

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

PORTRAITS

Jeff Bezos
AMAZON

Dick Costolo
TWITTER

Marissa Mayer
YAHOO!

Robert Kotick
ACTIVISION BLIZZARD

Elon Musk
TESLA MOTORS

Jeremy Stoppelman
YELP

Eric Schmidt
GOOGLE

Marc Benioff
SALESFORCE.COM

Reed Hastings
NETFLIX

Godfrey Sullivan
SPLUNK

Lanham Napier
RACKSPACE

Jeff Weiner
LINKEDIN

+

INTERVIEW EXCLUSIVE

Avi Reichental
CEO DE 3D SYSTEMS

LES
CEO
QUI
DESSINENT
NOTRE
FUTUR





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 Stäuble, 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.



Quantième Annuel Réf. 5205G, boutons de manchette Calatrava.



Pure pleasure
is inside.

YouTube | L'histoire continue sur youtube.com/n Nespresso

NESPRESSO
What else?

Les nouveaux Steve Jobs

La question agite régulièrement la presse: qui succédera à Steve Jobs en tant que CEO star de la Nouvelle Economie? Il faut admettre que la réponse ne va pas de soi, non pas en raison du manque de relève, mais plutôt, à l'inverse, parce que la période offre un riche panel de personnalités emblématiques, difficiles à départager.

Les CEO qui composent les portraits de ce numéro de Swissquote Magazine ont d'abord comme point commun leur formidable capacité à innover. Visionnaires, charismatiques, audacieux, voire carrément culottés, ils sont à l'origine des nouveaux produits et usages qui transforment jour après jour notre vie quotidienne (e-commerce, imprimantes 3D, cloud computing, films en streaming, etc.).

Beaucoup de ces dirigeants présentent aussi comme caractéristique d'engager des projets tous azimuts. Elon Musk (lire son portrait en p. 42) est sans doute à cet égard le spécimen le plus étonnant: après avoir lancé avec succès Paypal, alors qu'il avait tout juste 30 ans, il est parvenu à imposer Tesla Motors comme la marque référence de voitures électriques sportives... En attendant d'atteindre la planète Mars grâce à sa société SpaceX. Et c'est encore lui qui se trouve derrière le projet pharaonique de l'Hyperloop, ce futur train logé dans un tube qui doit relier Los Angeles à San Francisco en trente minutes.

Il y aurait presque de quoi rendre jaloux l'insatiable Jeff Bezos, patron d'Amazon, souvent

considéré comme le meilleur CEO vivant (lire en p. 36), lui qui épuise la concurrence en réinvestissant tous les bénéfices engrangés par sa société, lorsqu'il n'est pas occupé à racheter le «Washington Post», à titre personnel...

La mégalomanie assumée des nouveaux héros de la Silicon Valley ne les empêche pas, toutefois, de garder les pieds sur terre. La plupart d'entre eux passent d'ailleurs pour de remarquables motivateurs de troupes, à l'instar de l'itinérant Reed Hastings, CEO de Netflix, qui ne possède pas de bureau à lui mais s'installe parmi ses employés pour travailler (p. 50).

Une lecture rafraîchissante et inspirante, donc, idéale pour se donner du cœur à l'ouvrage avant les Fêtes de fin d'année. Et pour rêver un peu, il est permis de se plonger dans les pages «voyage» de ce numéro, qui nous invitent à partir à la découverte de l'île indonésienne de Florès, au royaume des volcans et des dragons.

Très joyeuses Fêtes de fin d'année, à vous et à vos proches.



Marc Bürki,
CEO de Swissquote

SWISSQUOTE

Editeur

Swissquote
Chemin de la Crétaux 33
1196 Gländ
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 Sgrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet

Ludovic Chappex
et Serge Maillard
(intérim)

Coordination

Pauliina Ranta

Rédaction

Jade Albasini
Benjamin Bollmann
Stanislas Cavalier
Thomas Dayer
Blaise Duval
Sophie Gaitzsch
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Thomas Pfefferlé
Gaëlle Sinnassamy
Audrey Ramat
Barbara Santos
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Maquette

Jérémie Mercier

Responsable visuel de projet

Diana Bogsch

Mise en page

Christian Bili
Diana Bogsch
Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill
Romain Guérini

Traduction

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

Couverture

Avi Reichental par
Bob Leverone pour
Swissquote Magazine

Photographies

Bob Leverone
Fred Merz
Reuters
René Ruis

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 2013: 46'693 ex.
Tirage: 60'000 ex.



Abonnement à

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




GLOBE



FLORENS



SOMMAIRE

-
- | | |
|--|--|
| <p>3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki</p> <p>6. HIER, DEMAIN</p> <p>8. GLOBE</p> <p>18. DKSH
L'expert suisse
des marchés asiatiques</p> <p>22. ANALYSES
Les conseils
des professionnels
pour investir</p> | <p>28. TREIZE CEO
QUI DESSINENT
NOTRE FUTUR</p> <p>30. Interview d'Avi Reichental,
CEO de 3D Systems</p> <p>36. Portraits des CEO les plus
innovants du moment</p> <p>44. Interview de Bill Fischer,
professeur en gestion de
l'innovation à l'IMD</p> |
|--|--|



INNOVATION

Treize CEO qui dessinent notre futur

- | | |
|---|--|
| <p>56. IPO
L'introduction en Bourse
en sept questions</p> <p>58. GILLETTE
Le gourou du jetable</p> <p>62. SWISSQUOTE
Interview croisée de
Marc Bürki et Hisham Mansour</p> <p>68. AUTOMOBILE
Le come-back des Frenchies</p> | <p>71. MULTIMÉDIA
Les meilleurs casques audio
à réduction de bruit</p> <p>72. VOYAGE
Florès, le royaume des dragons
et des volcans</p> <p>80. DERNIER MOT
Trix et Robert Haussmann,
designers</p> |
|---|--|

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

PROUESSE ARCTIQUE POUR ABB



ABB a décroché une commande pour équiper deux brise-glace appartenant à l'Etat russe. Ceux-ci seront chargés d'effectuer des opérations de patrouille et de sauvetage maritimes dans des champs pétroliers et gaziers offshore. Le groupe helvétique fournira le système de propulsion et l'équipement électrique des navires. ABB a dû pour cela développer des installations capables d'évoluer dans un climat arctique, de briser une glace qui peut atteindre un mètre d'épaisseur et de résister à une fuite de pétrole. Les brise-glace seront construits en Allemagne par le groupe Nordic Yards. Le contrat s'élève à 25 millions de dollars.

✉ ABBN

UNE FAILLE QUI PROFITE À NOVARTIS

Les Etats-Unis ont interdit les importations de certains médicaments de la firme indienne Ranbaxy, en raison de problèmes de qualité. La mesure frappe une usine basée à Mohali dans le Punjab, et va retarder la mise sur le marché d'une version générique du Diovan. Une aubaine pour Novartis, qui produit l'original de ce médicament contre l'hypertension. Ce blockbuster, qui avait rapporté 6 milliards de dollars au groupe bâlois en 2010, a perdu son brevet il y a un an. Ranbaxy avait obtenu l'exclusivité pour la commercialisation d'une version générique aux Etats-Unis durant six mois. Les patients devront continuer à utiliser la version originale.

✉ NOVN

LE CHOCOLAT BON POUR LA SANTÉ



La Commission européenne a reconnu le droit au chocolatier Barry Callebaut d'inclure une étiquette sur ses produits pour vanter les bienfaits sur la santé des flavanols contenus dans le cacao. Ils aideraient à préserver l'élasticité des vaisseaux sanguins et donc à maintenir une circulation du sang normale à partir d'une consommation quotidienne de 200 mg, soit l'équivalent de 2,5 g de poudre de cacao. Barry Callebaut détient l'exclusivité sur cette dénomination durant cinq ans. Au-delà, les autres fabricants de chocolat pourront également s'en servir. Le groupe zurichois prévoit de lancer une ligne appelée Acticoa, dont les produits retiendraient jusqu'à 80% de leurs flavanols.

✉ BARN

EAUX EN BOUTEILLE SOUILLÉES



L'association Médecins en faveur de l'environnement a mené une étude sur les eaux en bouteille vendues en Suisse. La moitié d'entre elles était contaminée par des corps étrangers indésirables. La Badoit contenait 16'299 nanogrammes de BHT (un perturbateur hormonal) par litre, soit plus de 3 fois la limite maximale normalement admise. Elle était suivie par la Valsler et l'Henniez. Les marques Coop Prix Garantie, Migros M-Budget et San Pellegrino s'en sortaient en revanche mieux, tout comme l'eau du robinet de Berne. Globalement, les eaux les moins propres se trouvaient dans des bouteilles en verre – sans doute souillées lors de leur recyclage – ou ornées de bouchons imprimés, une autre source de contamination.

KUONI SE PASSE D'INTERMÉDIAIRES

Kuoni a entamé un vaste mouvement de recentrage, en abandonnant ses activités déficitaires dans plusieurs pays européens (France, Belgique, Pays-Bas, Espagne, Italie et Russie). Le voyageur suisse privilégie désormais les ventes directes en ligne, du moins pour les séjours simples, au détriment des agences de voyages. Ses portails Kuoni.ch et Helveticours.ch ont enregistré une hausse des réservations de 50% sur les six premiers mois de 2013. Lastminute.ch, qui appartient également à Kuoni, a vu ses ventes augmenter de 161% durant la même période. Les pays qui ont eu le plus de succès sont la Grèce, la Turquie, Chypre et l'Espagne. A l'inverse, les ventes en agence ont stagné entre janvier et juillet 2013.

✉ KUNN

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

LES AMBITIONS CHINOISES DE KUDELSKI



Kudelski continue à s'étendre en Chine. Le groupe vaudois vient de signer un contrat avec Shandong, un câblo-opérateur qui compte 20 millions d'abonnés dans la province du même nom, située à mi-chemin entre Pékin et Shanghai. Cela en fait le troisième plus important distributeur de télévision au monde. Kudelski lui fournira des solutions d'accès, comme ses décodeurs et sa plateforme informatique Open TV 5. Elles seront déployées dans 17 villes du Shandong. L'an dernier, la société suisse avait déjà signé un contrat pour fournir des services de vidéo à la demande dans huit villes du Guangdong, une autre province chinoise. Des opérateurs de Taïwan et de Mongolie ont eux aussi récemment opté pour les produits de Kudelski.

✂ KUD

UN INCUBATEUR SUISSE S'INTÉRESSE AUX BITCOINS

Centralway, un incubateur de start-up zurichois, a créé un bras d'investissement basé à Londres qui consacrera 50 millions de dollars par an à 20 ou 30 nouvelles firmes actives dans le domaine des nouvelles technologies. La première à en bénéficier sera Buttercoin, une société qui a déjà reçu des fonds de Google Ventures et qui prévoit de mettre en place un système proposant aux immigrants d'envoyer de l'argent dans leur pays d'origine sous forme de bitcoins, une monnaie virtuelle. Cela devrait leur permettre d'économiser une bonne partie des frais de transaction et de conversion transfrontalière. Buttercoin a déjà levé 1,6 million de dollars.

GIVAUDAN IMAGINE UN PARFUM À BULLES



Givaudan travaille avec la start-up française Capsum sur l'élaboration d'une nouvelle formule de parfum. Celle-ci contiendra des bulles d'un millimètre de diamètre en suspension dans une solution aqueuse et aura la texture d'un sérum. Le procédé, appelé Néobulle, assurera à la senteur une meilleure tenue sur la peau. Cela lui permettra en outre de se passer d'alcool. Celui-ci est aujourd'hui un ingrédient indispensable à tout parfum - il sert à stabiliser les huiles essentielles - mais provoque une photosensibilisation de la peau lorsqu'elle est exposée au soleil et peut produire des taches.

✂ GIVN

OC OERLIKON S'IMPLANTE DAVANTAGE EN INDE



Le groupe OC Oerlikon a entamé la construction d'une troisième usine en Inde, dans l'Etat du Gujarat. Elle servira deux marques de son segment «Drive Systems», Graziano et Fairfield. Ce nouveau site de production, qui emploiera 500 personnes, fabriquera des courroies de transmission, des boîtes de vitesse et d'autres pièces automobiles pour les poids lourds et les véhicules tout-terrain. Quelque 60% de la production actuelle de ce segment en Inde est destinée au marché local, et le reste à l'exportation. Une fois l'usine achevée, la division, dont le siège se trouve également en Inde, générera 20% du chiffre d'affaires mondial du groupe.

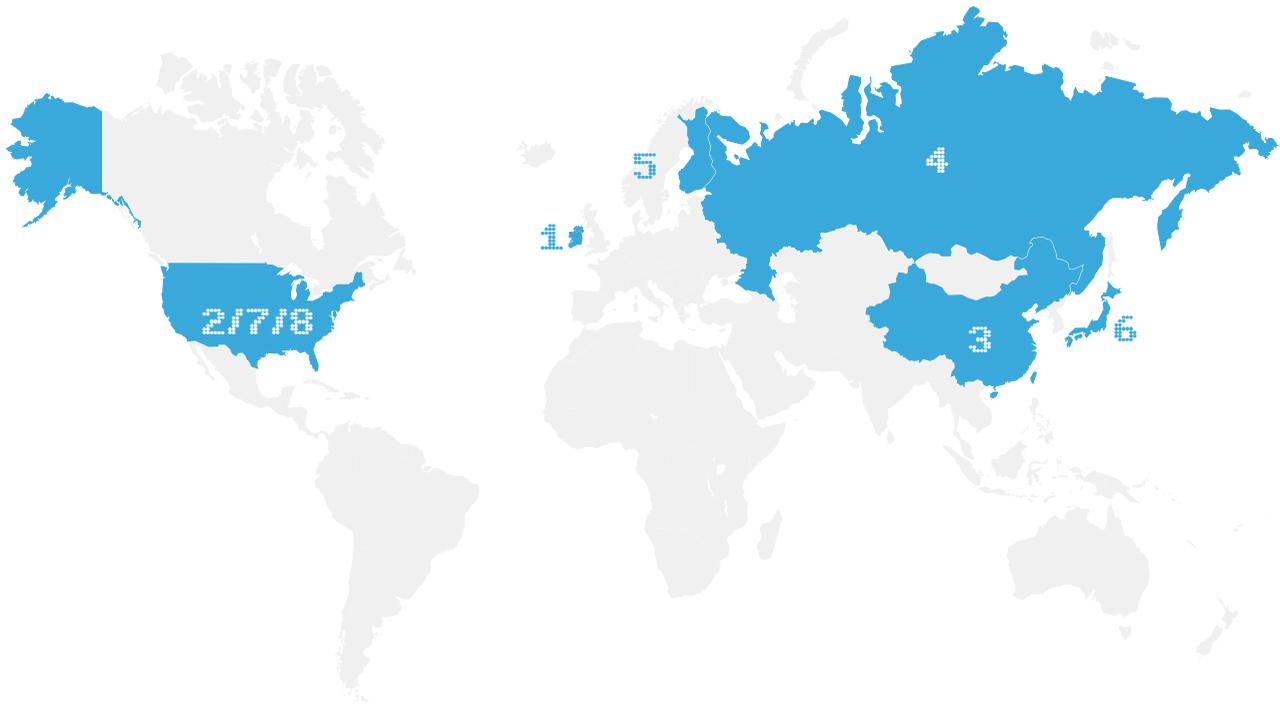
✂ OERL

UBS PRENDRA SES QUARTIERS À NASHVILLE

UBS va déplacer une partie de ses activités américaines à Nashville, dans le Tennessee. La banque suisse va investir 36,5 millions de dollars dans la capitale de la country pour y construire un nouveau centre de «Business Solutions». Celui-ci sera chargé de fournir des services de support et des solutions technologiques à la division gestion de fortune. UBS recevra des incitations financières de la part du gouvernement central et de l'Etat du Tennessee, en fonction du nombre de postes créés et des investissements consentis dans le domaine de la construction. La banque prévoit d'engager 1'000 personnes dans ce nouveau centre. Elle en emploie déjà plus de 200 à Nashville.

✂ UBSN

GLOBE



RYANAIR TRAITERA MIEUX SES CLIENTS

Les clients de Ryanair ne cessent de se plaindre des conditions de service «minimalistes». Cette image négative commence à inquiéter les actionnaires de la compagnie aérienne à bas coûts irlandaise. Sa direction a donc dû promettre qu'elle allait revoir sa politique d'entreprise sur un certain nombre de points. Les passagers ne seront plus amendés si leur bagage à main dépasse de quelques millimètres la taille maximale autorisée. Ryanair va aussi réorganiser son site internet pour en améliorer l'usage et créer une équipe ad hoc chargée de répondre aux e-mails de la clientèle.

RYA,GB



LE FAST-FOOD «SAIN»



Accusés de promouvoir une épidémie d'obésité avec leurs produits emplis de mauvaises graisses, les fast-foods se livrent une guerre sans merci pour prouver qu'ils sont plus sains que leurs concurrents. Burger King vient de lancer une frite «light» qui contient 40% de graisses et 30% de calories en moins. Au même moment, McDonalds a annoncé que ses clients pourront à l'avenir choisir de remplacer les frites comprises dans ses menus par une salade ou des fruits.

BKW

MCD



PIRATAGE À LA CHINOISE

Heineken se retrouve mêlé à un imbroglio juridique en Chine. Wujiang Xili Machinery, une petite firme de moins de 50 employés qui vend des machines à coudre, a déposé trois versions du logo et du nom de la marque de bière hollandaise. Heineken cherche désormais à les faire annuler, car cela pourrait l'amener à être accusé de violer le droit d'auteur, ce qui l'empêcherait de vendre ses produits en Chine. Apple s'était retrouvé dans la même situation l'an passé: le groupe américain avait finalement dû payer 60 millions de dollars à Proview Technology, une firme locale qui utilisait le nom iPad, pour récupérer l'exclusivité sur ses tablettes.

HEIA

LA KALASHNIKOV PASSE EN MAINS PRIVÉES



Le conglomérat gouvernemental Russian Technologies a vendu 49% de ses parts dans Izhevsk Machine Works, la firme qui fabrique la Kalashnikov, le fusil d'assaut le plus célèbre et le plus répandu du monde. Les acquéreurs sont Aleksei Krivoruchko, qui dirige un réseau de RER moscovite, et Andreï Bokarev, qui possède des mines en Sibérie. La transaction s'est élevée à 2,5 milliards de roubles (69 millions de francs).

NOKIA ABANDONNE LA TÉLÉPHONIE

A sa fondation, au XIX^e siècle, Nokia fabriquait des bottes pour pêcheurs. Le groupe finlandais ne s'est tourné vers les téléphones portables que dans les années 1990, devenant rapidement le numéro un mondial. Mais il vient de revendre sa division de téléphonie à Microsoft et va donc à nouveau se concentrer sur ses autres gagne-pain, comme la vente d'équipement destiné aux réseaux wi-fi des opérateurs. Cette activité génère 15,6 milliards de dollars par an. Mais Nokia se trouve en compétition avec le suédois Ericsson et le chinois ZTE.

✉ NOK1V

LA «GLACE INFLAMMABLE» DU JAPON

Suite à la catastrophe de Fukushima, le Japon doit trouver d'autres sources d'énergie que le nucléaire. Le pays vient d'annoncer qu'il était parvenu à extraire du méthane d'un gisement de «glace inflammable» qui se trouve sous la mer, à une centaine de kilomètres à l'est d'Osaka. Ces sédiments remplis d'hydrates sont une source potentielle d'énergie fossile, mais leur extraction pose un certain nombre de difficultés: ils doivent notamment être forés sous haute pression.

DES HYPERMARCHÉS À TOUT FAIRE



Echaudée par une tentative d'expansion peu concluante aux Etats-Unis, la chaîne de supermarchés britanniques Tesco a décidé de se recentrer sur le marché local, en améliorant l'offre autour de ses enseignes. Elle a ouvert trois hypermarchés, sous la marque Tesco Extra, qui comprennent des boulangeries artisanales, des cafés et des restaurants. On peut aussi y faire du yoga, suivre un cours d'informatique et obtenir une manucure. Six autres magasins de ce genre sont prévus. La chaîne de supermarchés, la troisième plus grande du monde après Wal-Mart et Carrefour, a investi 1 milliard de livres à cet effet.

✉ TSCO,GB

STARBUCKS DÉPOSE LES ARMES



Starbucks est aujourd'hui un havre pour les militants des armes à feu aux Etats-Unis. Mais tout cela va changer: la chaîne de Seattle a annoncé que ses clients n'auraient plus le droit d'entrer dans ses échoppes munis d'un pistolet ou d'un fusil. La décision fait suite à une tuerie survenue à Washington à la mi-septembre, qui a fait 13 morts. Le groupe rejoint un petit nombre d'enseignes américaines qui ont déjà interdit le port d'armes, comme Peet's Coffee and Tea, California Pizza Kitchen, Disney et Costco.

✉ SBUX,U

ERRATUM

Dans la rubrique Globe de notre édition de novembre, nous avons écrit que l'entreprise russe Uralkali envisageait d'augmenter sa production annuelle de potasse de 9 à 13 tonnes par an. Il fallait évidemment lire 9 à 13 millions de tonnes. Avec nos excuses.

SECTEURS

ÉLECTRONIQUE

Un smartphone pour le quatrième âge

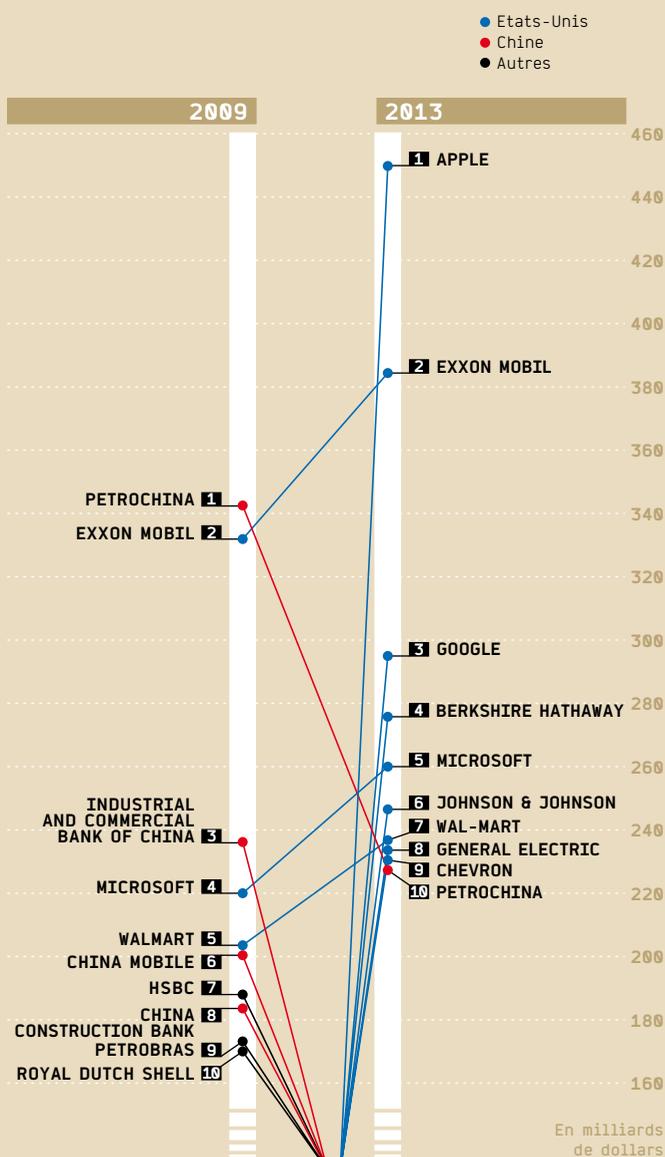
Les groupes électroniques japonais ont largement raté la vague des smartphones. Mais plutôt que d'essayer de rattraper les deux géants Apple et Samsung, certains cherchent désormais à investir des niches. C'est le cas de Fujitsu qui vient de lancer une ligne de smartphones destinés aux personnes âgées. Dotés d'une technologie appelée Raku-Raku («facile» en japonais), ces téléphones ont des touches plus grandes, un écran plus lumineux et une fonction qui permet de ralentir la voix de son interlocuteur. Ils sont également munis d'une touche activable en cas d'urgence pour envoyer un message à un proche avec ses coordonnées GPS.

