

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

LE TRIOMPHE
DU SPONSORINGUN MARCHÉ
EN FORTE CROISSANCEDES IMAGES
QUI VALENT DES MILLIARDS

.....RED BULL.....NIKE.....WILSON.....MERCEDES.....
FEDEX.....ROLEX.....H&M.....MICROSOFT.....

ISSN 1663-8379

26

LEWIS HAMILTON, PILOTE DE L'ÉQUIPE
DE FORMULE 1 MERCEDES AMG PETRONAS

9 771663 837050

DEUX RECORDS MONDIAUX



Pour célébrer le 50^{ème} anniversaire de son légendaire calibre 12P, lancé en 1960, la Manufacture de Haute Horlogerie Piaget signe deux nouveaux records dans la quête de l'extra-plat.

Equipé d'une masse oscillante décentrée, le nouveau mouvement mécanique à remontage automatique 1208P s'impose comme le plus plat du marché avec seulement 2,35 mm d'épaisseur - premier record.

Grâce à ce nouveau calibre, la montre Piaget Altiplano présente une épaisseur de 5,25 mm seulement, ce qui fait d'elle la montre la plus plate de sa catégorie - second record.

ULTIME DISCRÉTION



PIAGET ALTIPLANO

La montre automatique la plus plate du monde

Boîtier en or blanc, 5,25 mm d'épaisseur

Le mouvement automatique le plus plat du monde

Calibre Manufacture Piaget, 2,35 mm d'épaisseur

PIAGET



Boutiques PIAGET : Genève - rue du Rhône 40 • Lucerne - Grendelstrasse 19 • Zurich - Bahnhofstrasse 38



ROLAND ITEN BELT BUCKLE CALIBRES ARE AVAILABLE FROM: LES AMBASSADEURS GENEVA - HARRODS LONDON - PURDEY LONDON - FROST LONDON - CHRONOPASSION PARIS

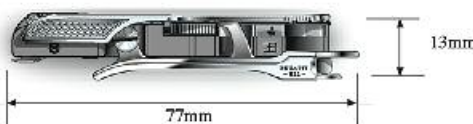


ROLAND ITEN
HAUTE MECHANIC  FOR GENTLEMEN TM

BOUTIQUE DOS RELOGIOS PLUS LISBON - CRYSTAL GROUP KIEV - WESTIME LOS ANGELES - BERGER MEXICO - THE HOURGLASS SINGAPORE - RIVOLI PRESTIGE DUBAI - VENDOME SYDNEY



Fine Tuning Calibre
R22 GOLD - Mk.I-22mm CREATEUR ROLAND A.Kh.ITEN



PRODUCT INFORMATION:
CALIBRE R22 MARK I BUGATTI EDITION
MECHANICALLY PERFORMING BELT BUCKLE
100% MANUFACTURED, ASSEMBLED AND FINISHED IN GENEVA, SWITZERLAND
ISSUED IN SOLID PLATINUM, WHITE AND ROSE GOLD
LIMITED SERIES OF 22 PIECES,
CHF 75'000.

CONTACT : concierge@rolanditen.com

La voie du sponsoring

C'est une édition de Swissquote Magazine un peu particulière que nous vous proposons pour ce deuxième numéro de l'année. Comme certains d'entre vous l'ont peut-être noté, Swissquote figure depuis cette saison parmi les sponsors officiels de l'écurie de Formule 1 Mercedes AMG Petronas. En mettant un pied dans cet univers aux enjeux fascinants, il nous a semblé naturel de lui consacrer un dossier.

Le sponsoring pèse aujourd'hui près de 50 milliards de dollars au plan mondial et occupe une part toujours plus grande dans les budgets des multinationales. Il s'agit même du seul outil marketing dont la croissance a augmenté durant la crise (lire en p. 28). Cela n'est pas si surprenant, tant le sponsoring peut permettre de doper la notoriété d'une marque, souvent plus efficacement que des campagnes de publicité classiques. De surcroît, ses retombées se trouvent désormais amplifiées par l'écho des réseaux sociaux, comme le souligne le directeur exécutif de Mercedes Motorsport, Torger Christian Wolff, que nous avons rencontré en marge du Grand Prix de Melbourne (p. 47).

