Les Islandais chérissent l'esprit des elfes et des fées qui s'épanouit, selon eux, dans une nature intacte.»

chez les Islandais, férus de culture: dix minutes à pied séparent le Reykjavik City Museum, qui propose une exposition sur les vestiges de la période Viking, du Harpa Concert Hall and Conference Centre. Ouvert en 2011, cet édifice futuriste est une prouesse architecturale et le symbole de la relance économique islandaise. Sa façade miroitante, partiellement conçue par l'artiste Olafur Eliasson, scintille comme les écailles d'un poisson au gré des reflets de la mer et du ciel. Elle témoigne surtout de la capacité de ce pays à mêler l'avant-garde technologique au respect de l'environnement: les Islandais chérissent l'es-

prit des elfes et des fées qui s'épanouit, selon eux, dans une nature intacte. Les plus curieux et les moins pressés pourront encore admirer les maisons colorées du centre-ville, faire du shopping sur la Laugavegur (à ne pas confondre avec le trek du même nom), essayer les 18 piscines thermales de la capitale et profiter de la vue panoramique du sommet de l'Église d'Hallgrímur, accessible en ascenseur!

LA ROUTE 1

La suite du voyage prend la forme du road-trip le plus simple de l'histoire du tourisme: l'Islande compte une seule route principale (Route 1) qui relie circulairement

le pays d'ouest en est en contournant le Vatnajökull, plus grand glacier d'Europe dont la superficie atteint celle de la Corse.

La location d'une voiture ordinaire permet de faire le tour complet de l'île, à condition de ne pas s'aventurer sur les routes secondaires marquées d'un «F» et de faire attention aux moutons et poneys qui croisent fréquemment le bitume. L'hébergement a lieu le plus souvent dans des guesthouses attenantes à des fermes d'exploitation.

Le voyage commence par le «Cercle d'or», célèbre circuit touristique qui inclut le site



de Geysir (qui donne son nom à tous les geysers) où son petit frère Strokkur jaillit toutes les cinq minutes. A ses côtés, les spectaculaires chutes de Gullfoss tombent de 32 m de hauteur. La route continue en longeant les plages basaltiques de Vík et de Dyrhólaey. D'abord en mouvement, l'eau se fige du côté du parc national du Vatnajökull, idéal pour les randonnées glaciaires, jusqu'à Jökulsárlón. Ce lac parsemé d'icebergs offre à l'Islande l'un de ses plus beaux paysages. Difficile de détrôner ce spectacle de la nature, mais les fjords de l'est (Borgarfjörður eystri et Vopnafjörður) valent néanmoins le détour.

Au nord, l'ambiance est lunaire du côté du volcan Krafla et des cratères du lac Mývatn, jusqu'à la ville d'Ákureyri, à 50 km au sud du cercle polaire. L'épopée se poursuit par les fjords de la côte ouest et leurs maisons en toit de tourbe, avant de finir en beauté dans la péninsule du Snaefellsnes. L'endroit est très prisé des Islandais: «On y rencontre tous les types de splendeurs et de phénomènes naturels que compte l'île, mais concentrés dans une petite zone. C'est un endroit accessible et idéal pour les week-ends escapade», explique Dora Magnúsdóttir, de l'office du tourisme de Reykjavik. ▀

NOS CONSEILS DE LECTURE

Avec 99% de taux d'alphabétisation et le record mondial d'achat de livres par habitant, la littérature est au cœur de la culture islandaise. Un Prix Nobel, d'indémodables sagas et les polars contemporains, voici une bibliographie sélective à glisser dans sa valise:

Saga
Eiríkr le Rouge, (Anonyme)
La Cloche d'Islande
Halldór Laxness (Prix Nobel de littérature 1955).
La Cité des Jarres
La Femme en vert
Arnaldur Indriðason
Le Temps de la sorcière
Arni Thorarinsson

Notre coup de cœur:
Rosa Candida
Audur Ava Ólafsdóttir

MULTIMÉDIA

Claviers
d'esthètes

Par Adrien Schnarrenberger

Optimisé pour le jeu, ergonomique ou capable de gérer les terminaux mobiles, le clavier PC se réinvente au gré des inspirations des constructeurs. Sélection de modèles innovants.

CORSAIR VENGEANCE K60

La Rolls
du gamer

Destiné aux amateurs de jeux vidéo, ce modèle est conçu pour les jeux de tir à la première personne (FPS). Les touches Z, Q, S et D ainsi que les touches 1 à 6 sont de couleur rouge et incurvées pour une meilleure ergonomie. La barre d'espace est également texturée

pour éviter tout dérapage. Si l'on ajoute un repose-poignet agréable et une frappe mécanique efficace, l'investissement financier est parfaitement justifié.