L'échec de la liseuse Kobo

Outre les smartphones, le Japon souffre également d'un retard sur le front des liseuses électroniques. Le Kobo, introduit en juillet 2012 par Rakuten, le plus grand portail de e-commerce du pays, s'est rapidement fait dépasser par le Kindle d'Amazon, pourtant arrivé sur le marché nippon quatre mois plus tard. Les premiers chiffres de vente montrent que le groupe américain détient 38% du marché, contre 33% pour son concurrent japonais et 26% pour Sony. La raison de cet échec? Le magasin en ligne du Kindle, qui comprend 140'000 ouvrages en japonais, est bien plus intuitif et facile à utiliser que celui du Kobo, qui contient 130'000 titres.

Top 10 des capitalisations boursières

En 2013, neuf des dix plus grosses capitalisations boursières du monde sont des entreprises américaines. En 2009, après la crise des subprimes, la liste était encore dominée par des sociétés étatiques, dont quatre firmes chinoises.



AVIATION

Un appareil light pour Airbus

Airbus va mettre en vente une version plus légère de son Airbus A330-300. Ce nouveau modèle sera doté de 400 sièges en classe économique et capable de voler 3'000 milles nautiques. Cela en fait un appareil idéal pour les trajets moyens. Le constructeur européen vise surtout le marché asiatique. Le nouvel avion a déjà fait l'objet de 62 commandes de la part de VietJetAir, une compagnie vietnamienne, et de 68 de la part de Qingdao Airlines, Zhejiang Loong Airlines et BOC Aviation, trois compagnies chinoises. Il sera prêt en 2015.

■ EAD

Bombardier vise le moyen-courrier

Le constructeur aérien Bombardier cherche à se profiler sur le segment des vols moyen-courriers de 100 à 230 passagers. Cela afin de contrer le duopole des fabricants Airbus et Boeing. Selon le groupe canadien, ce marché va doubler entre 2013 et 2032 pour atteindre 4,8 milliards de dollars. Bombardier vient ainsi d'effectuer un vol inaugural avec son nouveau modèle, le CSeries. La société espère gagner entre 5 et 8 milliards de dollars grâce à la vente de 3500 exemplaires, et a déjà obtenu 12 commandes fermes et 18 options de la part de la compagnie canadienne Porter Airlines.

■ BBD.B

HAUSSE

Suntory



La société japonaise Suntory Beverage and Food of Japan poursuit son expansion internationale en rachetant Ribena et Lucozade, deux marques de boissons de la firme britannique GlaxoSmithKline. La transaction, qui s'est élevée à 1,35 milliard de livres, n'est que la dernière d'une longue série. Le groupe nippon a notamment acquis Orangina Schweppes et une part majoritaire de la succursale vietnamienne de PepsiCo.

■ 2587

Hilton



La chaîne d'hôtels Hilton a vu ses revenus croître de 15% depuis 2010, à 9,3 millions de dollars en 2012. Elle a en outre augmenté le nombre de ses chambres de 34% – un vrai rebond après la crise de 2008. La firme appartenant à Blackstone prépare désormais sa cotation en Bourse, prévue pour le début de 2014. Elle devrait être valorisée à 30 milliards de dollars.

Vestas



Le numéro un mondial de l'éolien Vestas s'associe à Mitsubishi pour développer ses champs offshore. La firme danoise, qui a dû affronter ces dernières années une compétition asiatique bon marché et la fin de ses subsides étatiques, avait cruellement besoin de l'apport financier promis par le groupe japonais. Celui-ci s'est engagé à investir 300 millions d'euros dans le projet.

■ VWS

BAISSE

Johnson & Johnson



Johnson & Johnson a dû rappeler plusieurs lots de deux de ses médicaments phares.

Des minuscules particules de plastique ont été retrouvées dans 200'000 bouteilles de Motrin liquide pour enfants, une préparation contre le rhume. Janssen, le bras pharmaceutique de la firme américaine, a pour sa part annoncé avoir retrouvé des moisissures dans du Risperdal Consta, un traitement anti-psychotique injectable.

■ JNJ

Panasonic



Confronté à une perte de 754,3 milliards de yens (6,9 milliards de francs) en

2012, Panasonic a dû se défaire de sa division santé, l'une des seules à être profitables. La firme japonaise a vendu 80% des parts, pour 1,67 milliard de dollars, au groupe de private equity américain KKR. Le géant électronique doit composer avec une baisse des ventes de téléviseurs, la concurrence bon marché d'autres firmes asiatiques et la force du yen.

■ 6752

Merck



Merck va licencier 8'500 personnes, soit 20% de sa force de travail, et

économiser 2,5 milliards de dollars d'ici à 2015. Le groupe pharmaceutique a subi plusieurs revers récemment, avec le refus de l'autorité américaine de surveiller des médicaments d'autoriser deux nouvelles préparations, un anesthésiant et un somnifère.

■ MRK



«Aujourd'hui, tout le monde parle de l'Afrique, veut y aller. (...). Cela me rappelle la Chine dans les années 1980. Personne ne s'y risquait et soudain tout le monde s'est lancé.»

Alexandre Vilgrain, PDG du groupe agro-industriel Somdiaa, dans une interview accordée au journal «Jeune Afrique» le 7 octobre.



«Si l'on peut inspirer les jeunes femmes, si l'on peut faire passer le message que les filles peuvent y arriver, c'est génial parce que, oui, elles peuvent y arriver!»

Christine Lagarde, directrice générale du FMI, invitée sur le plateau de l'émission «Meet The Press» sur NBC.



«La jeune génération ne veut pas travailler en usine, ils veulent des emplois dans les services ou sur internet, quelque chose de simple.»

Interrogé par le «Financial Times», Terry Gou, le PDG de Foxconn – groupe taïwanais spécialisé dans la fabrication de produits électroniques (iPhone, PlayStation, etc.) – regrette le manque de main-d'œuvre en Chine.



«Les médias vous célèbrent à l'excès un jour et vous traînent dans la boue les dix suivants à la moindre peccadille.»

Peter Brabeck, président du conseil d'administration de Nestlé, lors d'une présentation dans le cadre de la Foire du Valais.



«Il est encore trop tôt pour commercialiser une montre intelligente. Un tel produit doit répondre à un besoin, sinon cela reste un concept ou un truc.»

Peter Chou, PDG de HTC, dans une interview accordée au «Financial Times» le 20 octobre dernier.

L'art d'avoir une longueur d'avance. La nouvelle Audi A8.



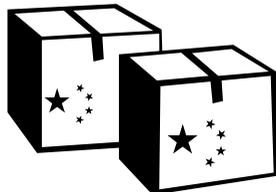
L'art de mettre la construction allégée au service du dynamisme et du design. Découvrez comment la technique permet de réduire le poids des jantes à l'aide de matériaux nouveaux et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'économies. La jante technologique 20" de la nouvelle Audi A8. Plus d'informations sur www.audi.ch/a8

*Disponibles en option.

Vorsprung durch Technik 

45%

La chute de l'excédent commercial de la Chine entre août et septembre. Cette baisse des exportations s'explique notamment par les jours fériés de la mi-septembre ainsi que par le renforcement du yuan.

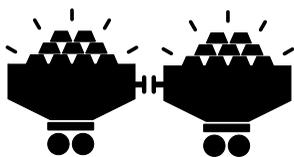


800'000'000'000

En dollars, le coût du Printemps arabe entre 2010 et 2012 selon une estimation de HSBC. La banque prévoit une baisse globale de 35% du PIB des pays concernés d'ici à fin 2014, par rapport aux prévisions établies avant les révolutions.

6333

Le nombre de fortunés établis en Suisse disposant d'un patrimoine supérieur à 30 millions de dollars, selon le site d'information financière 24/7 Wall Street. Le pays se classe au septième rang mondial pour l'accueil des «très riches».



70%

Le pourcentage du stock d'or planétaire qui transite par la Suisse chaque année. La Suisse dispose de cinq raffineries parmi les plus importantes du monde: une à Bienne (Cendres+Métaux), une à Neuchâtel (Metalor Technologies), et trois au Tessin (Pamp, Valcambi et Argor-Heraeus).



9'000'000'000

En euros, la perte entraînée chaque année en Europe par le manque de parité dans le secteur des industries numériques, selon la Commission européenne. Seulement 0,4% des femmes titulaires d'un diplôme supérieur ont un emploi dans cette branche.

UP

Le «Made in USA»

Le secteur textile américain a retrouvé des couleurs: cette industrie qui avait largement délocalisé ses usines en Chine, en Inde ou au Mexique dans les années 1990, a commencé à revenir aux Etats-Unis. En 2012, les exportations américaines de vêtements et de textiles ont atteint 22,7 milliards de dollars, en hausse de 37% par rapport à trois ans plus tôt.

Les casques audio

Le marché des casques audio haut de gamme a progressé de 73% en 2012. Aux Etats-Unis, il est dominé par la marque Beats, lancée par Dr Dre, qui a engrangé pour 1 milliard de dollars de ventes l'an passé. Mais d'autres marques, comme Bose et Sennheiser, tirent aussi leur épingle du jeu. La seconde a vu ses ventes croître de 10% en 2012, à 584,4 millions d'euros.

DOWN

L'industrie des semi-conducteurs

La baisse des ventes de PC a porté un coup à l'industrie des semi-conducteurs, qui a vu les consolidations se multiplier. Dernière transaction en date, le groupe américain Applied Materials a racheté son rival Tokyo Electron pour 9 milliards de dollars. Cela lui donnera plus de poids pour négocier le prix de ses machines.

Le marché européen du CO₂

Le marché européen des émissions de CO₂ ne cesse de dégringoler. Le prix de la tonne de carbone, qui atteignait encore 25 euros en 2008, ne s'élève plus qu'à 3 euros aujourd'hui. Avec la crise en Europe, aucun des acteurs impliqués n'a intérêt à ce que le prix des émissions augmente.

LE CLICHÉ

Buzz sur l'eau

Que pouvait donc bien cacher cette énorme plateforme flottante (quatre étages sur une surface de 76 m sur 22 m), construite par Google dans la baie de San Francisco, à proximité de Treasure Island? Un data center sur l'eau? Ou peut-être un gigantesque hall de fête? Après des semaines de spéculations et de buzz soigneusement entretenu, Google a mis fin aux rumeurs le 6 novembre dernier, en expliquant dans une déclaration laconique, agrémentée d'une note d'humour, que ses deux barges (une structure identique est en construction à Portland) abriteraient en fait des espaces interactifs dédiés aux nouvelles technolo-

gies: «Les barges Google... Des data-center maritimes? Des bateaux pour fêtes géantes? Un abri pour le dernier dinosaure? Malheureusement, ce n'est rien de tout cela... Même si les choses peuvent encore changer, nous prévoyons d'utiliser ces barges comme espaces interactifs, où les visiteurs pourront découvrir des technologies nouvelles.»

La presse spécialisée américaine n'a pas tardé à y voir une manière pour Google de rivaliser avec les Apple Store. De tels espaces exclusifs permettront en effet au géant de Mountain View de présenter ses propres produits, à l'instar des futures Google Glass.



SCAN

L'ASIE S'EXTIRPE DE LA PAUVRETÉ



LUKE MA

Une étude du Bureau international du travail s'est penchée sur l'émergence de la classe moyenne dans la zone Asie-Pacifique. En 1991, 80% de la population active dans cette région se trouvait sous le seuil de pauvreté et seuls 5% parvenait à faire vivre chaque membre de sa famille avec au moins 4 dollars par jour. En 2012, cette proportion est passée à 38%. Elle devrait atteindre 50% d'ici à 2017. Mais il existe d'importantes différences régionales. En Asie de l'Est, notamment en Chine et en Corée du Sud, 60% des travailleurs ont rejoint la classe moyenne, contre seulement 9% en Asie du Sud.

LES CADORS DE L'OR

Les 15 principaux pays producteurs d'or ont extrait 4'477 tonnes du précieux métal en 2012, soit 48% de plus que l'année précédente, selon une étude de Pricewaterhouse Coopers. Cela représente une valeur ajoutée totale de 78,4 milliards de dollars, dont 12,6 milliards pour la Chine et 9,3 milliards pour les Etats-Unis. Mais le pays qui a enregistré la plus forte croissance du niveau de la production d'or est le Mexique [+118% entre 2007 et 2012].

Kindle Paperwhite 3G 2^e génération VS

Reader PRS T3



EN BREF

Tout en se lançant dans les tablettes numériques, Amazon, précurseur et leader en matière de liseuses, renouvelle sa gamme Kindle. Ce nouveau modèle se veut une version plus légère et plus rapide, sans toutefois révolutionner le genre.

Le dernier modèle de Sony offre notamment une housse intelligente et présente un design séduisant. Il répond aussi aux critiques faites à l'encontre des précédents modèles, en intégrant désormais un dictionnaire et un système de recharge rapide.

CARACTÉRISTIQUES

Ecran: 6 pouces
Mémoire intégrée: 2 GO
Connectivité: 3G
(aussi disponible en Wi-Fi)
Autonomie: 8 semaines
Poids: 206 g

Ecran: 6 pouces
Mémoire intégrée: 2 GO
Connectivité: Wi-Fi
Autonomie: 6 semaines
Poids: 200 g

VERDICT

Grâce à un contraste amélioré et son système d'éclairage intégré, cette liseuse offre un confort de lecture optimal, de jour comme de nuit. Incluant une fonction de recherche intelligente, elle propose des définitions provenant non seulement du dictionnaire intégré, mais aussi de Wikipédia. Néanmoins, ce dernier modèle ne fait pas exception à la règle Kindle: seuls les formats propriétaires, donc achetés sur Amazon, peuvent être lus.

Par rapport aux modèles de la concurrence, cette liseuse allie esthétique et ergonomie grâce au rabat intégré qui met l'appareil en veille une fois refermé. En plus d'être disponible en trois couleurs, elle laisse la liberté d'acheter les ouvrages sur un grand nombre de boutiques de téléchargement. En revanche, ce modèle ne dispose toujours pas d'écran éclairé incorporé, ce qui rend la lecture de nuit difficile. Il faut investir dans une fourre supplémentaire équipée d'une lampe.

PRIX

Dès 163 francs

Dès 149 francs

CHIFFRES

AMAZON  AMZN,U	FONDATION	SONY  SNE,U
1994	CEO	1946
JEFF BEZOS	CHIFFRES D'AFFAIRES	KAZUO HIRAI
\$ 61 MIAS (2012)	CAPITALISATION	\$ 72,3 MIAS (2012-2013)
\$ 140 MIAS	EFFECTIFS	\$ 19,86 MIAS
97'000 SALARIÉS (2013)		146'300 SALARIÉS (2013)



SUPERFAST A MINDSET

SUPERFAST POWER CONTROL

A unique Chopard manufacture openworked movement



Chopard



Une promotion orchestrée par l'entreprise DKSH dans un supermarché en Birmanie pour la marque Ovomaltine, appelée Ovaltine en Asie.



DKSH, l'expert suisse des marchés asiatiques

La société zurichoise DKSH s'est spécialisée dans les services aux entreprises qui souhaitent s'implanter en Asie. Avec un modèle d'affaires unique, le nouveau venu à la Bourse suisse affiche une croissance fulgurante.

Par Sophie Gaitzsch

DKSH. Un nom plus familier dans les rues de Hong Kong que sur les bords de la Limmat ou du Léman. Et pour cause: si l'entreprise est suisse, elle réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires de plus de 8 milliards de francs sur le sol asiatique, où elle est active depuis près de 150 ans.

Son créneau: les «Market Expansion Services», un concept de son invention. Elle conseille les sociétés qui ambitionnent de se lancer ou d'étendre leur présence en Asie, leur propose de sonder le marché à leur place, de gérer l'enregistrement de leurs produits, leurs activités de marketing, de vente ou encore de distribution. L'idée d'endosser ce rôle d'«ouvreur de portes» est née sous la houlette de Jörg Wolle, directeur de DKSH considéré comme le principal architecte de la réussite du groupe ces dernières années.

«DKSH occupe incontestablement une position spéciale, souligne Marco Strittmatter, analyste à la Banque cantonale de Zurich (ZKB). L'entreprise dispose d'un modèle d'affaires unique: elle est la seule à offrir ce type de services. Elle n'a pas de concurrents directs – hormis peut-être une société basée à Hong Kong, Li & Fung, dont certaines activités s'en approchent.»

En quelques années, ce modèle d'affaires original a trouvé son public et propulsé les résultats de DKSH vers les sommets. Le chiffre d'affaires et les effectifs ont plus que doublé depuis 2002. L'année dernière, le groupe a dégagé des revenus de 8,83 milliards de francs, en hausse de 20,4% sur un an. Le bénéfice net a, quant à lui, progressé de 21,3% pour atteindre 184,7 millions. Fort de ces succès, DKSH a opéré une entrée remarquée

à la Bourse suisse en mars 2012 et attiré l'attention avec l'envolée immédiate de son titre. En un an, l'action a affiché une hausse de 70%, avant d'enregistrer un léger repli.

Etre présent en Asie est devenu un must pour toute entreprise qui vise une expansion

Mais c'est surtout sa connaissance hors norme du continent asiatique qui fait la particularité de l'entreprise, qui trouve ses racines au XIX^e siècle. En 1868, Eduard Anton Keller, âgé de 20 ans, quitte sa Thurgovie natale pour chercher fortune aux Philippines, où il rachète quelques années plus tard une maison d'import-export. A la même époque, sans qu'ils se connaissent, deux autres jeunes Suisses suivent la même voie: Hermann Siber-Hegner s'installe dans la ville japonaise de Yokohama, Wilhelm Heinrich Diethelm à Singapour. Leurs sociétés prennent de l'ampleur, traversent les décennies et les crises et se réinventent jusqu'à former en 2002 un groupe global, DKSH, né au gré des fusions et dont le nom reprend les initiales des trois pionniers.

Résultat de ce long ancrage local, l'entreprise dispose d'une présence dans des marchés difficiles d'accès comme la Thaïlande, le Cambodge ou la Malaisie. Sur les 680 succursales du groupe, 660 se trouvent en Asie, de même que la grande majorité de ses 26'300 employés. Dans une région en forte croissance, où des millions de personnes rejoignent chaque année la classe moyenne, DKSH se présente comme un

.....L'avis de l'analyste.....

«Un positionnement idéal dans un marché de niche»

DKSH représente un investissement intéressant à long terme, indique Marco Strittmatter, analyste à la Banque cantonale de Zurich (ZKB). Le titre s'est envolé après son entrée en Bourse au début 2012. Depuis

quelques mois, il enregistre un léger recul, mais devrait se ressaisir. «Les indicateurs sont au vert. L'entreprise se trouve idéalement positionnée dans un marché de niche. Elle a montré une progression

impressionnante jusqu'ici et conserve un immense potentiel.» La médaille du succès affiche toutefois un revers. Le spécialiste estime que la valorisation du titre, à 75 francs, est actuellement trop élevée.

relais solide pour les fabricants occidentaux dont les débouchés historiques s'avèrent de plus en plus saturés. Etre présent en Asie est devenu un must pour toute entreprise qui vise une expansion. «Ce qui était une évidence pour les multinationales vaut désormais aussi pour les PME actives dans l'industrie des machines, la pharma, l'alimentation, le luxe ou les biens de consommation, souligne le consultant allemand et professeur de gestion d'entreprise Roland Berger dans la préface d'un ouvrage consacré à l'histoire de DKSH. Pour autant qu'elles arrivent à surmonter les barrières à l'entrée traditionnellement très hautes dans la région et à s'orienter dans une culture étrangère.»

Dans ce contexte, DKSH indique que les entreprises, toutes tailles confondues, ont de plus en plus tendance à externaliser des activités comme le marketing, la vente ou la distribution. «La globalisation demande une répartition accrue du travail et les entreprises se concentrent davantage sur leurs compétences de base, explique Gilgian Eisner, porte-parole du groupe. Faire appel à un partenaire extérieur pour se lancer sur un nouveau marché leur évite de devoir monter une filiale, un service de distribution ou une équipe sur place. Cette démarche leur permet de minimiser les risques et de faire des économies.»

Parmi ses 5'500 clients, DKSH compte des acteurs de poids comme Nestlé, Roche ou Bayer. Le groupe assiste par exemple Lindt & Sprüngli dans son expansion à Singapour. Il gère le marketing, les ventes, le merchandising, la distribution et les services administratifs du chocolatier suisse, avec lequel il collabore depuis plus de cinquante ans. Dans un registre

plus industriel, Oerlikon Systems, une unité d'Oerlikon active dans les semi-conducteurs et les nanotechnologies, a confié ses ventes et son service après-vente à DKSH en Chine et à Taïwan. Mais l'offre de DKSH ne s'adresse pas uniquement aux sociétés occidentales. Elle séduit aussi des entreprises asiatiques, une catégorie qui représente désormais un quart des principaux clients du groupe. L'entreprise zurichoise s'occupe, par exemple, de la conquête du marché thaïlandais pour Kameda, un fabricant japonais de snacks à base de riz.