Prix: environ 120 francs

MICROSOFT SCULPT COMFORT KEYBOARD

Le révolutionnaire
ergonome

Avec ce modèle, Microsoft revisite l'utilisation du clavier. Partant du constat que la barre d'espace et la touche d'effacement sont les plus utilisées, le Sculpt Comfort propose une barre d'espace divisée en deux: une moitié offre un usage traditionnel, l'autre moitié efface. Les touches de fonction sont aussi revues. Si l'idée est intéressante, elle ne convainc pas forcément: c'est davantage par son design en forme de vague et son confort idéal que ce clavier séduit.

Prix: environ 70 francs

LOGITECH BLUETOOTH ILLUMINATED
KEYBOARD K810Le polyvalent mobile
et design

Conçu pour contrôler les appareils mobiles, tels que smartphones et iPad, le nouveau modèle compact de Logitech permet de gérer trois terminaux à la fois dans un rayon de 9 m, au moyen d'une connectivité Bluetooth et de touches spéciales. Outre sa polyvalence, son design élégant et sa grande légèreté, le K810 a un atout de taille avec son rétro-éclairage: il s'adapte à la lumière ambiante grâce à un capteur intégré. L'autonomie est au rendez-vous, avec 10 jours d'utilisation possible jusqu'à la recharge via un port USB.

Prix: environ 100 francs

BOUTIQUE

SÉLECTION GOLF

Putter de luxe

Point de rencontre entre l'univers du golf et la haute horlogerie, la marque genevoise Valedictorian conçoit des putters ultra-techniques en matériaux précieux. Le modèle Chocolate est orné d'un diamant brun. Chaque exemplaire est personnalisable à la demande, serti de pierres rares ou gravé aux initiales de son propriétaire.

www.valedictorian.com

4'200.-



Scooter des greens

Exit la traditionnelle golfette. Entre le caddie électrique et le Segway, le Mantys arpente les terrains de jeu en toute liberté. Avec une autonomie de 20 km et une vitesse de 19 km/h, les golfeurs, debout sur leur engin à moteur monoplace, promèneront leurs clubs à toute allure d'un bout à l'autre du parcours.

www.mantys.com

4'615.-

Siglé Louis Vuitton

Un sac de golf Louis Vuitton, le comble du snobisme? Peut-être. Mais les connaisseurs apprécieront les multiples compartiments et pochettes à même de contenir – en plus du set complet de clubs – vêtements, balles, parapluie, gants, télémètre laser ou serviettes de bain. Chic et pratique.

www.louisvuitton.com

10'800.-



L'horloger des golfeurs

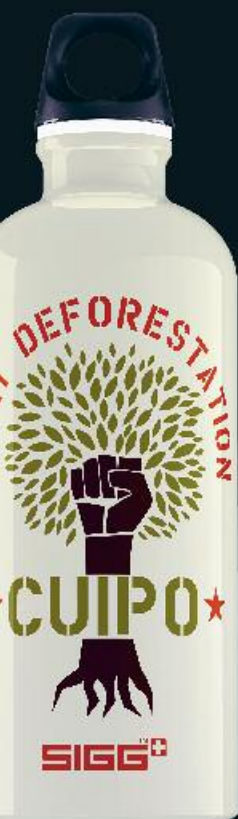
Ce garde-temps de la collection Trans Atlantic, ligne phare de la marque suisse Jaermann & Stübi, s'affiche aux poignets des joueurs exigeants. Il dispose d'un convertisseur de distance en mètres et en yards, et son compteur mécanique calcule les coups à venir et indique le score final en tenant compte du handicap.

www.jaermann-stuebi.com

8'000.-



BOUTIQUE



La gourde éco-responsable

Sigg crée, avec la marque de vêtements et d'accessoires Cuiipo, trois gourdes aux motifs funs et graphiques afin de lutter contre la déforestation au Panama. Chaque modèle muni d'un code d'activation à valider sur internet permet de sauver 1m² de forêt tropicale.

www.sigg.com

27,90



Pour filmer incognito

De simples lunettes anti-UV pour abriter ses yeux du rayonnement solaire? Pas seulement. Derrière ces binocles au look futuriste se dissimule un caméscope numérique miniaturisé. Un must-have grâce auquel les James Bond des plages immortaliseront, incognito, leurs souvenirs de vacances.

www.natureetdecouvertes.ch

280.-

Tourbillon en lévitation

Une montre dotée d'un tourbillon volant dont la cage flotte dans le vide, bravant les lois de la gravitation?

C'est le défi relevé par Cartier avec la complication phare de ses collections 2013: le double tourbillon mystérieux. Un tour de passe-passe des magiciens horlogers de la manufacture de La Chaux-de-Fonds.

www.cartier.com

160'000.-



Smartphone amphibie

TAG Heuer signe un nouveau mobile au design racé, inspiré par l'univers des courses automobiles. En fibre de carbone et titane, le Racer Sub Nano est le premier smartphone intégrant la technologie Waterblock, qui protège les composants électriques internes contre l'humidité. Parfait pour téléphoner les pieds dans l'eau.

www.tagheuer.com

6'000.-

Transat de grand-mère

Avec son design sophistiqué, la fameuse chaise longue en crochet imaginée par le jeune éditeur de meubles français Wadebe prend ses quartiers d'été et se décline enfin dans une version outdoor en cordage marin hyper-résistant. Idéal pour tricoter au bord de la piscine.

www.wadebe.com

1'315.-



Jumelles distinguées

Pour observer les oiseaux ou ses voisins en toute élégance, rien de tel que les jumelles Leica et leur gainage en cuir de vachette, aspect autruche. Une édition spéciale couleur châtaigne qui ravira les esthètes.

www.leica.com

900.-



Des carats dans la vodka

En Suisse, l'or ne se cache pas seulement dans les coffres des banques, on le trouve aussi dans la vodka. Fabriquée à base de céréales et d'eau de source de la région, la liqueur 100% helvète de la distillerie lucernoise Studer s'agrément de particules du précieux métal.

www.distillery.ch

65.-



La cave de l'été

Les œnophiles vont adorer: le spécialiste du mobilier d'extérieur Metalco Home lance une cave à vin nomade dotée d'un compartiment réfrigéré qui conserve les bouteilles à température idéale, même sous le soleil. De quoi s'organiser des dégustations en plein air.

www.metalcohome.fr

7'429.-

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'artiste bernois San Keller, place à l'auteur et illustrateur Christophe Badoux.

«Mes carnets sont mon disque dur»

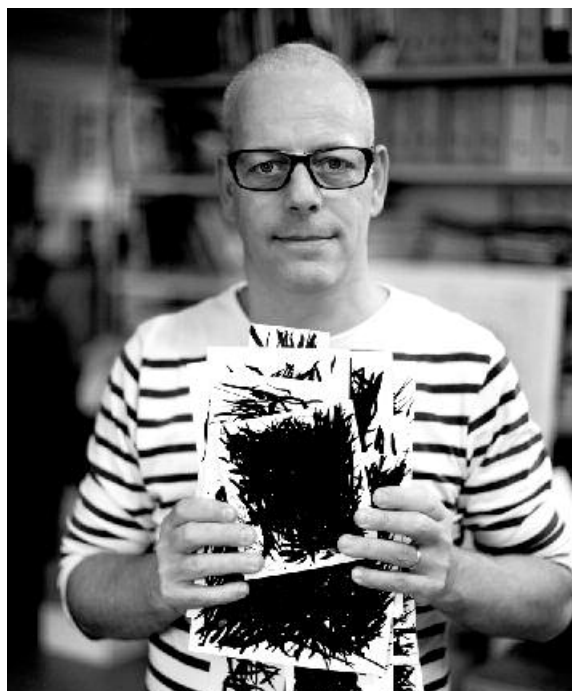
Christophe Badoux

«Les idées me viennent souvent quand je suis sur mon vélo, ce qui n'est pas très pratique pour les noter. Il m'arrive de m'arrêter en pleine rue, juste pour fouiller dans mes poches, sortir n'importe quel papier et écrire une idée. Je prends des notes le plus rapidement possible dans mes carnets de croquis. Cela me permet de libérer mon esprit pour accueillir de nouvelles idées.

J'ai plusieurs petits carnets de note et cahiers à dessin que je peux transporter facilement dans la poche d'un gilet. J'y inscris tout en vrac: croquis rapides d'un visage, dialogues marquants, scènes de vie, listes de courses, rendez-vous, citations, contacts, etc. Si vous les feuilletiez, vous y verriez aussi des dessins de mes enfants qui les séquestrent de temps à autre. En voyage, j'emmène plutôt un Moleskine plus robuste. Je conçois mes carnets comme des banques de donnée. On pourrait dire qu'ils sont mon disque dur externe.