Pour la suite, les yeux sont rivés sur la conjoncture asiatique. Lors de la présentation de ses résultats semestriels en août, DKSH a indiqué que quelques segments, dont les industries automobiles et du luxe, subissaient le ralentissement de la croissance en Chine. Mais l'entreprise ne se montre pas inquiète. «Si le taux de croissance annuel de la Chine passe de 10% à 7,5%, ce n'est pas une catastrophe, confiait Jörg Wolle dans un entretien au journal «Le Temps» publié à la fin août. Ce taux repose sur une base beaucoup plus élevée qu'auparavant.» Et le directeur de souligner l'apparition de «nouveaux tigres» comme la Birmanie, le Laos et le Cambodge, où l'économie est en plein boom.

L'analyste de ZKB Marco Strittmatter estime aussi que «DKSH conserve un potentiel très important avec le développement d'une classe moyenne enthousiaste à l'idée d'accéder à des produits occidentaux, des besoins accrus de la part des entreprises clientes et l'augmentation du commerce entre les pays asiatiques.» Pour l'ensemble de l'exercice 2013, le groupe table sur une nouvelle croissance à deux chiffres. ■ ✉ DKSH



ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«En Afrique, tout reste à faire, mais tout est possible»

Très riche en matières premières, le continent africain voit également poindre un tissu industriel et tertiaire prometteur. Grégoire Clerissi, de la Banque de Gestion Edmond de Rothschild-Monaco, expose les possibilités d'investissement.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

L'Afrique représente-t-elle un marché attrayant pour les investisseurs?

GRÉGOIRE CLERISSI ► Oui, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, ce continent connaît une explosion démographique et urbaine très importante: d'ici à 2020, il comptera 500 millions de personnes en âge de travailler. Et dans vingt ans, l'Afrique disposera de la plus importante main-d'œuvre au monde. La classe moyenne, quant à elle, continue également d'augmenter. Selon certaines estimations, elle s'élèverait déjà à plus de 300 millions de personnes, qui représentent autant de consommateurs.

La stabilité politique et sociale gagne aussi du terrain. Dans certains pays, notamment en République démocratique du Congo (RDC), les dirigeants sont en train de faire baisser la corruption, et un commerce plus stable se met en place. Le chantier est immense: actuellement, seule-

ment 15% des minerais extraits en RDC seraient déclarés. En Afrique, tout reste à faire, mais tout est possible. Les affaires peuvent aller très vite: certaines personnes deviennent multimillionnaires en quelques années.

Dans quels secteurs et pays est-il judicieux d'investir actuellement?

Le Gabon est très intéressant. Politiquement et socialement, c'est l'un des pays les plus stables du continent. Son économie repose sur trois axes principaux: l'activité pétrolière, l'exploitation forestière et le développement du tourisme. La compagnie pétrolière Maurel & Prom, implantée au Gabon et au Congo, ainsi que la filiale du groupe Total, Total Gabon, présentent de bons résultats. Le cours de l'action de cette dernière a progressé de 36% en un an.

Il faut néanmoins savoir que les estimations concernant les réserves de pétrole du Gabon indiquent que celles-ci

devraient s'épuiser d'ici à trente ans. Le gouvernement est donc en train de préparer activement son ère «post-pétrolière», en se focalisant sur ses deux autres priorités économiques. Pour l'exploitation forestière, il va créer des emplois et développer l'industrie locale. Le pays est aussi très attrayant en raison de sa nouvelle zone franche industrielle dite «Olam», du nom de ce groupe indo-singapourien actif globalement dans le commerce de denrées alimentaires. Grâce à l'exonération des charges fiscales, cette zone attire l'investissement et développe le tissu industriel du pays.

Sur quels autres pays faut-il garder un œil?

La République démocratique du Congo est très intéressante. Le gouvernement est en train de lutter activement contre la corruption, l'une des plus élevées du monde. Avec sa main-d'œuvre bon marché, ce pays a le potentiel pour devenir «la petite Chine de l'Afrique».



TOM KIRKWOOD, REUTERS

Un employé africain dans la mine d'or à ciel ouvert de Twangiza, dans l'est du Congo.

Il possède le plus important gisement du monde de coltan, un minéral massivement utilisé pour son pouvoir semi-conducteur, notamment dans les téléphones portables. Toujours dans le secteur des matières premières, la compagnie Kilo Goldmines, qui effectue de la prospection d'or en RDC, pourrait s'avérer intéressante aux yeux des investisseurs. Autre pays à surveiller: la Zambie, et notamment la compagnie Denison Mines, qui effectue de la prospection d'uranium. Cet Etat d'Afrique australe bénéficie de réserves prometteuses.

Quelles sont les sources principales des investissements en Afrique? Et quels secteurs sont-ils privilégiés aujourd'hui?

Les Etats-Unis et la Chine sont les deux investisseurs les plus présents en Afrique. Bill Clinton avait lancé son fameux «no aid but trade» pour interrompre l'aide mal organisée qui n'arrivait pas aux destinataires souhaités, et développer en lieu et place le commerce. Les Etats-Unis ont donc surtout investi dans le secteur privé.

La Chine, quant à elle, investit massivement dans les infrastructures et joue souvent un rôle quasiment similaire à celui d'un Etat, en construisant des hôpitaux, des écoles, des routes ou encore des barrages. Les Chinois ont des besoins énormes en matières premières: c'est pour cela qu'ils investissent autant dans les infrastructures en Afrique. En échange, ils

profitent des ressources naturelles. La Chine jouit aujourd'hui d'une grande liberté d'action sur le continent africain, ce qui ne facilite pas la tâche aux investissements européens, un peu en perte de vitesse en raison de la crise. Mais aujourd'hui, les chefs d'Etats africains commencent aussi à se rendre compte du revers de la médaille: la piètre qualité des infrastructures chinoises mises en place dans leurs pays. ▲



Grégoire Clerissi
Relationship Manager
Desk Afrique à la Banque
de Gestion Edmond de
Rothschild-Monaco

«L'industrie biotech a gagné en maturité»

Presque tous basés aux Etats-Unis, les grands acteurs des biotechnologies ont inscrit des performances record en Bourse cette année. Pour Silvia Schanz, de la société d'investissement zurichoise BB Biotech, la tendance devrait se poursuivre.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

Que signifie exactement le terme biotech?

SILVIA SCHANZ ▶ Contrairement à la pharma, qui produit des médicaments synthétisés chimiquement, la biotech utilise des organismes biologiques vivants (cellules humaines, bactéries) pour produire ses médicaments, tels que des anticorps par exemple.

Comment s'explique l'intérêt grandissant des investisseurs pour ce secteur?

L'industrie de la biotechnologie a gagné en maturité. Toujours plus d'entreprises sont aujourd'hui capables de placer des produits sur le marché, ou disposent de solutions à une phase de développement clinique très avancée. Il y a quelques années seulement, la situation était plus difficile: beaucoup de firmes ont rencontré des problèmes de financement. Certaines d'entre elles ont même disparu. Il faut aussi préciser que la régulation est désormais plus favorable. La coopération entre les autorités de régulation et les entreprises actives dans la biotechnologie s'est également améliorée.

Quelles sont les entreprises leaders en matière de biotech?

Les grands acteurs du secteur sont basés aux Etats-Unis. On peut notamment citer les californiennes Amgen et Gilead, la société Celgene, située dans le New Jersey, mais aussi Regeneron dans l'Etat de New York et Alexion dans le Connecticut. Chez BB Biotech, notre portfolio est constitué à 75% de compagnies américaines. Nous investissons également dans des sociétés en Europe et dans les marchés émergents, comme l'Inde, mais les opportunités y sont moins évidentes. Par ailleurs, le secteur biotech présente une certaine volatilité, car il faut toujours tenir compte du risque que les produits en développement ne parviennent pas à atteindre la rentabilité. L'investisseur doit accepter ce risque, mais il bénéficie en retour de très bons rendements.

Le Nasdaq Biotechnology Index (NBI) bat actuellement des records. Comment interprétez-vous cette excellente performance?

En effet, le NBI a surpassé les marchés obligataires généraux sur les derniers mois, et nous pensons que ce trend va se poursuivre. Les fondamentaux sont bons: il y a un très grand nombre de produits dans le «pipe-

line» et l'environnement réglementaire est devenu beaucoup plus accommodant.

On assiste depuis 2012 à de nombreuses fusions et acquisitions dans les secteurs pharma et biotech. Cette tendance va-t-elle se poursuivre?

Oui. Les grandes entreprises pharmaceutiques perdent la protection de leurs brevets sur beaucoup de leurs grands médicaments vedettes. Dès lors que l'innovation leur fait défaut, l'acquisition d'entreprises de biotechnologie plus petites et innovantes représente une perspective intéressante. Cela devrait conforter la tendance aux fusions et acquisitions. Quelques exemples: lors du seul troisième trimestre 2013, la société Onyx Pharmaceuticals a été rachetée par Amgen, et les compagnies Trius Therapeutics et Optimizer Pharmaceuticals ont été reprises par le groupe Cubist Pharmaceuticals. ▲



Silvia Schanz
Director Investor Relations
BB Biotech
Zurich

HSBC GIF RMB Fixed Income Fund

Un potentiel à prendre en compte



Tirez parti d'une opportunité d'investissement dans le marché obligataire chinois du Renminbi. En investissant dans le fonds HSBC GIF RMB Fixed Income, vous exploiterez non seulement une source de rendement mais bénéficierez aussi du potentiel d'appréciation à long terme de la devise chinoise. Naturellement, votre investissement sera géré par notre équipe expérimentée et lauréate, un leader dans la gestion obligataire en Asie et dans les Pays Emergents avec plus de 30.9 milliards USD sous gestion dans l'obligataire en Asie (30 Juin 2013).

Pour en savoir plus, visitez

www.global.assetmanagement.hsbc.com/contact-us

HSBC 
Global Asset Management

Ce document est fourni à titre d'information uniquement et ne revêt aucun caractère contractuel. Ce fonds est autorisé à la commercialisation en Suisse en vertu de l'article 120 de la Loi Fédérale sur les placements collectifs. L'investisseur doit prendre connaissance impérativement et attentivement du prospectus complet, des informations clés pour l'investisseur (KIID) et des derniers rapports financiers, disponibles gratuitement sur simple demande auprès du représentant en Suisse: ACOLIN Fund Services AG, Stadelhoferstrasse 18, CH-8001 Zurich. Service de paiement: HSBC Private Bank (Suisse) S.A, Quai Général Guisan 2, P.O. Box 3580, 1211 Geneve 3. Les investisseurs doivent se référer au prospectus complet pour une information détaillée au sujet des risques associés à ce fonds ainsi qu'aux KIID pour une information détaillée au sujet des risques spécifiques à ce compartiment. Les commissions de souscription et de rachat ne sont pas incluses dans les performances du fonds. Le fonds mentionné est un compartiment de HSBC Global Investments Funds, SICAV de droit luxembourgeois avec responsabilité segregée entre ses compartiments. HSBC Global Investment Funds ne relève pas et ne relèvera pas de l'US Securities Act de 1933. En conséquence, cette Sicav n'est pas offerte à la commercialisation aux Etats-Unis, ni dans aucun de leurs territoires ou possessions. Elle n'est pas offerte aux personnes physiques ou morales de nationalité américaine. 22199/AS/0813/FP12-0520



RENE RUES

Un serial entrepreneur qui mise sur le tourisme

A 29 ans, Philippe Willi est cofondateur et directeur financier de plusieurs entreprises suisses, dont TrekkSoft, une start-up fondée en 2010, installée entre Interlaken, Zurich et New York. En septembre, la société a récolté 750'000 francs, grâce notamment à la confiance d'investisseurs privés comme Armin Meier, l'ancien CEO de Kuoni. TrekkSoft propose une solution B2B pour les agences touristiques afin d'adapter leurs offres en ligne et sur mobile. Le logiciel gère l'ensemble du processus de réservation et de

paiement pour tout type de loisirs. Trekksoft compte déjà 200 clients et propose plus de 3'000 activités en plein air. En 2012, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'élevait à 5 millions de francs. Diplômé de l'Université de Saint-Gall en Business Administration, Philippe Willi travaille également pour Outdoor Interlaken, la plus grande compagnie de loisirs du pays, Bus2Alps, une agence de voyages pour étudiants, et Divio, une entreprise zurichoise qui crée des sites internet et des applications web.

START

A plus de 40 ans

Non Oui

A effectué un stage chez UBS à Zurich

Non Oui

Marissa Mayer

Yahoo!

p. 39

Jeremy Stoppelman

Yelp

p. 46

A programmé puis revendu un jeu vidéo à 12 ans

Non Oui

Possède un MBA

Oui Non

Lanham Napier

Rackspace

p. 53

Elon Musk

Tesla Motors

p. 42

Défend activement le mariage gay

Non Oui

A tenté une carrière de comique dans sa jeunesse

Non Oui

A laissé tomber ses études sur recommandation de Steve Jobs

Non Oui

Dick Costolo

Twitter

p. 38

Possède une fortune de plus de 10 milliards de dollars

Non Oui

Jeff Bezos

Amazon

p. 36

Eric Schmidt

Google

p. 47

Se réserve deux heures par jour pour déambuler et réfléchir

Oui

Robert Kotick

Activision Blizzard

p. 40

Jeff Weiner

LinkedIn

p. 54

Est originaire de la côte Est des Etats-Unis

Non Oui

A pratiqué la course d'endurance à cheval

Non Oui

Avi Reichental

3D Systems

p. 30

Possède un bureau fixe

Non Oui

Reed Hastings

Netflix

p. 50

Marc Benioff

Salesforce

p. 48

Godfrey Sullivan

Splunk

p. 52

A large, semi-transparent silhouette of a person's head and shoulders is positioned on the left side of the page. The background behind the silhouette is a grid of dashed orange lines. The overall color palette is warm, with shades of orange and yellow.

Treize CEO qui dessinent notre futur

Charismatiques, visionnaires, audacieux, les leaders de la nouvelle économie dépoussièrent la fonction de CEO. Ils se nomment Jeff Bezos (Amazon), Elon Musk (Tesla Motors) ou Reed Hastings (Netflix), sont vénérés comme des stars et n'hésitent pas à multiplier avec succès les casquettes et les projets.

Leurs entreprises, issues pour la plupart de la Silicon Valley, révolutionnent notre vie quotidienne. Swissquote Magazine dresse leurs portraits.

Dossier réalisé par Sophie Gaitzsch, Benjamin Keller, Serge Maillard, Jean-Christophe Piot, Audrey Ramat, Armelle Vincent, Julie Zaugg

Photos: Bob Leverone
Illustrations: Cecilia Bozzoli

L'impression 3D va provoquer une troisième révolution industrielle.

L'impression en trois dimensions constitue l'une des innovations les plus radicales du moment. A la tête du leader du marché 3D Systems, Avi Reichental explique son rôle de CEO et l'impact énorme que pourrait avoir cette nouvelle technologie. Entretien exclusif au siège américain de la firme.

Par Julie Zaugg

Le grand bâtiment blanc qui abrite le siège de 3D Systems ressemble à une soucoupe volante posée au milieu des collines verdoyantes de la Caroline du Sud. L'homme qui se trouve aux commandes de ce vaisseau est l'Israélien Avi Reichental. Vêtu de façon décontractée d'un polo et d'un jeans, le CEO et président de cette firme californienne fondée en 1986 a repris les commandes de l'entreprise il y a dix ans. Sous sa direction, 3D Systems est passée d'une petite société vendant des imprimantes 3D à un géant doté de plus de 1'000 employés. En 2012, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 354 millions de dollars, en hausse de 53,5% par rapport à l'année précédente.

Au siège de la firme, plusieurs imprimantes sont à l'œuvre, en plein processus de fabrication. Dans un bac contenant un liquide ambré, un objet commence à prendre forme. Toutes les 30 secondes, ses contours sont illuminés par un laser bleu si puissant qu'il solidifie les particules de résine, y rajoutant une couche de matière. «Le degré de précision est extrême, glisse Avi Reichental en soulevant une chaussure rouge dont le talon contient un entrelacs de formes complexes. Un tel produit ne pourrait pas être fabriqué avec des méthodes traditionnelles.» Après avoir pris place au milieu d'objets en plastique multicolores, le CEO de 56 ans se prête avec plaisir à l'exercice de l'interview.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶
En quoi l'impression 3D change-t-elle la façon dont on fabrique des objets?
Avi Reichental ▶ Cette technologie permet de passer d'une idée à un produit fini en l'espace de quelques jours au lieu de plusieurs mois, tant il est devenu aisé de produire rapidement un prototype. Elle permet également de fabriquer des formes très complexes d'une seule pièce et de bonne qualité, un atout indispensable alors que les objets contiennent toujours plus de composantes et sont de plus en plus miniaturisés. Enfin, l'impression 3D favorise la concurrence: aujourd'hui n'importe quelle PME peut se lancer dans la production industrielle de pièces très complexes.





3D SYSTEMS

Age: 56 ans
Nombre d'employés: 1'000+
Chiffre d'affaires:
 \$ 353,6 millions (2012)

Avi Reichental Passionné d'innovation

Avi Reichental a rejoint 3D Systems en septembre 2003. Auparavant, ce CEO âgé de 56 ans et d'origine israélienne a œuvré pour Sealed Air, une firme spécialisée dans les emballages. Il y a notamment occupé les fonctions de vice-président et de responsable de la division des films d'emballage. Passionné par l'innovation et les processus de fabrication, Avi Reichental détient lui-même 25 patentes. Il codirige en outre la chaire consacrée aux nanotechnologies et à la production digitale à la Singularity University, une institution de formation continue destinée aux entrepreneurs.

«La possibilité d'échouer doit être intégrée à la culture d'entreprise»

En une décennie, Avi Reichental a introduit de nombreuses innovations sur le marché et augmenté la taille de son entreprise. Il livre ses recettes de management.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Comment gérez-vous vos équipes?

Avi Reichental ▶ Je suis l'architecte de la stratégie. Ma mission est donc de m'entourer de gens passionnés et compétents. Je dois inciter mes employés à aller au-delà d'eux-mêmes, à faire ce qu'ils ne pensaient pas être capables de faire. Pour cela, je dois leur inculquer la notion que ce qu'ils font au quotidien permet de changer des vies. Lorsqu'une personne se perçoit comme ayant une mission à accomplir, elle va davantage chercher à repousser ses limites et à aller au bout de ses capacités.

Quelle est votre conception de l'innovation?

Elle peut naître n'importe où dans l'entreprise, tant auprès de la réceptionniste ou du comptable que de l'ingénieur chargé d'inventer la prochaine génération d'imprimantes. Par ailleurs, améliorer son business model est tout aussi important qu'innover sur le plan technologique. Chacun a un rôle important à accomplir pour assurer le succès de la firme.

Quelle est votre philosophie du management?

Il ne faut pas avoir peur de se tromper, ni de partager ses erreurs avec tous les membres de son équipe. La possibilité d'échouer doit être intégrée à la culture d'entreprise, car plus vite on se trompe et plus vite on débouche sur la prochaine réussite. Le patron le plus malin n'est pas celui qui possède les meilleures réponses, mais celui qui pose les questions les plus pertinentes.

Pouvez-vous donner des exemples?

Made in Space, une start-up lancée par trois entrepreneurs, a vendu à la Nasa une imprimante qui sera installée dans la station spatiale internationale pour fabriquer des pièces de rechange. Autrefois, un tel contrat aurait été réservé à des géants comme Lockheed Martin ou Boeing. Les industries qui profiteront le plus de la 3D sont l'automobile et l'aéronautique. General Electric a d'ores et déjà annoncé qu'il allait investir 3 milliards de dollars ces prochaines années dans l'impression 3D et que la moitié de ses produits seront fabriqués grâce à ce procédé d'ici à 2020.

Quel rôle avez-vous joué dans l'avènement de l'imprimante 3D?

Nous avons inventé cette technologie! Le fondateur de 3D Systems, Chuck Hull, a été le premier à déposer une patente pour construire une imprimante 3D, en 1986. Trente ans plus tard, nous

.....L'avis de l'analyste.....

«3D Systems domine le marché»

Interrogé sur les atouts de 3D Systems, John Baliotti, analyste chez Janney Capital Markets, n'hésite pas une seconde: «Ils ont été les premiers à investir le marché de l'impression 3D. Cela leur confère une vaste expertise et un réel avantage stratégique.» Les nombreuses acquisitions effectuées ces dernières années ont en outre permis à la firme de Caroline du Sud de «diversifier ses sources de revenus». Elle peut désormais proposer des solu-

tions d'un bout à l'autre de la chaîne, allant de la modélisation à la fabrication de pièces finies, en passant par la vente d'imprimantes, de matériaux d'impression et de logiciels. Aujourd'hui, 45% de ses revenus proviennent des imprimantes, 25% des matériaux et 30% des services. «Mais les marges réalisées sur les matériaux [75%] sont bien plus importantes que celles obtenues sur la vente d'imprimantes [45%], précise l'analyste. En produisant

des appareils qui ne fonctionnent qu'avec ses matériaux, elle est en outre parvenue à rendre ses clients captifs.» A cela s'ajoute une absence de concurrence. «Hormis quelques petits compétiteurs, comme ExOne et Voxeljet, le marché est dominé par 3D Systems et Stratasys, souligne John Baliotti. Mais comme il est en pleine expansion, ces groupes ne se cannibalisent pas. Pour l'heure, il y a de la place pour tout le monde.»



Un essai en soufflerie d'une maquette de la Lotus F1. Grâce à l'impression de pièces en 3D, il devient beaucoup plus simple et rapide de tester différentes solutions techniques.

continuons à dominer ce secteur, que ce soit par nos revenus, nos patentes ou la taille de notre portefeuille de produits et services. Nous proposons sept types d'imprimantes et plus de 100 matériaux d'impression, dont du métal, du plastique, du nylon, de la cire, du caoutchouc et même du sucre.

Quels sont les avantages par rapport aux méthodes traditionnelles de production, comme le moulage par injection?

Avec l'impression 3D, la complexité ne coûte plus rien. On peut créer des objets en toute liberté, sans se soucier des contraintes habituelles, comme le nombre de pièces ou la taille de l'objet. La personnalisation de masse devient possible: des objets

normalement fabriqués sur le même modèle pour des millions de personnes peuvent désormais être adaptés aux besoins personnels ou aux préférences de chacun, sans que cela pousse les coûts de production à la hausse. On peut même imaginer que le client participe au processus de création, notamment dans l'industrie de la mode ou du jouet. Vous savez, mon grand-père était cordonnier et ne fabriquait que des chaussures sur mesure. Nous sommes en train de revenir à ce modèle.

Mais est-il vraiment possible de produire en masse avec ce genre de méthode? Bien sûr! Align Technology, une firme qui produit des appareils dentaires sur mesure, en a fabriqué plus de 17,2 millions l'an passé grâce à l'impression 3D. De

même, le prochain moteur à réaction de General Electric, dont la mise sur le marché est prévue pour 2015, sera produit en masse au moyen de cette technologie.

Les Etats-Unis ont perdu de nombreux emplois industriels, exportés en Chine ou dans d'autres pays émergents. Pensez-vous que l'impression 3D permettra d'inverser cette tendance? J'en suis convaincu. Et cela ne profitera pas qu'aux Etats-Unis, mais aussi à l'Europe et à certains pays d'Amérique latine. L'impression 3D va susciter l'avènement d'une troisième révolution industrielle. Elle permettra à toutes les entreprises – même les plus petites – d'accéder à des capacités de production industrielles normalement réservées aux acteurs les plus

importants. Grâce aux possibilités offertes par le cloud computing, elles n'auront même pas besoin d'investir dans l'acquisition d'une imprimante: il leur suffira de nous envoyer leurs créations et nous nous chargerons de les imprimer pour elles. Cela va les inciter à reprendre pied aux Etats-Unis et à y ramener des emplois. D'une certaine façon, nous sommes en train de revenir à un monde préindustriel, lorsque les biens que nous consommons étaient produits dans un rayon de 25 km autour du village où nous vivions.

Ce serait aussi un avantage sur le plan environnemental...

Oui. Lorsqu'on produit localement, on réduit son empreinte carbone. De plus, l'impression 3D ne consomme que la moitié de l'énergie utilisée par les méthodes de fabrication classiques, ne produit presque pas de déchets et permet de générer des objets conçus pour avoir un impact moindre sur l'environnement – plus légers ou composés de matériaux écologiques.

Y a-t-il d'autres secteurs où l'impression 3D va se développer?

Dans le domaine médical, elle permet déjà de produire des prothèses de la jambe, de la hanche ou du genou, des appareils auditifs, des couronnes dentaires et des instruments chirurgicaux sur mesure, dessinés à partir d'un modèle informatique en 3D de l'anatomie du patient. Ce segment est celui qui enregistre actuellement la plus forte croissance. A plus long terme, on peut même imaginer que cette technique serve à

«A long terme, l'impression 3D pourra servir à fabriquer des organes.»

imprimer des tissus et des organes, comme un rein, un cœur ou une oreille de rechange. Un certain nombre de procédures expérimentales sont déjà en cours et nous suivons cela de très près.

Nous nous intéressons également à l'impression de nourriture. D'ici à mi-2014, nous allons mettre en vente des formes imprimées en sucre, destinées aux pâtisseries. La prochaine étape sera le





chocolat. Enfin, l'éducation représente un autre secteur prometteur. L'introduction d'imprimantes 3D dans les salles de classe permettrait d'inventer une nouvelle forme de langage – matérielle plutôt que littéraire – pour enseigner certaines matières ardues. Enfin, l'impression 3D pourrait un jour servir à construire des maisons intelligentes, dont la tuyauterie, les câbles wi-fi et les

circuits électriques seraient intégrés directement aux murs au moment de leur impression.

Existe-t-il des limites à ce que l'impression 3D peut faire?

La taille des objets qui peuvent être produits au moyen de cette technologie n'est pas infinie. Actuellement, la plus grande pièce que l'on peut fabriquer est le tableau de bord

d'une voiture. Le nombre de matières à disposition – une centaine – pose également un certain nombre de contraintes. Il faudrait pouvoir imprimer en mélangeant un maximum de matériaux et de structures. Mais je ne m'inquiète pas, nous allons trouver des solutions pour surmonter ces limites.▲

☑️ DDD,U





AMAZON

Age: 49 ans
Nombre d'employés: 97'000
Chiffre d'affaires:
\$ 61 milliards (2012)

Jeff Bezos

L'insatiable

Le patron d'Amazon, qui vient de racheter le «Washington Post», a bâti un groupe tentaculaire, écrasant la concurrence. Son adage: toujours réinvestir les sommes gagnées.

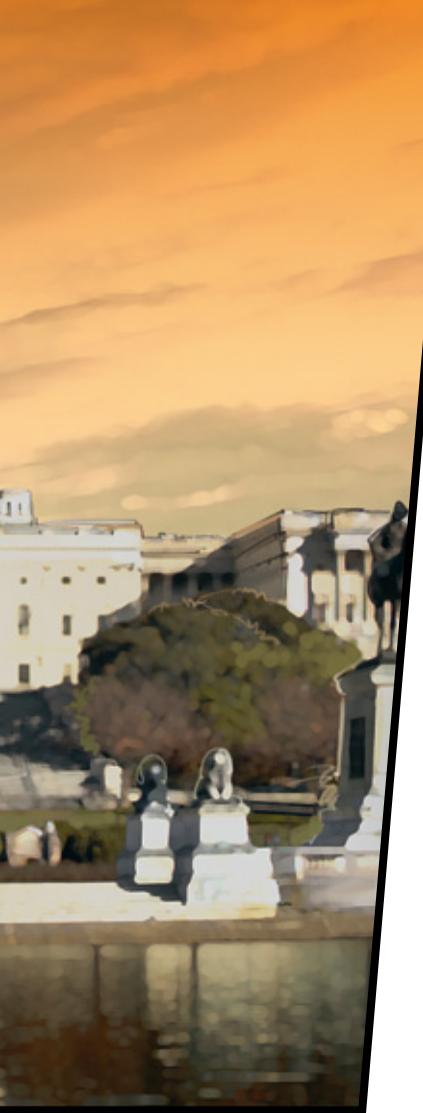
Par Benjamin Keller

L'odyssée débute en 1994. Cette année-là, Jeff Bezos, 30 ans, fraîchement marié, trouve enfin l'opportunité de créer sa propre entreprise. Un rêve que ce surdoué en informatique, diplômé de Princeton, poursuit depuis toujours.

A l'époque, il est directeur adjoint de D.E. Shaw, une firme qui conçoit des systèmes de trading électronique révolutionnaires pour Wall Street. On lui demande d'évaluer le potentiel d'une technologie émergente baptisée internet.

Ce que le jeune directeur découvre le stupéfie: le nombre d'utilisateurs du réseau croît de 2'300% par an.

Jeff Bezos sait qu'il doit agir vite. Il quitte D.E. Shaw. Son idée: vendre des produits grâce à internet. Il commence par le livre, objet familier, populaire, facile à répertorier, à obtenir et à expédier. «Je pensais que je regretterais sérieusement de ne pas avoir participé à cette chose appelée internet, à laquelle je croyais passionnément, déclare-t-il en 1998 dans un discours au Lake Forest College, dans l'Illinois, rapporté dans le livre sur Amazon du journaliste Richard



L. Brandt. Je savais aussi que si j'essayais et que j'échouais, je ne le regretterais pas.»

Il n'a pas échoué. Amazon est le leader mondial du commerce en ligne, et la multinationale a depuis longtemps dépassé son statut d'e-librairie pour proposer tous types de produits, de la musique aux montres de luxe en passant par des œuvres d'art à plusieurs millions de dollars. Amazon offre des services d'hébergement informatique ou physique, de paiement électronique, sert d'intermédiaire de vente, a mis sur le marché une tablette et une liseuse Kindle, s'est lancé dans l'alimentation avec

Amazon Fresh. Chiffre d'affaires: 61 milliards en 2012. Effectifs: Près de 100'000 employés.

Pour en arriver là, celui qui a été en partie élevé par son grand-père dans un ranch texan et qui n'a jamais connu son père biologique (il doit son nom à son père adoptif) a consacré toute son énergie à satisfaire les consommateurs. Il tente dès le début de proposer les prix les plus bas, les délais de livraison les plus courts (le jour de la commande, pour les membres Prime) et de faciliter l'achat au maximum (la commande en un clic a été brevetée par Amazon en 1999). Il n'hésite pas à vendre à perte et engage des bras de fer permanents avec les fournisseurs, d'où sa réputation d'homme d'affaires impitoyable.

Considéré comme le meilleur CEO vivant par «Harvard Business Review», Jeff Bezos épuise la concurrence en réinvestissant systématiquement les revenus engrangés pour croître davantage. En 1997, année de l'entrée en Bourse de l'entreprise, il assène dans le «New York Times»: «Ce serait la chose la plus facile au monde que de devenir rentables. Ce serait aussi la plus bête.» Le principe est encore valable. Au troisième trimestre 2013, le groupe a essuyé une perte nette de 41 millions de dollars. Pas de quoi inquiéter l'analyste Eric Sheridan de UBS à New York: «Même si les profits immédiats sont sacrifiés, Amazon démontre une grande solidité à long terme.» L'action n'en finit plus de monter depuis l'éclatement

de la bulle internet en 2000. Aujourd'hui détenteur d'une fortune estimée à plus de 27 milliards de dollars par Forbes, le natif d'Albuquerque, au Nouveau-Mexique, est généralement décrit comme profondément optimiste et heureux, comme en témoigne son sourire un peu niais éternellement fixé sous son crâne lunaire et son regard halluciné. «Intelligent», «hyperactif», «narcissique», «visionnaire», «dynamisant», «caractériel», c'est selon. Ses ex-employés, cités par Richard L. Brandt, évoquent un «microgestionnaire très exigeant», suscitant une atmosphère «quasi religieuse». Ainsi qu'une ambiance de travail collectiviste, digne de «la Chine communiste sous Mao».

Jeff Bezos est aussi un cachottier. En août dernier, il a surpris en annonçant le rachat du «Washington Post», quotidien réputé pour son journalisme d'investigation (qui a notamment révélé le scandale du Watergate en 1972). Coût de la transaction: 250 millions de dollars, réglés cash à titre personnel. Mais l'ultime frontière du patron d'Amazon dépasse l'atmosphère. Depuis 2000, il développe discrètement une société de tourisme spatial baptisée Blue Origin. A ce propos, le journaliste Brad Stone de «Bloomberg Businessweek», qui vient de publier un ouvrage sur Amazon, a observé que Jeff Bezos était actuellement étonnamment en forme. Comme s'il suivait un entraînement d'astronaute...▲

AMZN,U



Dick Costolo

L'homme de la situation

L'ex-comédien a repris la direction de Twitter en 2010. Il a transformé le réseau social encore hésitant en une entreprise performante.

Par Benjamin Keller

Le patron de Twitter a le sens du spectacle. En septembre dernier, c'est par... tweet que son entreprise a révélé avoir accompli les formalités pour une introduction en Bourse attendue de longue date. 135 caractères suivis de quelques autres: «Maintenant, on retourne au travail.» Relayée en quelques minutes par l'ensemble de la twittosphère et des médias, l'annonce a en même temps offert une nouvelle démonstration de la force de frappe du site de messagerie comme transmetteur d'informations. Dick Costolo a l'habitude des sorties bien senties: avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, il faisait partie d'une troupe d'improvisation de Chicago.

Désormais, il continue de tenir le devant de la scène à la direction de Twitter. Le natif de Détroit est d'abord recruté comme chef des opérations (COO) en 2009 par son ami Evan Williams,



Age: 50 ans
 Nombre d'employés: 2'000+
 Chiffre d'affaires:
 \$ 317 millions (2012)

Depuis 2010, le chiffre d'affaires a grimpé de 28 à 317 millions de dollars

alors directeur de la société californienne qu'il a cofondée avec ses quatre partenaires. Avant son arrivée, Dick Costolo envoie un tweet resté célèbre: «Premier jour en tant que COO à plein-temps

de Twitter demain. Tâche #1: affaiblir le directeur (Evan Williams, ndlr), consolider le pouvoir.» Son trait d'humour se transformera en prophétie quelques mois plus tard.

Evan Williams est alors critiqué à l'interne pour sa gestion hasardeuse et son incapacité à mettre en place un business model viable pour la start-up née en 2006. Dick Costolo est fait pour le rôle. Diplômé en informatique, il possède d'excellentes compétences de management pour

avoir fondé plusieurs sociétés actives dans les solutions pour internet, dont Feedburner, un service de flux RSS racheté par Google. En 2010, Evan Williams est évincé par le conseil d'administration de Twitter, et Dick Costolo nommé à sa place. Il accepte, à condition que son ami y consente, comme le raconte Nick Bilton dans son livre sur la création de la firme.

Trois ans plus tard, les courbes parlent d'elles-mêmes. Entre 2010 et 2012, le chiffre d'affaires du réseau social aux 218 millions d'utilisateurs actifs par mois a grimpé de 28 à 317 millions de dollars! Des revenus tirés aujourd'hui à 87% de la publicité. Le nombre d'employés est passé de 200 à plus de 2'000. Dick Costolo a aussi mis un terme aux pannes à répétition qui affectaient Twitter. «Tout s'est amélioré», résume Robert Peck, de la banque Suntrust. L'analyste a été le premier à recommander l'achat de l'action, qui atteindra selon lui 50 dollars d'ici à fin 2014: «Même si Twitter enregistre encore de légères pertes, les coûts opérationnels sont désormais maîtrisés et la croissance va se poursuivre à un rythme soutenu, dans un secteur en pleine expansion.»▲

✉ TWTR,U



Marissa Mayer

Une poigne de fer



Age: 38 ans
 Nombre d'employés: 11'500
 Chiffre d'affaires:
 \$ 4,98 milliards (2012)

La nouvelle CEO de Yahoo veut remettre la discipline au goût du jour dans la Silicon Valley. Au risque de choquer.

Par Armelle Vincent

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle n'a pas froid aux yeux. Et comme on pouvait s'y attendre connaissant son caractère bien trempé, l'année 2013 aura été riche en polémiques pour Marissa

Mayer. Plus précisément, la jeune femme de 38 ans, qui dirige Yahoo, s'est retrouvée au centre de deux controverses, l'une professionnelle, l'autre personnelle.

Provoquant un tollé général dans la Silicon Valley, elle décide d'abord de nager à contre-courant de la tendance actuelle en forçant ses employés à abandonner le télétravail pour revenir faire acte de présence au bureau. L'ordre est jugé «dur» et «injuste», particulièrement venant d'une personne privilégiée, dont la fortune personnelle est estimée à 300 millions de dollars. Mais la CEO entend donner l'exemple: quelques mois avant cette décision, Marissa a aménagé une nursery dans une pièce jouxtant son bureau, afin de garder son nouveau-né près d'elle. Pas de télétravail pour elle! Les femmes actives peuvent bien lui faire d'amers reproches, l'accusant d'ignorer leurs difficultés de mères «normales».

La CEO peut passer la nuit à programmer des codes

Plus récemment, Mayer a soulevé un autre type de tempête en posant pour le mensuel «Vogue» de manière suggestive, allongée sur un transat, vêtue d'une robe moulante, d'escarpins à boucles et fardée comme une actrice de «Mad Men». On lui a reproché cette fois de trahir la cause du féminisme en se pliant à des stéréotypes dépassés et déplacés pour une femme de pouvoir. Les «pédégères» ne sont après tout pas si nom-

breuses dans la Silicon Valley. Et elles ne cessent d'apprendre, à leurs dépens, qu'elles doivent se tenir à carreau pour rester dans la cour des hommes...

Originaire du Wisconsin où elle a grandi entre un père ingénieur et une mère professeure d'art, l'ex-employée numéro 20 de Google n'est pas seulement connue pour son expertise en programmation – elle a étudié la discipline à l'Université de Stanford – mais aussi pour son élégance. Elle qui aime à la fois l'informatique et la haute couture (à l'image de ses parents?) assiste aux conférences TED et aux défilés de mode parisiens. La CEO peut passer la nuit à programmer des codes ou à tenir des fêtes somptueuses dans son appartement penthouse de San Francisco.

Si les analystes ont au départ douté de sa capacité à ranimer la compagnie presque moribonde, ils se sont ravisés. Au cours de sa première année aux commandes, Mayer s'est lancée dans une furie d'acquisitions (18 en tout, dont celle de Tumblr) et a transformé la culture de l'entreprise en obligeant ses employés à se cotoyer au bureau et à travailler en équipe. Le moral est remonté et les résultats ont suivi. Au premier trimestre 2013, Yahoo a enregistré une croissance de 36%.▲

✉ YH00,U



Robert Kotick

Génie du jeu

De «War Craft» à «Call of Duty», les jeux vidéo les plus célèbres de la planète sont produits par une société dont l'ambitieux CEO est détesté des gamers. Un paradoxe qui laisse ce dernier de marbre.

Par Jean-Christophe Piot

«Call of Duty», «Diablo»... Même ceux qui n'ont pas forcément un passé de gamer connaissent ces noms qui comptent parmi les plus grands succès de l'industrie du jeu vidéo. Derrière eux se cachent une même société, Activision Blizzard, et un même CEO: Robert Kotick.

En 1983, Kotick est encore étudiant quand il propose à Steve Jobs un projet destiné à l'Apple II, l'ancêtre de l'iMac. A l'en croire, Jobs lui-même lui aurait alors conseillé d'abandonner l'université pour se lancer dans l'industrie du logiciel. Message reçu. Dès 1987, il tente de racheter Commodore avec une idée visionnaire: convaincre le fabricant d'ordinateurs de supprimer le clavier de ses PC pour créer une console de jeu de salon.



**ACTIVISION
BLIZZARD**

Age: 50 ans
Nombre d'employés: 7'061
Chiffre d'affaires:
 \$ 4,9 milliards (2012)

Commodore refuse, rate une opportunité décisive et n'y survivra pas.

Beaucoup lui reprochent son arrogance et son avidité

En 1990, Kotick, un temps passé chez Coca-Cola, rachète un quart de l'éditeur Activision et en prend la direction avec une conviction: le jeu vidéo va devenir le loisir dominant d'une nouvelle génération de consom-

mateurs. En vingt ans, il fait d'Activision le deuxième acteur mondial du secteur grâce à des licences comme «Tony Hawk's Pro Skater», «Guitar Hero» et surtout «Call of Duty», référence indébou-lonnable du jeu de guerre.

C'est lui également qui mène à bien en 2008 la fusion entre Activision et Blizzard, studio à l'origine d'un jeu massivement multijoueurs, «World of Warcraft» et de trois titres mythiques, parmi les plus vendus de l'histoire du jeu: «Warcraft», «Diablo» et «Starcraft». Kotick est dès lors présent sur les marchés de la console, du PC et du jeu en ligne. La holding, contrôlée par le français Vivendi,

exploite à merveille les nouveaux usages des communautés de joueurs. Kotick est assez puissant pour menacer Sony de ne plus développer de produits pour le groupe japonais si celui-ci n'accepte pas de diminuer le prix de sa PS3.

S'il devait y avoir un hic, c'est que le CEO n'est pas franchement aimé des passionnés. Beaucoup lui reprochent son arrogance et son avidité – Kotick, dont les revenus battent des records (69,2 millions de dollars en 2012), siège également au conseil d'administration de Coca-Cola. Ils le soupçonnent également de ne pas se donner la peine de jouer à ses propres jeux, considérés comme de simples produits de consommation. D'autres critiquent sa tendance à privilégier les suites en série au détriment de paris plus inventifs.

Des critiques dont Robert Kotick n'a cure. «À l'heure où la nouvelle génération de consoles s'apprête à sortir sur le marché, il peut être confiant: sa capacité à assurer la rentabilité de ses grands titres a convaincu depuis longtemps les investisseurs de la solidité d'Activision Blizzard», estime le journaliste et analyste indépendant Damien Croze. L'homme réalise ses ambitions: en juillet dernier, Activision Blizzard s'est rachetée elle-même à Vivendi. Et Robert Kotick est désormais seul maître à bord du leader mondial du jeu vidéo, devant Electronic Arts. ▀

✉ ATVI,U



Elon Musk

Le CEO qui inspire Hollywood

Le patron de Tesla Motors n'a pas peur de s'engager dans des projets fous, des voitures de sport électriques aux fusées intergalactiques. Beaucoup voient en lui un superhéros qui va changer le monde.

Par Armelle Vincent

Ingénieur et serial entrepreneur, Elon Musk a la tête dans l'espace mais les pieds bien posés sur le bitume. A 42 ans, le Sud-Africain est considéré comme un visionnaire génial de la trempe d'un Henry Ford ou d'un Louis Lumière. Le lancement de ses «produits», qu'il s'agisse de fusées ou de voitures électriques, est généralement accompagné de cérémonies avec tapis rouge attirant leur lot de célébrités du monde du cinéma, de la musique et de la politique. On a pu le voir aux côtés de Barack Obama, Arnold Schwarzenegger ou encore Akio Toyoda, le patron de Toyota.

Le fondateur de la marque de voitures électriques Tesla est une superstar, plus difficile à approcher que les plus célèbres acteurs, qui vit dans un palace de Bel-Air, le quartier le plus chic de Los Angeles. Outre son succès entrepreneurial, sa vie sentimentale l'a aussi mis sur le devant de la scène: il a eu cinq fils (des jumeaux suivis de triplés) avec une romancière à succès,

Justine Musk, qu'il a quittée pour une jeune actrice britannique, Talulah Riley, avec laquelle il a fini par rompre. Le mensuel «Forbes» estime sa fortune à 6,7 milliards de dollars et le place au 66ème rang des personnalités les plus influentes du monde. «Time magazine» le qualifie tout simplement de «Géant».

Il faut dire qu'Elon Musk, né en 1971 à Pretoria d'un père ingénieur et d'une mère mannequin et nutritionniste qu'on voit de temps à autre dans les magazines people, est un enfant précoce. Il conçoit son premier logiciel à l'âge de 12 ans, et le vend aussitôt pour la somme de 500 dollars. Quelques années plus tard, il est étudiant à la prestigieuse

Wharton School of Business de Pennsylvanie. Diplôme en poche, il rejoint ensuite la Californie pour poursuivre un Doctorat de physique appliquée à l'Université de Stanford.

Au bout de deux jours, Elon Musk quitte le programme pour lancer sa première start-up, Zip2, un fournisseur de solutions internet. Compaq acquiert la société en 1999 pour 307 millions de dollars. L'entrepreneur vient de gagner ses premiers 20 millions. Il a 28 ans. D'autres se reposeraient sur leurs lauriers. Dans la tradition de la Silicon Valley où les idées et leurs applications – et non pas l'argent – sont les véritables moteurs, Musk ne fait que commencer.

Age: 42 ans
Nombre d'employés: 3000
Chiffre d'affaires:
\$ 386 million (2012)





L'aventure suivante est X.com – par la suite rebaptisée Paypal. Fondée avec un autre «wonder-boy», Peter Thiel, la start-up est la première plateforme de paiement en ligne. Elle connaît un succès immédiat. Tant et si bien qu'elle est acquise par eBay trois ans plus tard pour 1,5 milliard de dollars. La fortune d'Elon Musk s'accroît encore. Mais son objectif est de laisser une marque dans l'histoire et de propulser l'humanité vers le progrès. Son site web déclare sans fausse modestie qu'Elon Musk «est un entrepreneur qui construit et dirige des compagnies pour résoudre les défis environnementaux, sociaux et économiques».