Cela peut paraître surprenant, mais le langage est une source importante d'inspiration. Je trouve qu'il est passionnant de transcrire ces idées sous la forme de séquences visuelles. C'est la partie préférée de mon travail. A mon avis, un bon bédéiste doit savoir en premier lieu raconter des histoires de manière visuelle. C'est un talent qu'un dessinateur ne possède pas forcément.

Quand mon sujet est délimité, je fais des recherches sur internet pour me renseigner sur le travail d'autres auteurs, et sur d'autres publications. Dans ma jeunesse, je voulais dessiner comme Gotlib, puis comme Franquin, et à la fin de l'adolescence, comme Hugo Pratt. Plus tard, j'ai essayé d'imiter Herriman et Ben Radis, avant de redécouvrir, à travers Jost



PATRECK BOUTENBERG

Avec son style graphique, le Zurichois Christophe Badoux est l'un des illustrateurs et auteurs de BD les plus connus de Suisse. Il travaille aussi bien pour la presse (*NZZ*, *Bohème*, *Cash...*) que pour la publicité ou les musées, tels que le Centre Paul Klee qui lui a commandé une biographie illustrée du peintre. Il mène aussi des projets personnels comme la série «Stan the Hooligan», qui narre sous forme de saynètes les aventures d'un supporter du FC Zurich. A voir en ligne sur: www.stanthehooligan.ch.

Swarte, la ligne claire et Hergé. Depuis, je cherche à nouveau à m'en éloigner. Après une période intensive consacrée à Chris Ware, je m'oriente plutôt vers le style des dessinateurs japonais comme Jiro Taniguchi et Yuichi Yokyama.

Pour ma série «Stan the Hooligan», je collabore avec Marcel Gamma. Nous essayons de produire un Stan pour chaque match à domicile du FC Zurich. Nous travaillons dans le même atelier, face à face. En général, il commence par esquisser deux ou trois pistes, que je reprends et que je développe. Parfois, une idée visuelle me vient durant le processus et nous en discutons. C'était un vieux rêve de faire une série de bandes dessinées à la «Hägar Dünor» ou «Snoopy». Il s'agit d'une véritable sous-discipline avec ses codes, ses contraintes et ses libertés.▲

Cartier



CALIBRE DE CARTIER

CHRONOGRAPHE 1904-CH MC

LE 1904-CH MC, NOUVEAU MOUVEMENT CHRONOGRAPHE À REMONTAGE AUTOMATIQUE, A ÉTÉ CONÇU, DÉVELOPPÉ ET ASSEMBLÉ PAR LA MANUFACTURE CARTIER DANS LA PLUS GRANDE TRADITION HORLOGÈRE. UN MOUVEMENT ÉQUIPÉ DE SYSTÈMES INGÉNIEUX POUR UNE PLUS GRANDE PRÉCISION : UNE ROUE À COLONNES QUI COORDONNE L'ENSEMBLE DES FONCTIONS CHRONOGRAPHE, UN EMBRAYAGE VERTICAL DESTINÉ À AMÉLIORER LA PRÉCISION DU DÉPART ET DE L'ARRÊT DU CHRONOMÉTRAGE, UNE REMISE À ZÉRO LINÉAIRE ET UN DOUBLE-BARILLET POUR GARANTIR UNE QUALITÉ DE CHRONOMÉTRIE HORS PAIR.

BOÎTIER EN OR ROSE 18 CARATS, MOUVEMENT CHRONOGRAPHE MÉCANIQUE MANUFACTURE À REMONTAGE AUTOMATIQUE, CALIBRE 1904-CH MC (35 RUBIS, 28'800 ALTERNANCES PAR HEURE, RÉSERVE DE MARCHE D'ENVIRON 48 HEURES), QUANTIÈME À GUICHET À 6H, COURONNE À PANS EN OR ROSE 18 CARATS, CADRAN OPALIN ARGENTÉ AZURÉ, DEUX COMPTEURS AZURÉS AVEC BISEAUX FINITION OR. BRACELET ALLIGATOR.

TRADING

Pour ceux qui savent comparer !

Traitez parmi plus de 1.5 million de produits en ligne et profitez de nos tarifs extrêmement avantageux. Par exemple :

- EUREX dès CHF 1.50 par contrat
- Swiss DOTS – plus de 35'000 produits dérivés pour seulement 9.-/Trade
- 9.- flat sur plus de 3'000 fonds
- Crédit lombard à des conditions attrayantes

Jugez-en par vous-même !

Plus d'informations sur www.swissquote.ch



Swissquote Apps

Disponible sur
App Store

 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.