Avec Tesla Motors, fondé en 2003 avec Martin Eberhard

et Marc Tarpenning, Musk peut se targuer d'avoir mis sur la route la première voiture de sport électrique (Roadster), puis la berline la plus sexy jamais conçue (Modèles S et X). Avec SpaceX, la deuxième de ses entreprises, il peut aussi se vanter d'être le premier entrepreneur privé à avoir commercialisé des fusées (Falcon 1 et Falcon 9) pouvant atteindre Mars et un véhicule spatial (Dragon) capable de s'attacher à la station spatiale internationale. Mais la NASA fait maintenant appel à SpaceX et à ses engins pour ravitailler la station. Avec SolarCity, sa troisième entreprise actuelle, Musk s'efforce de mettre l'énergie solaire à la portée de tous.

L'entrepreneur espère un jour implanter un jardin potager sur Mars et relier Los Angeles et San Francisco en 35 minutes grâce à un TGV supersonique, l'«hyperloop». On le prendrait pour un aliéné s'il n'avait maintes fois prouvé qu'il était tout sauf fou. «Elon a réalisé toutes les choses que les sceptiques ont jugé impossibles à atteindre, a déclaré le fondateur du groupe Virgin, Richard Branson (qui s'y connaît en la matière). C'est un paradoxe qu'il travaille à améliorer notre planète, tout en construisant des navires intergalactiques pour nous aider à la quitter. Mais les vraies visions sont toujours binoculaires.»

«Elon Musk est un homme multitâche doublé d'un visionnaire doué d'un talent certain pour vendre sa vision, explique l'analyste Robert Enderle. Mais il est aussi connu pour son impulsivité, qui le pousse parfois à commettre des erreurs tactiques.»

Musk se décrit comme un bourreau de travail. Les autres parlent de lui comme d'un superhéros, une sorte de personnage fantasque au don d'ubiquité, qui consacre une moyenne de cent heures par semaine à ses trois compagnies. Pas un hasard, donc, si Jon Favreau, le réalisateur du film «Iron Man», a déclaré s'être inspiré de lui pour le personnage joué par Robert Downey Jr. Idem pour Mel Gibson, qui interprète une autre version de l'entrepreneur dans le dernier film de Robert Rodriguez, «Machete Kills».

☑ TSLA,U



«Pour eux, l'innovation est un mode de vie»

Professeur en gestion de l'innovation à l'IMD, Bill Fischer se rend régulièrement dans la Silicon Valley. Il dresse le portrait-robot des CEO d'un nouveau type qui y prospèrent.

Propos recueillis par Serge Maillard

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

Peut-on vraiment distinguer les CEO de la nouvelle économie de ceux de l'industrie traditionnelle? Quelles sont leurs différences?

Bill Fischer ▶ Il y a clairement une distinction. Même s'il serait injuste de considérer que les anciens sont «génétiquement» différents, les CEO de la nouvelle économie sont aujourd'hui comparables, aux yeux du grand public et des investisseurs, à des athlètes de haut niveau. Ils connaissent le succès et ne se privent pas de voir les choses en grand. Ils ont un côté très culotté, et les gens sont fascinés par leur dynamisme. Des patrons comme Jeff Bezos ou Elon Musk n'hésitent pas à lancer énormément de nouveaux projets, dont beaucoup ne se verront pas concrétisés. Même leurs échecs sont valorisés! Les investisseurs sont beaucoup moins inquiets lorsque Google échoue sur un produit que lorsqu'il s'agit de Nokia.

Ces CEO sont aussi plus téméraires que leurs homologues anciens. Nous venons d'en avoir un exemple avec le rachat du «Washington Post» par Jeff Bezos, ou celui

du magazine «The New Republic» par le cofondateur de Facebook Chris Huges. Ils pensent qu'ils ont une véritable mission publique à remplir pour la communauté.

Ils se voient en sauveurs d'une industrie sur le déclin, et estiment qu'ils sont mieux à même de le faire que les entrepreneurs traditionnels. Ils sont plus à l'aise avec leur rôle public. Il y a également une part d'hybris, d'orgueil et de démesure dans leur comportement.

Ces CEO sont jeunes, s'habillent en jeans et semblent «proches» du commun des mortels. Sont-ils plus charismatiques?

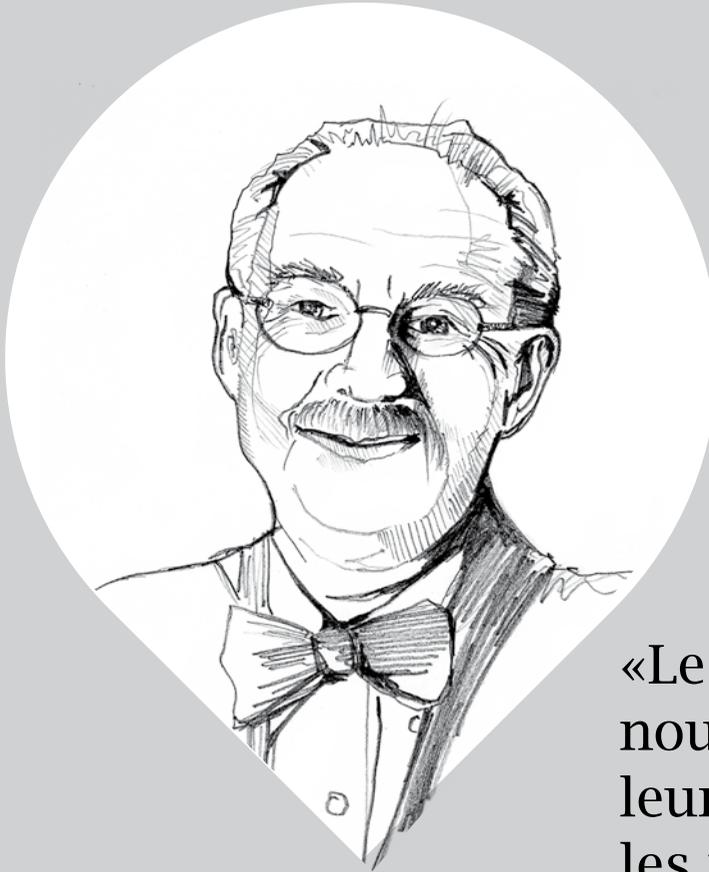
A l'image de Steve Jobs, ils se servent en tout cas de leur image et de leur charisme comme presque aucun patron de l'ancienne économie n'a su le faire. Il y a quinze ans encore, la doxa parmi les gourous du management, exprimée notamment dans le livre «Built to last» de James Collins and Jerry Porras de l'Université de Stanford, concluait que les CEO visionnaires n'avaient pas besoin d'être charismatiques. Je ne suis pas d'accord. Le charisme des nouveaux dirigeants, basé

notamment sur leur audace, leur permet d'attirer les investisseurs, l'adhésion du grand public, mais aussi les meilleurs talents.

Justement, en quoi leur style de management diffère-t-il?

Ils sont capables de faire deux choses très importantes. D'une part, ils sont «inspirants» pour leurs employés, servent de modèles et veulent créer une connexion particulière avec eux. D'autre part, ils sont capables de déléguer et de faire confiance à leurs meilleurs talents, sans forcément vouloir tout contrôler. Même Steve Jobs, à partir de la période Pixar, a commencé à lâcher du lest.

Pourtant, comme l'a souligné mon collègue Albrecht Enders, nombre de ces CEO sont plus narcissiques que les directeurs traditionnels. Ils le sont au moins autant que les premiers magnats du rail ou de l'aéronautique. C'est peut-être un trait historique des leaders en période de profond changement! Mais lorsque je discute avec des entrepreneurs de la Silicon Valley, je remarque surtout que leur champ d'intérêt est plus large que les directeurs



fermé sur lui-même. Le grand risque pour toute industrie en croissance est que la nouvelle génération ne reprenne pas le flambeau. Mais la Silicon Valley a pour l'heure admirablement réussi à se régénérer. Contrairement à d'autres industries, c'est un environnement qui mise réellement plus sur le talent que sur l'origine ethnique ou sociale. Lorsque je suis sur place, je me retrouve entouré de CEO ou d'employés jeunes, riches et dont la vaste majorité est née hors des Etats-Unis.

«Le charisme des nouveaux dirigeants leur permet d'attirer les investisseurs.»

traditionnels. Ils sont non seulement intelligents, mais aussi très curieux, davantage prompts à tenter des choses, tout en étant rigoureux: lorsqu'ils engagent la conversation, ils ne laissent rien passer s'ils jugent l'argumentaire superficiel.

Pour eux, plus qu'un simple gagne-pain, l'innovation est un véritable mode de vie. Chacun de ces CEO se considère aussi comme le «vrai» Chief Innovation Officer de l'entreprise. Et ils sont très exigeants: il faut vraiment des raisons impérieuses pour qu'ils lâchent un projet... Tous les employés de la Silicon Valley croient réellement qu'ils sont là pour changer le monde. Et d'une certaine manière, ils ont déjà changé la manière dont nous pensons et vivons.

C'est un microcosme bien particulier...

Chaque fois que je m'y rends, je me dis que c'est un environnement si compétitif que cela doit souvent être très pesant! C'est un village, tout le monde se connaît, les rumeurs circulent très vite et les sièges aux conseils d'administration se répartissent fréquemment entre les mêmes personnes. Outre l'innovation pure, l'envie de richesse est bien sûr un des moteurs qui animent la Vallée. Mais ce n'est pas juste de l'avidité pour l'avidité, c'est une forme de «mesure» du parcours accompli, visible à tous les résidents de cet univers technologique ultra-concurrentiel.

Paradoxalement, c'est un monde à la fois ouvert et très

Nombre de leurs entreprises semblent néanmoins surévaluées en Bourse. Craignez-vous une nouvelle bulle technologique? Pas vraiment. La surévaluation est inévitable, puisque personne ne veut passer à côté du «next big thing». Il est tout simplement trop tôt pour connaître leur potentiel réel: les réseaux sociaux sont en train de changer nos vies, et de créer de nouveaux modèles économiques dont nous n'avons même pas idée. Amazon continue d'être surévaluée, mais cette entreprise construit une nouvelle infrastructure extrêmement audacieuse, qui pourrait lui fournir un avantage compétitif déterminant sur la distribution traditionnelle.▲

Jeremy Stoppelman

La patience récompensée

Dans un secteur où beaucoup se sont brûlé les ailes, le jeune cofondateur du réseau social Yelp a fait la différence en construisant son empire pierre par pierre. Par Sophie Gaitzsch

Age: 36 ans
 Nombre d'employés: 1'387
 Chiffre d'affaires:
 \$ 137,6 millions (2012)



YELP

Jeremy Stoppelman a tout du gendre idéal. Une carrière à succès, un physique d'acteur hollywoodien et une bonne dose de modestie malgré ses millions. Dans les locaux de Yelp, son site participatif spécialisé dans la critique et l'évaluation de services, il travaille à un petit bureau de l'open space principal. Il aime cuisiner et s'occuper de son chien. Lors du premier jour de cotation de son entreprise, en mars 2012, il est monté sur la plateforme de la Bourse de New York pour sonner l'ouverture accompagné de son équipe, et de sa maman.

Derrière cette image de «nice guy» se cache pourtant un homme ambitieux et obstiné, une forte tête qui n'hésite pas à défendre des avis très tranchés. Adolescent déjà, dans la banlieue de Washington, ce passionné d'ordinateurs s'enthousiasme pour la finance – il réalise ses premiers investissements à l'âge de 14 ans – et la création d'entreprises. En 2004, alors qu'il a repris le chemin des études à la prestigieuse Harvard Business School après trois ans chez Paypal, il imagine le concept de Yelp lors d'un passage dans un incubateur d'idées de San Francisco: un site participatif de recommandations permettant de trouver les meilleurs commerces locaux, du restaurant au plombier, en passant par la bibliothèque municipale.

Le site prend rapidement son envol. Les internautes s'enthousiasment à l'idée de donner leur avis sur les endroits qu'ils fréquentent. Malgré la tentation de profits

rapides et alors que ses concurrents s'attaquent tout de suite au marché national, Jeremy Stoppelman décide de prendre son temps. Son pari: se concentrer sur la qualité du contenu en créant ville après ville une communauté de contributeurs engagés. Pour motiver les usagers à écrire les critiques les plus pertinentes, Yelp organise des événements – les Yelp Elite Parties – auxquels il invite ses meilleurs rédacteurs. Une stratégie gagnante. Au fil des ans, le site prend de l'ampleur aux Etats-Unis, puis à l'étranger, au point de refuser des offres de rachat de Google et de Yahoo. Le site compte aujourd'hui plus de 42 millions de critiques et enregistre en moyenne 108 millions de visites par mois. «Yelp fait partie des quelques entreprises bien positionnées pour tirer profit des deux plus importants mouvements structurels du secteur de l'internet: le mobile et le local, souligne Barclays dans une note de recherche publiée en octobre. Avec un marché de la publicité locale estimé globalement à plus de 150 milliards de dollars, Yelp n'est qu'au début de sa croissance. Du côté du mobile, l'application Yelp a été téléchargée plus de 10 millions de fois et totalisé 46% des recherches au deuxième trimestre.»▲

✉ YELP,U



GOOGLE

.....
Age: 58 ans
Nombre d'employés: 54'600
Chiffre d'affaires:
 \$ 50,2 milliards (2012)

Eric Schmidt

La figure du père

S'il n'a pas créé Google, il l'a dirigé dix ans avant de céder sa place à Larry Page, l'un des deux fondateurs. Aujourd'hui, Eric Schmidt occupe toujours une place stratégique dans le géant du web.

Par Jean-Christophe Piot

On est loin du geek qui révolutionne le monde du fond de son garage: ingénieur formé à Princeton et à Berkeley, Eric Schmidt porte plus volontiers le costume-cravate que le jeans et le tee-shirt d'un

Mark Zuckerberg. Quand il prend la direction de Google en 2001, l'homme a dix-huit ans de plus que les deux fondateurs, Larry Page et Sergey Brin. Alors que Google commence à se faire connaître

dans le monde entier, ceux-ci décident de confier le développement à un dirigeant expérimenté, capable de mener à bien une croissance littéralement exponentielle. Passé par Bell puis Sun Microsystems, patron de l'éditeur Novell, Schmidt a le profil idéal.

Sous sa direction, Google multiplie par 8 le cours de son action en huit ans

La firme de Mountain View lui doit une stratégie qui lui permet d'écraser la concurrence sur le secteur des moteurs de recherche: simplicité, rapidité, efficacité. Schmidt réussit notamment la phase de diversification: actualités (Google News), cartographie (Google Maps) et surtout messagerie. En 2004, Gmail propose un webmail gratuit aux capacités de stockage 500 fois supérieures à celle de Hotmail ou de Yahoo!, qui offre aussi à la firme l'accès à une base de données gigantesque, dont l'analyse permanente se révèle commercialement très utile à ses clients.

Sous la direction de Schmidt, Google entre en Bourse en 2004 et multiplie par 8 le cours de son action en huit ans. Non sans agacer: l'ère Schmidt est aussi celle au cours de laquelle la jeune entreprise sympa devient une multinationale, avec sa face

sombre. Outre sa position dominante, ses détracteurs lui reprochent un respect plus que douteux de la vie privée. Un concept que Schmidt ne s'est jamais privé de considérer comme dépassé.

Aujourd'hui, Google est sorti de la période d'«hyper-croissance», estime l'économiste Pascal-Emmanuel Gobry, économiste et fondateur de la société d'étude de marché Noosphere. «Sa progression suit seulement la vitesse du marché, qui reste élevée: elle est toujours à deux chiffres.» Pour maintenir cette croissance, Google se lance sur de nouveaux marchés, des lunettes connectées aux voitures sans pilotes. Quant à Schmidt, il cède en douceur sa place à Larry Page le «visionnaire». Une sorte de retour aux sources. A Page la stratégie technologique et le développement des produits. A Brin les projets stratégiques. Et à Eric Schmidt les relations extérieures: négociations avec les partenaires, discussions avec les chefs d'Etat.

En dix ans, celui-ci a fait passer le géant californien à l'âge adulte. Son seul échec? Le virage des réseaux sociaux, complètement raté par un Schmidt qui est le premier à avouer qu'il s'est montré incapable de suivre l'explosion de Facebook ou de Twitter. ▀

✉ GOOG,U



Marc Benioff

La tête dans les nuages

Fondateur du leader mondial du cloud computing, Salesforce.com, l'entrepreneur américain prépare un futur où les hommes auront plus d'interactions avec les logiciels qu'entre eux.

Par Armelle Vincent

Les participants à la dernière conférence high-tech Disrupt ont retenu une chose en particulier de l'événement: Marc Benioff, 49 ans, s'y est cette année illustré comme le plus remarquable des intervenants. «Plutôt que de parler de lui, il a évoqué Steve Jobs, son mentor (au temps où il exerçait des fonctions de programmeur à Apple, ndr), et lui a rendu hommage en s'effaçant devant son génie», rapporte Claudio Pinkus, le cofondateur de Glip, une plateforme de collaboration en ligne.

Marc Benioff n'est pourtant pas en reste. Depuis le lancement de Salesforce.com, l'entreprise leader de cloud computing qui menace de

SALESFORCE.
COM

Age: 49 ans
 Nombre d'employés: 9'800
 Chiffre d'affaires:
 \$ 3,05 milliards (2013)

rendre obsolètes non seulement le logiciel traditionnel mais aussi le hardware, des qualificatifs plus élogieux les uns que les autres ne cessent de pleuvoir sur ce barbu à la corpulence de bon vivant et aux baskets bariolées: «pionnier», «l'une des cinquante personnes les plus intelligentes du monde de la technologie» ou encore «visionnaire».

Auteur de trois ouvrages dont l'un est devenu un best-seller («Behind the Cloud»), ce philanthrope est à l'origine du modèle

intégré 1/1/1, selon lequel les entreprises devraient faire le don d'1% de leurs produits, 1% de leurs capitaux et 1% des heures de travail de leurs employés aux communautés dans lesquelles elles vivent. L'entrepreneur a fondé sa première start-up active dans les jeux vidéo à l'âge de 15 ans, baptisée «Liberty Software».

Pour Marc Benioff, un constat est clair: hommes, machines et réseaux sociaux sont désormais si étroitement connectés qu'ils représentent ensemble, et non séparément,

la nouvelle révolution technologique. Même les machines ont désormais leurs propres réseaux sociaux et leurs amis! Benioff est convaincu que les gens auront un jour plus de contact avec des logiciels qu'avec les autres humains, et que le cloud – le sien si possible – sera utilisé pour diriger les machines. Si l'avenir se passe effectivement comme cela, Benioff en sera le nouveau prophète.

L'entrepreneur a fondé sa première start-up à l'âge de 15 ans

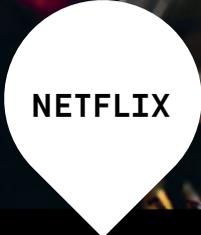
«Marc Benioff est un leader extrêmement intelligent et charismatique, qualités qui mènent à l'excellence tactique», commente l'analyste Robert Enderle. Sa querelle avec son autre mentor, Larry Ellison, le PDG et fondateur d'Oracle pour lequel il a travaillé pendant treize ans, révèle les ambitions de l'entrepreneur: «Ellison ne supporte pas qu'on défie son quasi-monopole, et c'est ce que Benioff a fait. De son côté, Benioff voulait se démarquer de son mentor et prouver quelque chose», confie un insider de la Silicon Valley. Les deux géants se sont notamment affrontés par voie de presse, avant de se réconcilier. Benioff a même fait l'éloge d'Ellison et des produits d'Oracle durant la conférence technologique Disrupt. Un «happy end» typiquement américain. ▀

CRM,U





Age: 53 ans
Nombre d'employés: 2'045
Chiffre d'affaires:
\$ 3,61 milliards (2012)



Reed Hastings

Le visionnaire au sang froid

A la tête de Netflix, le pape des films en streaming a déjoué les attentes en imposant son entreprise face à des géants comme Amazon. Son secret: avoir toujours une longueur d'avance.

Par Sophie Gaitzsch

Dans la Silicon Valley, Reed Hastings, 53 ans, est à la fois vénéré et craint. Le directeur de Netflix a porté son entreprise vers les sommets grâce à son flair. A ses débuts en 1997, la société lance un concept novateur: la location de DVD par internet. Un virage à 180 degrés à l'ère des «video stores» présents dans les

rues américaines par dizaines de milliers. Succès immédiat. Mais déjà, Reed Hastings anticipe que le futur de la vidéo se trouve exclusivement sur la toile, alors que le haut débit n'en est qu'à ses balbutiements. Une vision qu'il défend au fil des ans jusqu'à lancer son offre de films en streaming en 2007. Avec une détermination de

fer, et sans pitié envers ceux qui peuvent le freiner.

Le principe de Netflix séduit. Il donne un accès illimité à un vaste choix de films et de séries via internet pour 7,99 dollars par mois. Proposée dans 40 pays, l'offre compte aujourd'hui plus de 37 millions d'abonnés, pour un chiffre d'affaires annuel de 3,6 milliards de dollars.

«Reed Hastings est un stratège hors pair, raconte Gina Keating, journaliste spécialisée dans les nouvelles technologies et auteure d'un ouvrage sur Netflix publié en 2012. Il est parvenu à modeler sa compagnie en comprenant avant tout le monde dans quelle direction se dirigeait la technologie.»

Issu d'une famille aisée de la côte Est, Reed Hastings se démarque par ses aptitudes hors norme en mathématiques. Il roule sa bosse entre une faculté chic du Maine, un passage dans les Marines et une mission humanitaire de trois ans en Afrique avant de poser ses valises en Californie, où il suit un Master en informatique à l'Université de Stanford. C'est à cette époque qu'il se retrouve aspiré dans le tourbillon de la Silicon Valley. Il y fonde en 1991 une première entreprise informatique, Pure Software, qu'il revend quelques années plus tard pour 585 millions de dollars. Puis une seconde: Netflix.

Le CEO, qui vit modestement avec sa famille et se tient à bonne distance des mondantés de la vallée, insuffle à sa start-up une culture d'entre-

prise bien particulière. Son but? N'être entouré que des meilleurs. Pour ce faire, Netflix offre des salaires supérieurs au reste de la branche. Une fois dans l'entreprise, ceux qui se démarquent reçoivent une promotion. Les autres sont remerciés, sans états d'âme, mais avec une importante indemnité de départ.

«Il s'agit d'un homme tout à fait charmant, mais ses méthodes sont parfois brutales.»

Autre trait distinctif: les employés jouissent d'une grande liberté. Ils peuvent notamment prendre autant de jours de vacances qu'ils le souhaitent, pour autant que leur travail soit fait. Et afin de ne pas s'enfermer dans une structure trop hiérarchique, Reed Hastings ne possède pas de bureau. Il s'installe à côté de ses salariés, simplement où il trouve de la place. Ce qui ne veut pas pour autant dire qu'il est facile de travailler avec lui, souligne Gina Keating. «Il s'agit d'un homme tout à fait charmant, mais ses méthodes sont parfois brutales. Dans son entreprise, il peut être froid et manquer d'empathie. Cette absence de sentimentalisme représente aussi une des clés du succès de Netflix. Reed Hastings fait preuve d'une incroyable concentration et se montre insensible aux critiques. Sans son influence, la société aurait simplement disparu.»

Lorsque les géants Wal-Mart, Amazon et Blockbuster Video

se lancent sur son terrain, le CEO n'hésite pas à baisser considérablement ses prix. Aucun attermoisement non plus lorsqu'il doit saboter son propre business de location de DVD, florissant, en redirigeant ses clients vers le streaming. Les méthodes peu conventionnelles ne lui font pas peur. Une des marques de fabrique du site Netflix est son outil de recommandation, un système particulièrement performant qui propose des films aux abonnés en fonction de leur comportement sur la plateforme. Afin de conserver son avance dans ce domaine, Reed Hastings a organisé un concours et offre 1 million de dollar à quiconque parviendra à le rendre encore plus efficace.

Aujourd'hui, malgré quelques déboires et erreurs de communication qui lui ont valu une sanction des clients et une sévère dégringolade en Bourse en 2011, Netflix semble devenue intouchable. D'autant plus qu'il lui reste de nombreux marchés à conquérir. «L'entreprise se trouve très loin devant ses concurrents, note Gina Keating. Je ne vois pas de limite à sa croissance.» Uwe Neumann, analyste chez Credit Suisse, se montre quant à lui plus prudent. «Netflix a de bonnes chances de voir son modèle continuer de progresser. Mais les risques en provenance de la concurrence sont élevés. Par ailleurs, la croissance future est déjà comprise dans la valeur élevée du titre. Nous conseillons actuellement une prise de bénéfices.»▲

■ NFLX,U



Godfrey Sullivan

Le vétéran de la technologie

SPLUNK

Le succès et la longévité du CEO de Splunk dans le secteur prometteur du big data font de lui l'un des managers les plus respectés de la Silicon Valley.

Par Audrey Ramat

Godfrey Sullivan a une vision particulière de la gestion d'entreprise. Le Texan de 59 ans, à la tête de Splunk depuis cinq ans, assimile en effet volontiers son parcours professionnel au sport qu'il a pratiqué avec passion pendant vingt-cinq ans: le «relais cavalier-coureur». Une discipline équestre peu connue mêlant endurance et stratégie, qui voit deux partenaires alterner course à cheval et course à pied. «Après avoir parcouru 30 ou 40 miles dans la montagne, ton allégerance envers ton équipe devient une évidence. C'est assez semblable au fait de gérer son entreprise!», déclarait-il en février à la chaîne CNN.

Décrit par son prédécesseur Michael Baum, le cofondateur de Splunk, comme un homme intègre, Sullivan a conduit la société de gestion et d'analyse de données numé-



Age: 59 ans
Nombre d'employés: 900
Chiffre d'affaires:
 \$ 198,9 millions (2013)

riques – dont le nom vient de «spelunking» (spéléologie) – à une croissance impressionnante, ponctuée par une entrée en Bourse fulgurante en 2012. Ses solutions permettent d'exploiter toutes les données générées par l'infrastructure informatique d'une entreprise. Le secteur du «big data» décolle: pour son premier jour de cotation au Nasdaq, l'action de Splunk s'est envolée de 106%, engrangeant quelque 200 millions de dollars.

Splunk a été élue entreprise la plus innovante du monde dans le domaine du big data

Godfrey Sullivan semble avoir un don pour multiplier les revenus de sociétés technologiques. Avec vingt-deux ans

d'expérience, dont sept passées chez Apple comme directeur des ventes, ce «sage» est surtout connu pour avoir fait d'Hyperion Solutions le leader mondial des logiciels de gestion de la performance d'entreprise. Sa devise: «Gagner, mais gagner de la bonne manière.» En 2013, Splunk a été élue entreprise la plus innovante du monde dans le domaine du big data par le magazine «Fast Company». La société basée à San Francisco recense parmi ses clients la moitié des entreprises du Fortune 100. Facebook, Staples ou encore le Département de la défense américaine recourent à ses services d'analyse.

Splunk a enregistré 400 nouveaux clients sur un an, pour un chiffre d'affaires en hausse de 50%. «En tant qu'unique entreprise cotée en Bourse se consacrant exclusivement à l'analyse du big data, il est fort probable qu'elle soit le principal bénéficiaire de l'usage croissant de cette technologie, relève Ulrich Kaiser, analyste à Credit Suisse. Nous maintenons donc notre recommandation d'achat.» Sullivan ne compte pas s'arrêter là. L'entrée en Bourse était juste un tour de chauffe pour ce marathonien: le CEO de Splunk prévoit déjà une hausse des effectifs de plus de 40% d'ici à fin 2014, avec pour objectif à terme un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars.▲

☑ SPLK,U



Lanham Napier

le cow-boy du cloud



RACKSPACE

Age: 42 ans
 Nombre d'employés: 4'800
 Chiffre d'affaires:
 \$ 1,31 milliard [2012]

Visionnaire et audacieux, le Texan qui dirige Rackspace a réussi à fédérer ses employés au sein d'une véritable communauté globale.

Par Audrey Ramat

Certains y verront de la prédestination: le fils d'un professeur de sciences informatiques de l'Université de Houston qui se retrouve à la tête de l'un des géants mondiaux du cloud computing. Toujours est-il que cette

ascendance a donné très jeune à Lanham Napier, 42 ans, le goût des ordinateurs et du monde virtuel. C'est en l'an 2000, fraîchement diplômé en économie des prestigieuses universités Rice et Harvard, qu'il reprend les commandes

de la start-up Rackspace, fondée deux ans plus tôt.

En treize ans, le Texan a réussi à mener la société d'hébergement et de cloud computing sur la voie de la rentabilité, avec un chiffre d'affaires qui a triplé depuis 2008, atteignant aujourd'hui 1,5 milliard de dollars. L'entreprise basée à San Antonio, concurrente

L'entreprise gère 82'000 serveurs à travers le monde

d'Amazon dans le domaine du cloud, gère quelque 82'000 serveurs à travers le monde et compte plus de 200'000 utilisateurs dans 120 pays, dont 60% des firmes du «Fortune 100». Etant la société qui a connu la croissance la plus rapide du Nasdaq ces trois dernières années, avec un bénéfice brut passé de 22 à 105 millions de dollars, Rackspace est considérée comme un placement performant.

La raison d'un tel succès? La culture d'entreprise instaurée par Napier, qui fait aujourd'hui la renommée de Rackspace. Celle-ci se base sur un service clients irréprochable, baptisé «assistance fanatique» (Fanatical Support) et une communauté globale de quelque 4'800 employés

dédiés corps et âme à la société, les «rackers», qui constituent «l'arme secrète de l'entreprise» comme le CEO se plaît à le souligner.

Distingué par «Forbes» comme l'un des 20 CEO les plus puissants des Etats-Unis et par Ernst & Young en tant qu'entrepreneur de l'année 2013, le «cow-bow du cloud», comme on l'appelle dans le milieu, est un précurseur de l'«open cloud».

Dès 2010, Rackspace élabore en partenariat avec la Nasa le programme de cloud computing baptisé «Open-stack», une plateforme collaborative en open source considérée comme le nouveau Linux, et enrôle dans le projet les plus grands noms de l'industrie tels que Dell, Cisco Systems et Microsoft. Openstack, qui en est à sa septième version, a déjà réussi à fédérer une communauté de 6'000 utilisateurs et 190 entreprises.

Rackspace, dont le CFO Karl Pichler est Suisse, a par ailleurs annoncé, à la mi-octobre, qu'il entendait faire de Zurich sa plateforme numéro un pour l'ensemble des relations commerciales hors Etats-Unis. La cité suisse alémanique accueillera ainsi les départements ventes, marketing et support technique de l'entreprise californienne, ce qui permettra la création d'une quarantaine d'emplois.▲

✉ RAX,U



Jeff Weiner

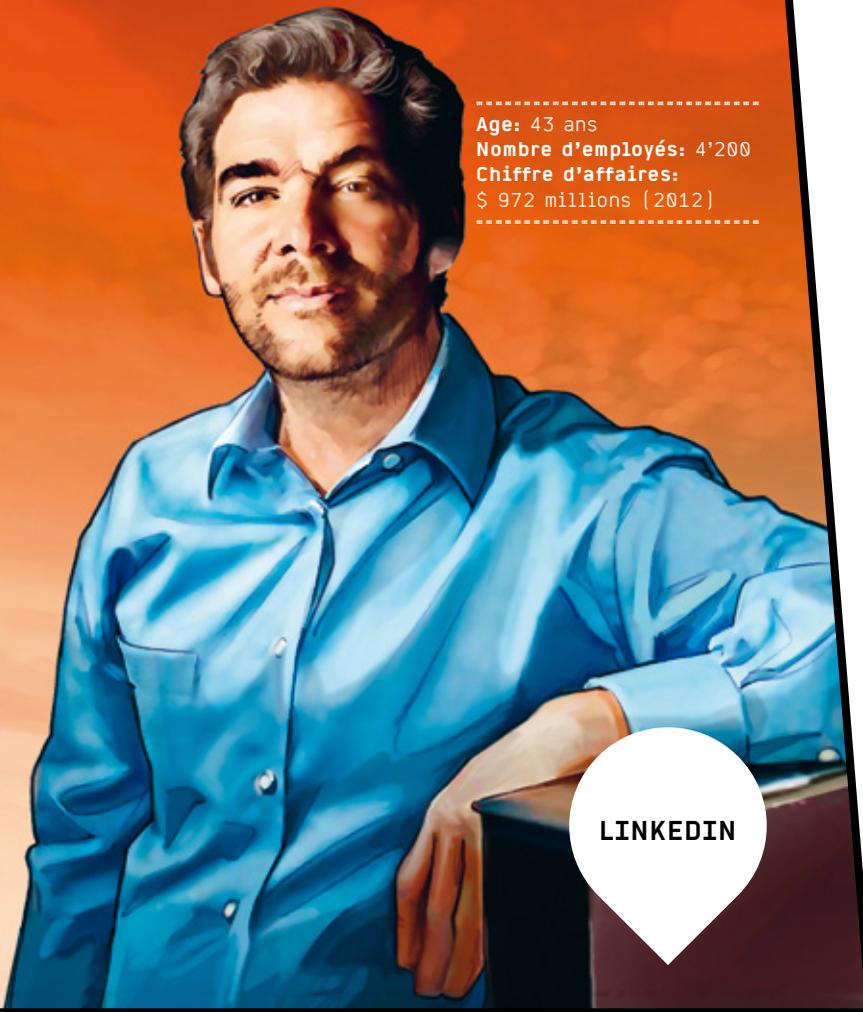
Le revanchard

Avant de faire d'une start-up prometteuse le plus grand réseau social professionnel du monde, le patron de LinkedIn a vécu de l'intérieur la crise qui a frappé Yahoo. Histoire d'un come-back.

Par Jean-Christophe Piot

Sept ans. Pendant sept ans, Jeff Weiner s'est démené pour enrayer la lente décadence de Yahoo face à Google. Arrivé en 2001 dans l'entreprise, dont il est rapidement devenu vice-président, le trentenaire est alors chargé de développer Yahoo Search, l'offre censée concurrencer une rivale qui va de succès en succès. Problème: alors que Google brille par sa simplicité, Yahoo devient de plus en plus confus, incapable de définir sa nature profonde: moteur de recherche, portail, éditeur de contenus ou agrégateur? Après avoir tenté en vain de convaincre Yahoo de racheter YouTube, Weiner jette l'éponge en 2009.

La même année, il prend la tête de LinkedIn avec une philosophie précise: faire



Age: 43 ans
 Nombre d'employés: 4'200
 Chiffre d'affaires:
 \$ 972 millions (2012)

moins, mais mieux. La start-up, déjà rentable, est en plein boom, mais ses équipes dispersent leur énergie dans un trop grand nombre de directions. Au prix de l'abandon de plusieurs projets, notamment dans le B2B, Weiner va en faire en quatre ans le premier réseau social professionnel du monde, loin devant Viadeo. Si le site multiplie les services, le CEO tient à ce que LinkedIn ne perde pas de vue le cœur de son activité. A ses membres, il propose la construction d'un réseau de connaissances qui facilite les échanges entre professionnels,

LinkedIn a beaucoup impressionné Wall Street par sa croissance

employeurs ou candidats potentiels. Aux recruteurs, il vend l'accès à la plus grande base de CV du monde, ainsi que les outils pour l'exploiter.

Et cela fonctionne: l'introduction en Bourse en 2011 de LinkedIn est un succès. En 2013, deux nouveaux inscrits y déposent leur CV chaque seconde, rejoignant un immense réseau de 225 millions de membres dans 200 pays, dont 75 millions d'Américains. Financé à 30% par la publicité et le revenu des services Premium proposés à ses membres, LinkedIn met aussi les entreprises à contribution: leur tribut représente la moitié de son chiffre d'affaires.

Si la rentabilité du réseau professionnel est encore faible en raison du montant de ses investissements, «LinkedIn a beaucoup impressionné Wall Street par sa croissance, mais surtout par la prévisibilité de ses résultats, ce que les investisseurs préfèrent», estime l'économiste Pascal-Emmanuel Gobry de Noosphere. Le défi de Weiner consiste maintenant à exploiter pleinement l'actif extrêmement précieux qu'il a construit.

Il s'agit notamment d'offrir aux recruteurs une base de données précise, ce qui suppose d'inciter les membres à mettre régulièrement à jour leur profil, y compris quand ils ne cherchent pas un emploi. Pour cela, le CEO entend développer une offre éditoriale les encourageant à visiter le site plus souvent et plus longtemps. Bref, proposer du contenu. Un air de déjà-vu pour Weiner: comme chez Yahoo, c'est à nouveau la question de la nature de son entreprise qui est au cœur des enjeux.▲

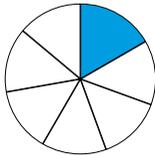
LNKD,U



L'introduction en Bourse en sept questions

Loin d'être la chasse gardée des géants et des multinationales, la Bourse peut accélérer considérablement la croissance d'une société. A condition de bien préparer son entrée. Explications.

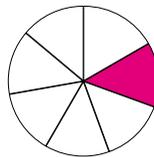
Par Jean-Christophe Piot



Quelles raisons poussent une entreprise à se lancer en Bourse?

A un certain stade de développement, les prêts bancaires classiques peuvent ne plus suffire. Si la stratégie d'entreprise nécessite des fonds importants, par exemple pour racheter un concurrent ou se lancer sur un nouveau créneau, la Bourse donne accès à un autre niveau de financement. Les avantages sont nombreux pour la société, qui multiplie le nombre d'acteurs intéressés à son

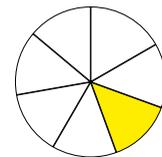
développement, diversifie ses sources de financement, se passe d'intermédiaires et gagne en visibilité. Une introduction en Bourse sert aussi à motiver et à fidéliser ses dirigeants et ses employés, en leur offrant une participation.



Quel est le profil des sociétés concernées?

Il n'existe aucun modèle-type. Toutefois, il est préférable que l'entreprise soit d'ores et déjà rentable et existe depuis quelques années, ne serait-ce que

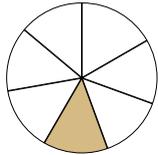
pour rassurer les autorités de marché. L'essentiel est qu'elle présente de bonnes perspectives de croissance. A son introduction en mai 2012, Facebook a d'abord perdu des sommes considérables, mais est parvenu à rassurer ses actionnaires. Ceux-ci sont convaincus qu'à terme, Mark Zuckerberg saura monétiser son réseau social.



Quel est le bon moment pour se lancer?

Pour un bon timing, outre une réflexion approfondie à l'interne, il est essentiel

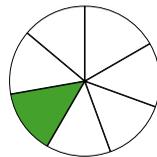
de suivre de près l'activité boursière sur le marché en question, notamment celle de ses concurrents: une phase de morosité économique pousse les investisseurs à la prudence. Une fois la décision prise, il faut aussi veiller à choisir les bons partenaires: banques d'affaires, sociétés de Bourse, avocats...



Concrètement, comment se déroule l'IPO?

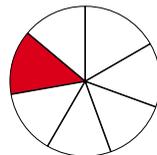
Il s'agit d'un long processus! Sa durée varie néanmoins selon le lieu de l'introduction: s'installer sur une place financière comme Zurich ou Francfort en moins de six mois relève de la gageure. Dans certains cas, l'IPO (Initial Public Offering) peut prendre plusieurs années. Avant même le lancement de l'opération, la décision doit être prise par l'assemblée générale des actionnaires. Vient ensuite le choix de la place de cotation et des partenaires qui accompagneront l'entreprise sur le plan technique. Parallèlement, celle-ci doit se mettre en ordre de marche: choix d'une stratégie, réorganisation éventuelle de la gouvernance et des services, production des états financiers, plan de communication, documents fiscaux. A partir de là seulement commence la phase d'introduction proprement dite, qui passe par le dépôt d'un dossier auprès de l'opérateur boursier de la place de cotation choisie. Une fois validé, ce dernier permet d'obtenir un visa du régulateur, rôle assuré en Suisse par

la Finma. Certains marchés, comme Wall Street, imposent alors une «quiet period»: 30 jours avant l'introduction et 25 jours après, la société introduite a l'interdiction de communiquer auprès du public et des institutionnels. Dans la pratique, cela donne lieu à d'importants échanges de titres et à des spéculations à la fin de cette période...



Comment se fixe le prix de l'action?

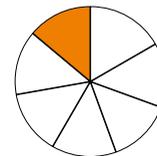
Sans surprise, il s'agit surtout d'une question de marketing: la fourchette à l'introduction s'établit au cours d'un «roadshow», lors duquel l'entreprise rencontre les investisseurs potentiels. Une fois cette phase terminée, la période de souscription est ouverte. Le premier jour de cotation est déterminant pour constater la réussite ou l'échec de l'opération. Le deuxième valide déjà les premières tendances. Un prix haut n'est pas toujours une bonne nouvelle: il peut conduire certains acteurs à considérer que la marge de croissance du cours de l'action est diminuée d'autant.



Quelles places boursières ont les faveurs des entrepreneurs?

Les candidats à l'entrée en Bourse ont tendance à se

lancer là où ils sont le plus connus des investisseurs potentiels: bien souvent dans leur propre pays. Pour des raisons stratégiques, certaines peuvent aussi faire le pari de se lancer sur une place étrangère. C'est le cas de Prada ou de l'Occitane, deux sociétés cotées à Hong Kong pour favoriser la commercialisation de leurs produits sur un marché asiatique qui ne connaît pas la crise. D'autres encore choisissent de se lancer sur des places spécialisées, à l'image du NASDAQ new-yorkais dédié aux nouvelles technologies.



Quels sont les risques de l'IPO pour une société?

Entrer en Bourse revient par définition à partager le pouvoir. Avec le temps, le risque de perte de contrôle n'est jamais à écarter: les héritiers du constructeur Peugeot, aujourd'hui minoritaires dans leur propre société, peuvent en témoigner. Mais à court terme, le principal risque tient surtout au caractère public de l'activité de l'entreprise. Une fois celle-ci cotée, communiquer de façon régulière devient une obligation. Scrutée en permanence, la société peut subir l'impact de commentaires négatifs et voir son cours de marché varier en conséquence. ▲



Un test consommateur
au «Gillette Innovation
Centre» de Reading,
en Grande-Bretagne.

Gillette, le gourou du jetable

La marque américaine, qui a inventé le rasoir à cinq lames, a atteint un plafond en matière d'innovation. Mais dans les pays émergents, son ascension ne fait que commencer. Histoire.

Par Julie Zaugg

L'année 1895 avait mal commencé pour King C. Gillette. Ce socialiste utopiste se sentait pris au piège dans son emploi de vendeur de bouchons de liège. Il ne voyait pas comment progresser. Jusqu'au jour où il eut une révélation: pour prospérer en affaires, il fallait créer une demande pour un bien que les consommateurs seraient obligés de remplacer à intervalles réguliers. Et pour les fidéliser, pourquoi ne pas leur offrir un outil qui ne fonctionnerait qu'avec ses produits? Un nouveau modèle d'affaires était né. Celui-là même qui sous-tend aujourd'hui le marché des imprimantes et de leurs cartouches ou des machines à café et de leurs capsules.

A l'époque de King C. Gillette, on se rasait avec une lame épaisse qui devait être taillée régulièrement. Ce natif du Wisconsin décide donc de lancer, en 1903, la première lame jetable. Plus fine, elle était la seule à pouvoir se fixer sur le rasoir que l'entrepreneur offrait gratuitement à ses clients. «Au début, les gens étaient sceptiques: on n'avait pas l'habitude de jeter des choses à l'époque, relate Matthew

Pisarcik, le créateur du site razorarchive.com. King C. Gillette a dû continuer à offrir un service de taille de lames durant plusieurs années, avant que le public ne se fasse à l'idée du jetable. Mais il est finalement parvenu à imposer sa vision et à changer les habitudes de sa clientèle.»

Gillette reste le leader incontesté sur tous les marchés où il est présent

L'homme d'affaires a renforcé son assise durant la Première Guerre mondiale, en fournissant des kits de rasage à l'armée. «De retour à la vie civile, les soldats ont continué à utiliser les produits Gillette. Ils étaient devenus des clients à vie», relève ce passionné de rasoirs vintage. Ce sera le début d'une longue série d'innovations, qui ont permis à Gillette, aujourd'hui propriété de Procter & Gamble (P&G), de toujours conserver une longueur d'avance sur ses concurrents. «A chaque fois qu'une imitation voyait

le jour ou qu'un brevet arrivait à échéance, la firme mettait sur le marché un nouveau modèle», explique-t-il.

En 1971, elle lance le premier rasoir à cartouche, le Trac II. Il sera suivi de la tête pivotante de l'Atra en 1977, des lames sur ressort du Sensor en 1990 et des trois lames du Mach 3 en 1998. Confronté au Quattro de Wilkinson, un rasoir à quatre lames mis sur le marché par son principal compétiteur en 2004, Gillette sort en 2006 le Fusion, muni de cinq lames. Ce rasoir ultime, que la marque a mis huit ans à développer, a donné lieu à 20 brevets. Il comporte même une sixième lame cachée à l'arrière pour les finitions. Il en existe une version munie d'une poignée vibrante et une autre, lancée en 2010, dont les lames sont recouvertes d'un revêtement spécial anti-résistance.

Ali Dibadj, analyste chez Alliance Bernstein, pense que cette fuite en avant dans l'innovation a atteint ses limites: «Le modèle d'affaires de Gillette repose sur l'idée que le client sera toujours prêt à payer plus pour un matériel de rasage de meilleure qualité, mais ce n'est

plus le cas aujourd'hui, surtout depuis la crise de la fin des années 2000.» Les hommes cherchent des alternatives moins chères ou changent de lames moins souvent.

Autre écueil: les gens se rasent tout simplement moins, particulièrement dans le monde occidental. La mode de la barbe de trois jours et de la moustache a érodé les ventes de Gillette. Sans oublier «les personnes au chômage et les personnes âgées, toujours plus nombreuses en Europe et en Amérique du Nord, qui n'ont plus besoin de se raser tous les jours», complète Ali Dibadj.

Gillette reste toutefois le leader incontesté sur tous les marchés où il est présent, avec une part du gâteau oscillant entre 80% aux Etats-Unis et 50% en Asie, mais il a commencé à céder du terrain à ses concurrents, «notamment en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest», souligne Nicole Tyrimou, analyste chez Euromonitor. Sur ce dernier marché, la part de Gillette est passée de 67,5%



GILLETTE

Le fondateur King Gillette (de son vrai nom), né dans le Wisconsin, inventeur du rasoir jetable en 1901.

.....L'avis de l'analyste.....

«Le rachat de Gillette a ouvert de nouveaux marchés à P&G»

Gillette a été racheté en 2005 par Procter & Gamble (P&G) pour 57 milliards de dollars. Les accessoires de rasage représentent désormais 9% de ses ventes et 16% de ses revenus. «Gillette est la marque numero un de P&G, devant Pantène, c'est une source importante de revenus,

note Nicole Tyrimou, analyste chez Euromonitor. Son rachat a aussi permis de lui ouvrir de nouveaux marchés, comme le Brésil et l'Inde.» La multinationale de Cincinnati s'est laissé devancer dans les pays émergents par ses concurrents Colgate et Unilever. Quant à Gillette, elle

a pu profiter «du gigantesque réseau de distribution et de l'influence de P&G, notamment sur les prix, indique Ali Dibadj, analyste chez Alliance Bernstein. Cela a fait baisser ses coûts.» Gillette a en outre pu profiter de certaines synergies: elle s'est associée à Olay, une

autre marque de P&G. «Cela lui permettra d'accéder à de la recherche et développement dont elle n'aurait jamais pu profiter sinon, pour améliorer sa ligne de produits de rasage pour hommes et femmes (mousses, gels, after-shave)», relève Nicole Tyrimou.

en 2005 à 64,5% en 2012, alors que celle de Wilkinson augmentait de 14,7% à 15,5%.

Plutôt que d'innover dans le haut de gamme en lançant des rasoirs munis de lames chauffantes ou en céramique (deux des brevets déposés récemment par Gillette), Ali Dibadj estime que la société ferait mieux de se concentrer sur la fourniture de rasoirs bon marché. Car si Gillette essuie quelques revers sur ses marchés traditionnels, ce n'est pas le cas dans les pays émergents. «La marque est très présente en Amérique latine, au Brésil et en Inde, note Nicole Tyrimou. L'émergence d'une classe moyenne en a fait des marchés en plein essor pour les rasoirs. L'Afrique et le Moyen-Orient présentent également des opportunités.» Seul le Japon, dominé par Wilkinson, ainsi que la Chine et la Corée du Sud, qui comptent plusieurs acteurs locaux, semblent lui avoir échappé.

Gillette a d'ailleurs su adapter son offre aux marchés émergents. Une équipe de Procter & Gamble s'est par exemple rendue en Inde pour étudier les mœurs de rasage locales, y effectuant des milliers d'interviews et de visites à domicile. «En Inde, un demi-milliard d'hommes se sert toujours d'un rasoir de sûreté, une technologie vieille de plus d'un siècle, car il n'existe pas d'alternative sûre et bon marché», décrit la firme. Ce constat l'a amené à lancer en 2010 le Gillette Guard, un solide rasoir muni d'une seule lame et vendu 15 roupies (20 centimes). Aujourd'hui, ce

modèle représente plus de la moitié des ventes de rasoirs dans le sous-continent.

Mais Gillette n'a pas encore brûlé toutes ses cartouches dans le monde occidental. «De plus en plus d'hommes rasent des parties de leurs corps autres que leur visage, indique Nicole Tyrimou. Cela représente un marché très prometteur.» Ils sont déjà 29% à le faire aux Etats-Unis, 49% en Grande-Bretagne et 56% en Allemagne. Ce n'est pas passé inaperçu chez Procter & Gamble: la firme a enregistré ce printemps la marque «Gillette Body» et vient de déposer un brevet sur le rasage corporel. ▲

PG,U



Le «bébé Gillette», un temps l'icône publicitaire de la marque, était destiné à promouvoir la simplicité d'emploi du rasoir jetable et son caractère inoffensif.

Un marketing de génie

Le succès de Gillette est en partie bâti sur une habile stratégie de communication. Tour d'horizon des campagnes les plus originales.

Le rasoir des stars du sport
Gillette a été l'une des premières marques à enrôler des sportifs pour promouvoir ses produits, sponsorisant le baseball américain dès les années 1940. Aujourd'hui, elle fait appel à des stars internationales comme Roger Federer, Thierry Henry ou Tiger Woods, mais aussi à des gloires locales, comme le joueur de cricket indien Rahul Dravid, le pilote de moto turc Kenan Sofuoglu ou le footballeur sud-coréen Park Ji-sung, qui lui permettent de séduire les marchés émergents.

Kiss and tell

En 2013, Gillette mène un grand test auprès des femmes, leur demandant d'embrasser leur partenaire avant et après le passage de la lame: deux sur

trois préfèrent les hommes rasés de près.

Soldier for women

Une campagne lancée en Inde suite au viol et au décès fin 2012 d'une jeune femme met en scène une galerie d'hommes glabres, les présentant comme des «soldats» au service des droits des femmes.

Génération Y

L'application pour mobiles uArt de Gillette permet de rajouter une moustache ou une barbe sur son visage, puis de les raser. Le jeu vidéo «The Undetectables», inspiré de «Mission Impossible», sert à retrouver un rasoir Gillette volé par le 5 O'clock shadow (la barbe de fin de journée).

Autodérision

Une publicité datant de 2010 imagine une société où le mullet serait revenu à la mode. On y voit des hommes rasés de près, mais portant la fameuse coupe de cheveux des années 80.



Marc Bürki (à droite),
et Hisham Mansour,
ex-CEO de MIG.

FRED MERZ

«Nous sommes devenus beaucoup plus forts»

L'acquisition de MIG Bank, en septembre dernier, a propulsé Swissquote parmi les leaders mondiaux du Forex. Interview croisée de Marc Bürki, CEO du groupe, et Hisham Mansour, ex-CEO de MIG.

Le 25 septembre, Swissquote annonçait l'acquisition de sa concurrente lausannoise MIG, banque en ligne spécialisée dans le trading de devises (Forex) et disposant de bureaux à Hong Kong et à Londres. Une opération qui permet à Swissquote de faire son entrée dans le top 10 du négoce de devises et d'accroître ainsi son audience au niveau mondial, en renforçant du même coup ses équipes techniques et son pôle marketing. Entretien.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Avec le rachat de MIG Bank, Swissquote s'est hissée dans le top 10 du marché mondial du Forex. Qu'est-ce qui a motivé cette opération?

MARC BÜRKI ▶ Le caractère global et ultra-compétitif du secteur du Forex impose aujourd'hui d'être présents dans le monde entier. En acquérant MIG, avec qui nous partageons la même vision, nous sommes devenus beaucoup plus forts. J'ajoute que nous sommes parmi les rares leaders de ce secteur à être cotés en Bourse. Nos volumes de transactions sont donc vérifiés et certifiés.

HISHAM MANSOUR ▶ Swissquote occupe désormais la 8^e position mondiale dans le secteur du Forex. Et grâce à cette

fusion, la banque pourra viser les premières places beaucoup plus rapidement.

Aux yeux des clients Forex, quels sont les arguments susceptibles de faire la différence sur ce marché?

HISHAM MANSOUR ▶ La technologie et la qualité du service proposé jouent évidemment un rôle important. Mais la confiance dans l'entreprise est également essentielle. En tant que société cotée en Bourse, et donc très transparente, Swissquote inspire confiance. Elle dispose d'une capitalisation de 500 millions de francs et d'un revenu bien diversifié, ce qui constitue aussi un aspect très rassurant, dont peu de ses concurrents peuvent se prévaloir.

MARC BÜRKI ▶ Le fait que Swissquote et anciennement MIG soient des banques, homologuées comme telles par les autorités, nous donne une crédibilité supplémentaire par rapport à d'autres sociétés. C'est une garantie de sécurité pour les clients qui investissent sur nos plateformes. Mais il faut préciser que ce qui est un avantage pour nos clients représente un défi pour nous! Certains de nos concurrents ne s'embar-



rassent pas d'autant de règles, mais leurs clients ne le savent pas forcément...

Pour les utilisateurs, quelle sera la conséquence de l'intégration de la plateforme de MIG à celle de Swissquote?

HISHAM MANSOUR ▶ Les plateformes Forex de Swissquote et de MIG utilisaient déjà la même base logicielle, une solution appelée MetaTrader 4. Seul le design du portail de MIG devra être adapté.

MARC BÜRKI ▶ L'intégration ne pose aucun problème du point de vue technique; les clients ne noteront aucune différence, à part le changement du logo sur la page d'accueil du site de MIG.

Le rachat de MIG profitera-t-il à Swissquote d'un point de vue technologique?

MARC BÜRKI ▶ Cela nous permet en effet d'acquérir un savoir-faire et des compétences. Les employés de MIG sont des spécialistes de MetaTrader 4, une plateforme qui ne générât jusqu'ici que 10% de notre chiffre d'affaires, et qui nous était donc moins familière. Mais au-delà de l'aspect technologique, Swissquote va surtout profiter de la force de vente et des talents marketing de MIG. Le fait de disposer désormais d'un réseau de relations plus étendu à travers le monde, avec des succursales à Londres et à Hong Kong, représente un atout important. L'intérêt d'un tel rachat ne se limite pas à l'acquisition en soi, mais se mesure aussi à la capacité à attirer de nouveaux clients par la suite.

Prévoyez-vous de nouvelles acquisitions au cours des prochaines années?

MARC BÜRKI ▶ Nous sommes toujours à l'affût de nouvelles opportunités. Dans notre secteur d'activité, il est vital de grandir rapidement pour toucher de nouveaux clients, et cela passe par des acquisitions.

Quel est le profil type du client Forex?

HISHAM MANSOUR ▶ Tout comme pour le trader d'actions, il s'agit d'une personne indépendante qui cherche à réaliser des profits de son propre chef. Mais la plupart du temps, les clients intéressés par le Forex sont prêts à prendre un peu plus de risques, notamment par l'utilisation d'effets de levier. Le client type est un homme âgé de 25 à 45 ans. Cela étant, une part grandissante de nos services Forex s'adresse aux clients institutionnels.

Le Forex va désormais représenter 50% de votre revenu. Pourquoi cette proportion est-elle devenue si importante?

MARC BÜRKI ▶ Car la croissance est limitée dans nos autres domaines d'activité. En tant que banque suisse, nous nous adressons en premier lieu aux résidents de notre pays. Or il s'agit d'un petit Etat de 7,6 millions d'habitants. Environ 400'000 personnes en Suisse pratiquent le trading online et notre part de marché s'élève déjà à environ 50%, soit 200'000 clients. Pour grandir davantage, nous devons nous étendre vers d'autres pays. Et contrairement au trading d'actions qui reste un marché très local, le Forex est

global: seuls 10% de nos clients Forex actuels résident en Suisse. Cela fait donc sens de s'implanter à l'étranger. De plus, par l'intermédiaire de notre offre de trading de devises, nous aurons ensuite la possibilité de proposer nos différents services à nos nouveaux clients. Le Forex représente en quelque sorte le cheval de Troie qui va nous permettre de grandir dans tous les secteurs.

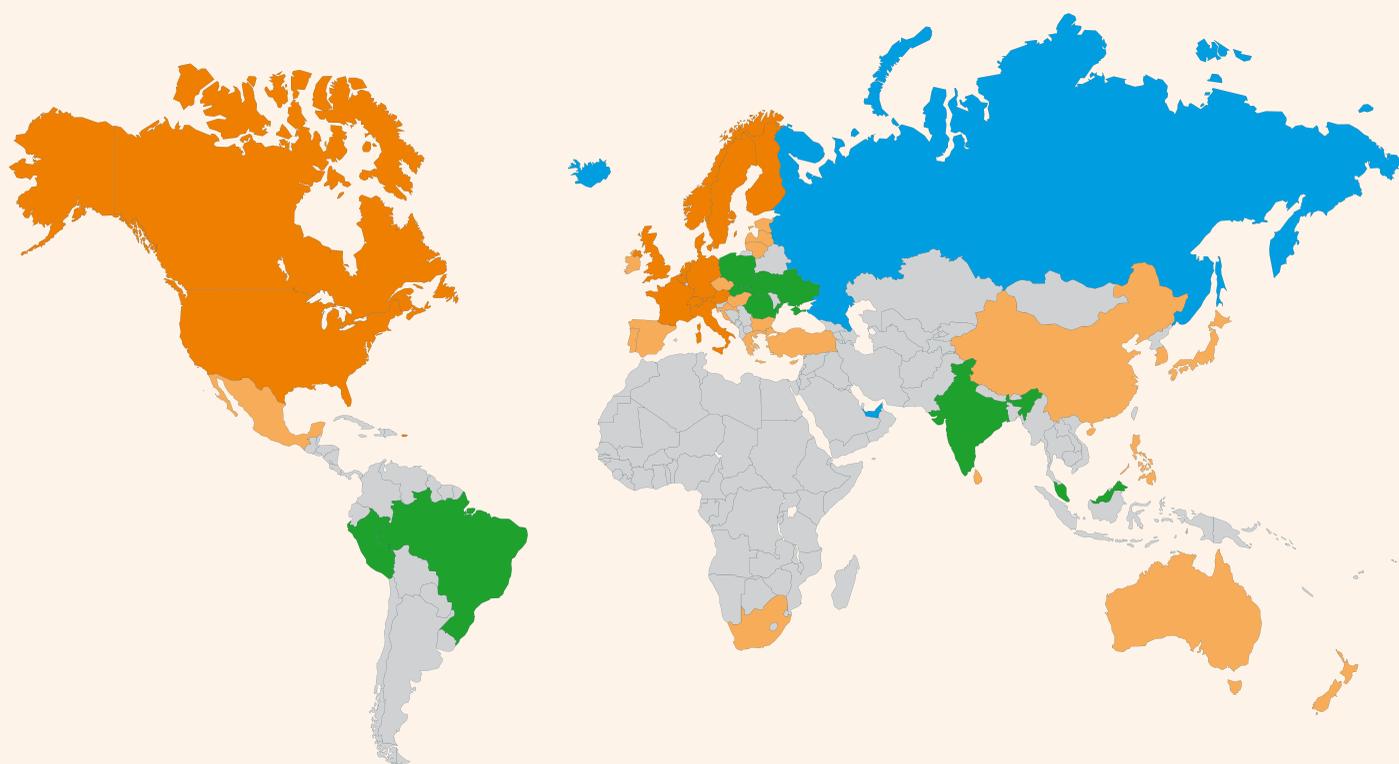
On a pu lire que vos marges pour les activités Forex allaient passer de 10 à 30%, et même 50% à moyen terme. Qu'en est-il exactement?

MARC BÜRKI ▶ La marge de 10% évoquée concernait la rentabilité de MIG pour ses activités de Forex, soit environ 4 millions pour un chiffre d'affaires de 40 millions. Chez Swissquote, la rentabilité atteint 27%. C'est l'objectif que nous visons désormais pour l'ensemble du groupe, et qui sera rendu possible par de nouvelles synergies.

HISHAM MANSOUR ▶ Le fait de faire désormais partie d'une même banque va en effet permettre de réduire de nombreux frais, aussi bien en termes de technologie informatique que de services ou d'organisation. Par exemple, les audits et reporting, nécessaires pour répondre aux différents règlements bancaires, n'auront plus besoin d'être effectués à double. Toute notre équipe, (100 personnes, ndlr), anciennement basée à Lausanne, va déménager dans les nouveaux locaux de Swissquote à Gland, ce qui va là encore permettre de réaliser des économies. ▲

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

À LIRE

**THE EVERYTHING STORE,
JEFF BEZOS AND THE AGE OF AMAZON**

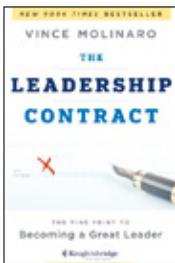
Par Brad Stone (Hachette, 2013)



Tout le monde connaît et utilise Amazon. Rares sont cependant ceux qui ont côtoyé son fondateur, sa famille et ses employés. Jeff Bezos a toujours cherché à préserver son intimité. Il a fait d'Amazon une compagnie omniprésente, mais secrète. Exception à cette règle de l'omertà, le CEO a toutefois accordé au journaliste Brad Stone un accès inédit. Le rideau est enfin levé sur l'une des aventures commerciales les plus fascinantes de notre époque.

**THE LEADERSHIP
CONTRACT**

Par Vince Molinaro (Wiley, 2013)



Des études récentes ont révélé que seuls 7% des employés font confiance aux compétences de leurs supérieurs. La qualité des performances de ces derniers est pourtant ce qui fait la différence entre une entreprise florissante et une entreprise stagnante. Vince Molinaro souligne dans cet ouvrage que le leadership est avant tout une décision impliquant des obligations, et nécessite l'assistance d'une véritable communauté.

À TÉLÉCHARGER

UNE VIE EN VIDÉO

[Android]



Choisir chaque jour une seconde de son

existence et la capturer en vidéo: le concept n'est pas nouveau, mais il n'a jamais été aussi simple à mettre en pratique. Cette application trie les vidéos par date, et aide à déterminer la seconde la plus représentative de la journée, puis procède à un montage automatique de tous ces instants d'éternité.

Second every day
\$0.99

**SOMMELIER
PERSONNEL**

[Android, iPhone, iPad]



Dans le domaine du vin, l'identification du

terroir et du cépage adéquats pour un repas n'est pas un exercice aisé pour le profane. Hello Vino recommande le meilleur cru en fonction de critères variés, comme le menu, le climat ou encore l'occasion du repas. Au supermarché, l'application permet également d'obtenir des informations détaillées sur un vin en prenant une photo de son étiquette.

Hello Vino
Gratuit

EXERCICES MENTAUX

[iPhone, iPad]



Comme le corps, le cerveau a besoin de

son «fitness» régulier. Cette application, conçue par des neuroscientifiques, a juste-ment pour objectif – ambitieux – d'améliorer les performances du cerveau. Lumosity met à pied d'œuvre mémoire, concentration et compréhension, en proposant une série d'exercices basés sur les mathématiques, la grammaire ou le principe du puzzle.

Lumosity Mobile
\$14,99/mois

BROUHAHA ÉLIMINÉ

[iPhone, iPad]



Cloze élimine le brouhaha pour se

concentrer sur l'essentiel. C'est-à-dire les gens qui comptent dans notre vie. Pour les identifier, Cloze analyse les rapports virtuels que l'on entretient avec eux. Elle recherche ensuite leurs commentaires sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) et les livre en primeur à l'utilisateur. Une manière intelligente d'affiner son monde virtuel.

Cloze
Gratuit



Crown

Royal headgear or watch winder?

Discover the world of Fine Watchmaking
at www.hautehorlogerie.org



Crown | The winding crown is a knurled or fluted button of various shapes, held between the thumb and forefinger and used to wind the watch. Some crowns incorporate a mobile pushbutton for operating a chronograph mechanism or to release the cover of a hunter case.

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

THE FOUNDATION'S PARTNERS | A. LANGE & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | BOVET 1822 | CARTIER | CHANEL | CHOPARD | CHRISTOPHE CLARET
CORUM | DE BETHUNE | GIRARD-PERREGAUX | GREUBEL FORSEY | HARRY WINSTON | HERMÈS | IWC | JAEGER-LECOULTRE | LOUIS VUITTON | MONTBLANC | PANERAI
PARMIGIANI FLEURIER | PIAGET | RALPH LAUREN WATCH & JEWELRY | RICHARD MILLE | ROGER DUBUIS | TAG HEUER | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS

AUTO

LE COME-BACK DES FRENCHIES

Les constructeurs français redoublent d'efforts pour innover et améliorer la qualité perçue de leurs voitures. Une ambition qui commence à porter ses fruits.

Par Philipp Müller

ANTHONY BERNIER/RENAULT

Héritier du mythique Renault Espace, le concept de grand crossover «Initiale Paris», présenté au dernier Salon de Francfort, innove une nouvelle fois en matière d'aménagement intérieur, symbolisant le sursaut créatif de la marque.



Face au succès des marques premium allemandes et de l'insolente Volkswagen – l'un des seuls constructeurs européens généralistes à réaliser des bénéfices – les constructeurs français ont longtemps cherché, sans trop de réussite, la parade pour se démarquer. Mais le vent est peut-être en train de tourner. L'innovation et la qualité apparaissent en tout cas, ces derniers mois, comme les nouveaux mots d'ordre des marques françaises, avec des résultats de plus en plus perceptibles au sein de leurs gammes.

L'offensive a débuté l'an passé avec le renouvellement d'un genre qui reste une spécialité tricolore: les petites voitures du segment B, le marché le plus important en Europe et qui ne cesse de grossir. On parle ici des Renault Clio et Peugeot 208, troisième et sixième au classement général des ventes en Europe (17 pays), qui ont apporté un bol d'air frais à la catégorie tant par leur style que par leurs choix techniques (allègement, downsizing moteur, interactivité). En début d'année, on découvrait les versions sportives RS et GTI, citées en référence par la presse spécialisée. Certes, ces bombinettes de 200 ch aux châssis infaillibles – une marque de fabrique française – ne vont sans doute pas renflouer les caisses à elles seules, mais elles restent un excellent vecteur d'image, notamment auprès des jeunes conducteurs, qu'il est toujours intéressant de fidéliser.

Autre indice du sursaut tricolore, Renault et PSA, pourtant en retard d'une guerre en matière de Sport Utility Vehicles, ont été parmi les premiers à sentir la nouvelle mouvance des petits crossovers. Tout frais, les Renault Captur et Peugeot 2008 dépassent les attentes au niveau des ventes en Europe.

Le constat est réjouissant: les Français osent à nouveau

Sur ce point, si l'on ne peut pas encore parler de réelle embellie, l'hémorragie semble toutefois endiguée. Au premier semestre, PSA a vendu près d'un million et demi de voitures et d'utilitaires légers dans le monde, ce

qui ne représente plus que 1,1% de recul par rapport à 2012. Le groupe a notamment réussi à accroître ses ventes sur de gros marchés étrangers, notamment la Chine (+33%). Renault a dans le même temps vendu 1,3 million de voitures (-1,9%), devenant le premier constructeur européen en Inde.

Et Citroën dans tout ça? La marque tricolore la plus charismatique a compris qu'elle devait entretenir sa différence. Elle lancera son crossover compact maison – le convivial Cactus – au printemps prochain et profite à plein du succès de sa gamme supérieure DS. Celle-ci est encore amenée à se développer, notamment en Asie avec un gros SUV qui sera produit en Chine, ainsi qu'une routière de luxe. En outre, le tout nouveau C4 Picasso, décliné en deux tailles, renouvelle avec brio l'idée de la familiale «à la

Électriques et hybrides, Renault et PSA à la pointe

Pour Renault, le progrès et la renommée ne passent pas que par la sportivité. Le constructeur est aussi devenu leader des voitures électriques en Europe avec sa gamme Z.E. (Zero Emissions), dont le cheval de bataille n'est autre que la ZOE commercialisée depuis cet été, la première électrique à prix accessible au look vraiment sexy. Dans le domaine des propulsions alternatives, PSA n'est pas en reste. Leader de la catégorie hybride en Europe, le lion et les chevrons trouvent là un potentiel unique pour s'offrir une nouvelle jeunesse, une nouvelle image. La technologie hybrid4 à moteur diesel avant et moteur électrique arrière donne ses lettres de noblesse à la Citroën DS5 ainsi qu'à la Peugeot 508. Mais l'innovation ne s'arrête pas là puisque le constructeur français sera sans doute le premier à implémenter la technologie Hybrid Air développée avec le concours de Bosch. Celle-ci devrait rassurer les sceptiques de la batterie – pas toujours propre ni endurante – puisqu'ici, le système de récupération d'énergie à la décélération stocke l'énergie sous forme de gaz comprimé, et la restitue à destination d'un moteur d'appoint hydraulique.

française» en faisant le plein d'assistances de sécurité et en proposant toujours plus de confort (siège passager de type transat), le tout avec une hausse palpable de la qualité perçue.

La nouvelle Peugeot 308, qui vient de débarquer en concession, confirme d'ailleurs la bonne impression laissée par le Picasso avec lequel elle partage la même plateforme. On touche là un domaine essentiel de l'évolution des produits PSA: le groupe entend élever le niveau de finition à hauteur de certaines allemandes renommées, mais avec une idée de la modernité plus tranchée, qui remet en question certains fondements

du design et de l'ergonomie. La nouvelle 308 adopte par exemple un large écran tactile où sont regroupées la plupart des commandes (climatisation, radio, GPS, etc.), ce qui confère à la console centrale une sobriété inédite. Le constat est d'ailleurs réjouissant: les Français osent à nouveau des choses.

Chez Renault, on mise aussi sur la différenciation du produit, mais en jouant sur une sensualité plus latine, plus sportive si l'on se réfère à la silhouette des Clio et Captur. Et puis il y a la communication sur les succès en F1, ainsi qu'un projet de nouvelle berlinette Alpine, mené de concert avec l'anglais Caterham.

Dans le même temps, le losange fricote désormais avec l'étoile du Daimler Group, ce qui devrait engendrer d'intéressantes synergies techniques et aboutir à des produits à la fois émotionnels et à la pointe du progrès. On attend ainsi un duo Renault Twingo/Smart Fortwo du meilleur cru, ainsi qu'un grand crossover inspiré du concept Initiale Paris – présenté au dernier Salon de Francfort – qui préfigure rien de moins que le successeur de l'Espace. Peugeot ne procédera pas autrement avec celui que certains appellent déjà le 6008. Les grands monospaces ont fait leur temps, il faut dépoussiérer l'image, quitte à sacrifier quelques aspects pratiques... ▲



BESCHLE

LES GOURMANDISES DE MIYUKO

Beschle has been awarded 'Gold Winner' and 'Silver Winner' 2011 and 2013 by the Academy of Chocolate in London for six of their chocolates creations.

The new bijou is called Matcha and was created in partnership with Les Gourmandises de Miyuko.

beschle.ch & miyuko.ch

MULTIMÉDIA

Casques à réduction de bruit: la magie du silence

Par Blaise Duval

Toujours plus plébiscités par les voyageurs, en avion comme en train, les casques à réduction de bruit active permettent de s'isoler des bruits ambiants, et offrent du même coup une qualité d'écoute musicale incomparable. Sélection.

Concentré de technologie

Grand spécialiste de la réduction de bruit active, Bose est le premier à décliner cette technologie sur de petits écouteurs intra-auriculaires, très confortables et légers. L'électronique qui analyse le bruit ambiant et émet le signal correcteur loge ici dans un mini-boîtier, de la taille d'une pochette d'allumettes.

S'équiper de ces écouteurs durant un vol long-courrier, ou dans le vacarme du trafic urbain, constitue une expérience extraordinaire – quasi magique – pour qui n'a jamais testé ce type de casque. Les bruits extérieurs sont annihilés d'une simple pression sur un bouton, avec la possibilité d'écouter dans le même temps sa musique. Le tout, faut-il le préciser, dans une qualité de très haut niveau. Un produit remarquable auquel il est bien difficile de trouver un défaut, si ce n'est son prix.



BOSE QUIETCOMFORT QC20:
Android/Blackberry/
Windows Phone
Bose QuietComfort QC20i:
Phone/iPod
Dès 329.-

Astucieux et confortable

La marque japonaise Audio-Technica dispose elle aussi d'une solide réputation en matière de réduction de bruit. Ce modèle innove en proposant trois modes de réduction, en fonction de l'intensité du bruit ambiant. On dispose ainsi d'un mode adapté aux ambiances plus calmes (maison, bureau, etc.), qui atténue le léger souffle caractéristique de la technologie antibruit, et rend ce casque très agréable à utiliser sans musique. Mais que les mélomanes se rassurent, la qualité sonore est également au rendez-vous, à la demande.

**AUDIO-TECHNICA
ATH-ANC9**
Dès 309.-

Le plus stylé

Du strict point de vue de la réduction de bruit, ce modèle de la marque française Parrot se situe un cran en dessous de ses concurrents, mais il fait valoir un avantage unique: la possibilité de fonctionner sans liaison filaire, via Bluetooth. Fruit d'une collaboration avec le designer Philippe Starck, le Zik se démarque aussi par son élégance et ses choix high-tech, à l'instar de son oreillette droite qui fait office de télécommande sensitive. Classe et pratique.

PARROT ZIK
Dès 320.-



VOYAGE

Florès, le royaume des dragons et des volcans

Prononcer son nom incite déjà au voyage. Située à l'est de l'Indonésie, dans l'archipel de la Sonde, l'île de Florès offre un visage insolite du quatrième pays le plus peuplé du monde

Par Salomé Kiner



KOMODO
ISLAND

LABUAN BAJO

RIUNG

INIELIKA

RUTENG

BAJAWA

MONT
KELIMUTU

Le volcan Inielika, dans le centre de l'île de Florès, culmine à 1'559 m d'altitude.

Montagneuse et luxuriante quand ses voisins pavanent avec leurs plages paradisiaques, la petite île de Florès (15'000 m²) est encore préservée des ravages de l'aménagement touristique, grâce à son relief escarpé. Peu fréquentée, c'est une destination qui gagne en authenticité ce qu'elle perd de confort. A n'en pas douter, elle ravira les amateurs de trekkings tropicaux et de fonds marins.

Catholique à 90% depuis la colonisation portugaise, réputée pour l'hospitalité de ses habitants, cette île est le secret le mieux gardé de la région. Sur place, le principe est simple: la Trans Florès est la seule route raisonnablement praticable de l'île. Il est

recommandé de circuler en 4x4, et déconseillé d'y conduire soi-même, mais les guides la pratiquent à merveille, laissant aux visiteurs tout le loisir d'admirer la vue.

«On peut choisir de traverser l'île d'est en ouest, ou l'inverse. On peut aussi opter pour les randonnées naturelles et culturelles, avec camping et séjour chez l'habitant. On peut enfin préférer un circuit combiné de safari trekking et plongée au tuba dans les îles coralliennes», propose Berry Sabaruddin, guide et fondateur de l'agence Florès. Autrement, qui s'occupe des transports et des réservations d'hôtels.

De Labuan Bajo à l'ouest, jusqu'à Maumere à l'est,

la Trans Florès déroule ses 750 km de bitume (pour 350 km à vol d'oiseau) qui bordent les principaux sites de l'île. Le plus impressionnant est sans doute le Mont Kelimutu, littéralement «montagne bouillonnante». Ce volcan actif sacré de 1'600 m est la principale attraction touristique de l'île. L'ascension (accessible pour tous niveaux) permet d'atteindre ses trois lacs de cratère, connus pour leurs couleurs flamboyantes et... changeantes. Autrefois rouge, bleu et blanc, ils sont aujourd'hui vert, bleu et noir. Un phénomène naturel encore inexpliqué, et qui motive toutes sortes de légendes. Le lever de soleil sur le volcan marquera les âmes bucoliques.



Village traditionnel de Bajawa.



Le Mont Kelimutu, au centre de l'île.

A quelques heures de là, la route mène les voyageurs à Riung, petit village de pêcheurs, et au parc national marin des 17 îles, qui ponctuent la baie comme autant de taches de rousseur, avec leur sable blanc et lisse comme la soie. C'est l'une des rares côtes de l'île à offrir un accès confortable aux plages idylliques de Florès. Avec son incroyable flore sous-marine et ses récifs coralliens préservés, cette

A SAVOIR

A Florès, les infrastructures administratives et les réseaux de communication sont très réduits. Avec l'aide d'un guide privé ou par le biais d'une agence, il est vivement recommandé d'organiser le voyage à l'avance, particulièrement la réservation des billets d'avion vers et depuis Florès. De nombreux voyageurs proposent des itinéraires sur mesure.

Y ALLER

Par voie aérienne depuis Bali (Denpasar), avec Wings ou Merpati Airlines. Par voie maritime, les ferrys Pelni partent de Bali et desservent la ville de Maumere.

baie fait figure de paradis pour les plongeurs et les Robinsons hédonistes, qui prennent parfois le temps d'un séjour balnéaire prolongé. Tom est propriétaire des «Nirvana-Bungalows» et organise des sorties quotidiennes en bateau: «C'est idéal pour observer les poissons tropicaux, se balader sur les petites îles désertes ou se baigner dans les eaux turquoise.»

Changement de décor à Bajawa, capitale haut perchée (1'100 m) de la région Ngada. Cette vitrine traditionnelle de Florès s'articule autour d'une kyrielle de villages aux coutumes ancestrales et animistes, décorés de pierres mégalithiques et de maisons sur pilotis. Attention aux dégustations d'arak, un alcool de palmier qui peut laisser de solides maux de crâne en souvenir!

Cette immersion dans le passé continue à Ruteng, grenier à riz de l'île, avec ses rizières disposées en toiles d'araignée. A quatre heures de marche sportive se trouve le

village étagé de Wae Rebo, véritable musée à ciel ouvert. Un effort hautement récompensé, particulièrement lorsque cet ultime vestige de la culture Menggarai, un monde aujourd'hui disparu, sort des brumes dans un effet des plus mystiques.

La parenthèse ethno-touristique se termine dans les reflets paradisiaques de Labuan Bajo, dernière étape à l'ouest, qui compte parmi les plus beaux fonds marins de la région. Après des kilomètres de routes approximatives et de lacets serrés, l'arrivée dans la baie est un soulagement. C'est aussi le point de départ pour rejoindre en bateau traditionnel l'île de Komodo et le parc national du même nom, classé au patrimoine mondial de l'Unesco. C'est ici que le fameux dragon de Komodo coule des jours tranquilles et protégés: «L'excursion doit être encadrée, mais elle est accessible à tout le monde, et les varans sont toujours au rendez-vous», promet Berry Sabaruddin, qui organise aussi des croisières et séjours maritimes dans le parc marin. ◀



Pêcheur à Labuan Bajo, à l'ouest de l'île.

JACQUES BEAULIEU / BEHANG / TRUGIAZ



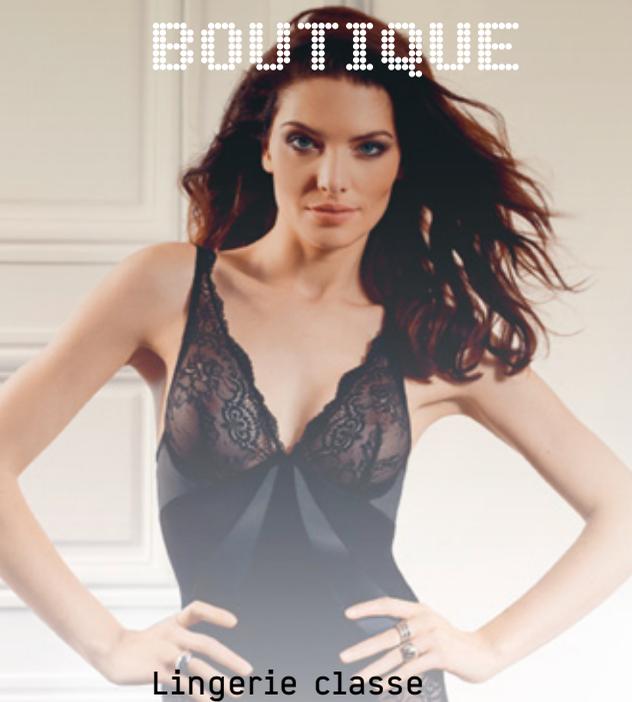
ROSA CABECINHAS

REBA FESTIVAL – Chaque année, les tribus Ngada expriment amour et gratitude à Dieu, et implorent sa protection. A cette occasion, danses, offrandes, sacrifices et rites sacrés animent les villages de la région, entre décembre et février. Les touristes sont les bienvenus, et le port de l'ikat (tenue traditionnelle locale) est de mise.



LE DRAGON DE KOMODO – «*Varanus komodoensis*», pour les savants, est le plus grand reptile carnivore au monde. Ce lézard géant peut atteindre une longueur de 3 m pour quelque 70 kg. Actuellement en voie de disparition, cette espèce préhistorique ovipare compte un peu moins de 6'000 sujets. Très rapides à la course, à l'aise sur terre et dans les mers, les dragons vivent exclusivement dans les îles indonésiennes de Komodo, Rinca et Motong. Le varan de Komodo est un prédateur redoutable: ses morsures infectent ses proies d'une bactérie toxique, parfois mortelle.

BOUTIQUE



Lingerie classe

Entrelacs de satin et de dentelle florale, échancrure suggestive magnifiant la cambrure du dos, noir très rock et lignes qui sculptent le corps, la marque de lingerie française Simone Pérèle joue la carte de la sensualité avec classe et subtilité.

www.simone-perele.com

119.-



Autour de la truffe

La Maison de la Truffe propose un coffret en édition limitée comprenant une huile d'olive aromatisée, du sel de Guérande, un rasoir en olivier, une truffe de 12,5 g, ainsi qu'un livre de recettes originales imaginées par 14 grands chefs, dont Yannick Alléno et Paul Bocuse. Un incontournable pour les adeptes du diamant culinaire.

www.maison-de-la-truffe.com

230.-



Le baby-foot premium

Les nostalgiques des tournois de baby-foot au bistrot du coin vont pouvoir renouer avec leur passion estudiantine dans leur home sweet home. Edités par l'italien B.Lab, les joujoux de luxe de la collection Teckell marient bois précieux, verre et aluminium. Un must absolu pour les aficionados.

www.teckell.com

14'100.-



Clavier virtuel

Exit les claviers d'ordinateur traditionnels. L'entreprise coréenne Celluon a inventé le Magic-cube, qui projette un clavier virtuel par faisceau laser. Compatible avec les téléphones et tablettes intelligentes via Bluetooth, il dispose d'un mode souris et fonctionne sur batterie interne d'une autonomie d'environ 150 minutes.

www.celluon.com

179.-



La Fiat frigo

La Fiat 500 investit les cuisines. En collaboration avec la maison Smeg, la marque automobile italienne a reproduit le capot de son modèle iconique pour y loger un réfrigérateur. De classe énergétique A+, l'engin offre une capacité totale de 100 l et se décline, patriotisme oblige, en blanc, vert ou rouge.

www.smeg.com

8'090.-



Le masque de ski intelligent

Le nouveau masque de ski high-tech de Oakley se dote d'un système GPS qui indique la vitesse, l'altitude, le dénivelé effectué ou encore l'amplitude des sauts. Il permet aussi à son propriétaire de se localiser sur une carte. Les informations s'affichent en surimpression sur un écran intégré dans la monture. Renversant.

www.oakley.com

900.-



Lunettes concept

La marque française Vuarnet s'est associée au concept store Colette pour rééditer le modèle 002, les légendaires lunettes qu'arborait le skieur Jean Vuarnet aux JO de Squaw-Valley 1960. Dotées de verres à effet miroir et déclinées aux couleurs du concept-store parisien, elles feront leur petit effet cet hiver sur les pistes des stations huppées.

www.colette.fr

235.-



Des biceps de matelot

Inspiré par l'univers de la voile, l'appareil de musculation Watergrinder de la firme allemande Nohrd permet, grâce à ses deux manivelles, d'effectuer des rotations à la manière d'un marin manœuvrant le winch. Chic et design, l'engin est équipé d'un écran qui indique le nombre de tours, le rythme cardiaque, la puissance exercée et le temps d'utilisation.

www.nohrd.de

1'990.-

BOUTIQUE

HORLOGERIE



Belle mécanique

Pour les gentlemen globe-trotters, Breitling for Bentley a créé la B05 Unitime. Le chronographe à l'élégant cadran orné d'une mappemonde permet, avec son système de double disque, de lire l'heure dans les 24 fuseaux horaires d'un seul regard. De quoi mesurer ses exploits sous tous les cieux de la planète.

www.breitlingforbentley.com

12'700.-



Sport et glamour

L'Imperiale All Black diamonds de Chopard ravira les fashionistas amatrices d'exercices physiques et de haute horlogerie. Ce chronographe entièrement noir arbore une lunette élégamment sertie de diamants. D'un diamètre de 40 mm, il est doté d'un mouvement mécanique à remontage automatique, étanche jusqu'à 50 m.

www.chopard.com

24'400.-



Aux confins de l'ultra-plat

Avec l'Altiplano, Piaget se positionne depuis 1957 comme le spécialiste horloger de l'extra-slim. Pour sa version 2013, le garde-temps emblématique s'est doté du calibre 1205P, mouvement automatique à date le plus plat du monde avec seulement 3 mm d'épaisseur. Il tient dans un boîtier de 6,36 mm, autre record de finesse.

www.piaget.com

23'400.-

Née pour la plongée

Nouvelle création de Carl F. Bucherer, la Patravi ScubaTec se distingue par son extrême robustesse et sa lisibilité parfaite sur terre comme en profondeur. Ce garde-temps sportif est équipé d'une lunette mesurant le temps d'immersion, ainsi que d'une valve à hélium pour préserver l'intégrité du boîtier même sous pression.

www.carl-f-bucherer.com

6'100.-



JOYEUSES FÊTES ET
MEILLEURS VŒUX
POUR

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

Swissquote Magazine remercie ses partenaires et annonceurs pour l'excellente collaboration durant l'année écoulée. 2014 sera riche de nouveaux dossiers passionnants et d'interviews exclusives, avec toujours plus de conseils d'investissements.

De quoi se réjouir de découvrir les prochains numéros de Swissquote ePrivate Banking Magazine.*

*Informations sur les **dossiers** à venir et les **prestations publicitaires** sur www.mediansatellit.ch

TIRAGE: 60'000 EX. / REMP: 46'693 EX. / MACH 2013-2: 92'000 LECTEURS ET LECTRICES

REMERCIEMENTS À



BESCHLE
Chocolatier Suisse

Mediansatellit GmbH
Verlagsagentur

 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'écrivain Arno Camenisch, place aux créateurs et théoriciens Trix et Robert Haussmann.

«Un déchet a déterminé la couleur de notre maison»

Par Trix et Robert Haussmann

«Nous réfléchissons à chaque nouveau projet ou nouvelle étape en commun. Chacun amène sa part d'invention, de rêve et de doute. Nous sommes à la fois le pire des critiques et l'assistant le plus dévoué l'un pour l'autre. Il s'agit de rester attentif à l'autre, de partager une vision, sans jamais tomber dans une forme de concurrence intellectuelle.

De petites choses du quotidien, des échos inattendus, aussi bien que le grand art ou la grande architecture peuvent servir d'élément déclencheur à la conception d'un nouveau projet.

En parallèle à notre pratique d'architectes, nous nous sommes aussi intéressés aux mots et au langage. Un jour, nous sommes partis en cure dans un endroit coupé du monde en Allemagne pour soigner une maladie qui empêchait Robert d'utiliser ses mains. Comme il ne pouvait que penser, il a imaginé ce qu'on a appelé plus tard le «Begriff Schieber», une sorte de générateur aléatoire d'expressions à partir d'une série de mots. Nous en avons fait plusieurs déclinaisons.

On retrouve ce principe du hasard dans d'autres projets, jusqu'à la couleur de notre maison à Zurich, qu'on a choisie d'après le ton d'un déchet récolté dans la rue. Dans notre travail, nous cherchons aussi à questionner les fonctions, à repenser ou à renverser de manière ludique les analogies traditionnelles.

A un certain moment, nous avons fait le constat que la modernité s'était figée et vidée de son sens. Au terme d'un profond conflit avec l'histoire de l'art et de l'architecture, nous avons adopté une position critique face à l'architecture contemporaine qui s'est



Robert et Trix Haussmann (nés respectivement en 1931 et 1933) détonnent au pays de Le Corbusier. Depuis les années 1960, ces créateurs et théoriciens postmodernes évoluent aux frontières de l'art, du design, de l'architecture et de la poésie. Expérimentaux et ironiques, leurs meubles sont notamment édités par Teo Jakob. En architecture, leur plus fameuse réalisation est le sous-sol de la gare de Zurich.

exprimée à travers la rédaction du manifeste «Manierismo Critico» en 1981.

Nous voulions susciter une réaction contre l'appauvrissement des formes. Sur le plan pratique, nous avons créé des maquettes et des objets, mais aussi réalisé des projets d'architecture, des rénovations et des constructions. Nous avons intégré de nouvelles perspectives et employé des matériaux de construction inhabituels, tout en développant une réflexion théorique. Dans le même temps, nous sommes entrés en contact avec des collègues étrangers qui avaient des préoccupations similaires.

Ces échanges ont donné naissance à un mouvement international connu sous l'appellation postmodernisme. Ce mouvement a dégénéré en une esthétique creuse, ce qui nous a à nouveau obligés à nous poser en rupture. Aujourd'hui, les problématiques ont encore changé, mais notre position critique demeure intacte. Nous travaillons en ce moment sur une série de miroirs pour une exposition en avril prochain au centre d'art Fri Art de Fribourg.» ▲



TERRE
D'HERMÈS

UNE EAU ENTRE TERRE ET CIEL



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



 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.