L'industrie du sport, génératrice de rêve par excellence, accapare à elle seule 80% de ce marché. Des marques telles que Nike ou Pepsi y affectent des centaines de millions de dollars par an. L'entreprise Red Bull, à laquelle nous consacrons un grand portrait, a même fait du sponsoring d'événement sa marque de fabrique (p. 40).

Pour élargir un peu la thématique, notre enquête propose également un article sur le placement de produits dans les films ou les séries TV, une autre forme de sponsoring, habile et contemporaine, qui permet là encore de faire parler de soi (p. 36).

Hors dossier, loin des paillettes et podiums, un éclairage intéressant est consacré dans cette édition aux conséquences de l'initiative Minder «contre les rémunérations abusives», entrée en vigueur en début d'année. Swissquote Magazine a interrogé deux experts sur ce changement de loi, afin d'en cerner les implications.

Et puisque le Brésil ne va pas tarder à se trouver sous les feux des projecteurs, la Coupe du monde de football approchant, nous vous proposons un guide gastronomique de São Paulo. La mégapole auriverde est devenue ces dernières années une destination réputée pour sa nouvelle cuisine, aventureuse et inventive. Une raison supplémentaire, pour les fans de football, de réserver leur billet d'avion.

Bonne lecture,



Marc Bürki,
CEO de Swissquote

SWISSQUOTE

Editeur

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

**Coordination
du magazine**
Brigitta Cooper



MIXTE
Papier issu de
sources responsables
FSC® C016087

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 Sigris
et Pierre Grosjean

Direction de projet
Ludovic Chappex

Coordination
Pauliina Ranta

Rédaction
Benjamin Bollmann
Adam Bryant
Clément Bürge
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Erik Freudenreich
Aurore Lartigue
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Patricia Michaud
Philipp Müller
Thomas Pfeifferlé
Jean-Christophe Piot
Gaëlle Sinnassamy
Julie Zaugg

Maquette
Jérémy Mercier

**Responsable visuel
de projet**
Romain Guerini

Mise en page
Romain Guerini
Fany Hemidi

Traduction
Technicis Finance,
Paris

Couverture
Lewis Hamilton
par MERCEDES AMG
PETRONAS

Photographies
AFP
Thierry Parel
Newscom
Reuters
Getty Images

**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/



STRAVA



GLOBE



SÃO PAULO

AUTONEUM



SOMMAIRE

3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki

6. HIER, DEMAIN

8. GLOBE

16. AUTONEUM
Portrait du géant suisse
de composants automobiles

20. ANALYSES
Les conseils
des professionnels
pour investir

26. SPONSORING

28. Les sponsors montent
en puissance

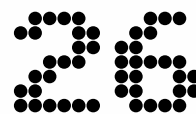
31. Quand les égéries dérapent

35. Le nouveau statut de
Stanislas Wawrinka

36. Films et séries TV:
l'art de se placer

40. L'extrême sponsoring de Red Bull

46. Formule 1: interview
de Toto Wolff, directeur
exécutif de Mercedes Motorsport



LE TRIOMPHE DU SPONSORING



MERCEDES

ISTOCK BY GETTY IMAGES; AUTONEUM, DR, DIGITAL PRESS PHOTOS/NEWSCOM

- 50. SWISSQUOTE
Interview du CEO Marc Bürki
- 54. RÉMUNÉRATIONS
Les conséquences du «oui»
à Minder
- 58. MANAGEMENT
Interview de Satya Nadella,
nouveau CEO de Microsoft
- 62. DIGITAL
Les gadgets connectés

- 64. OUTDOOR
Strava, le Facebook
des sportifs amateurs
- 68. AUTOMOBILE
La touche vintage
fait encore recette
- 72. VOYAGE
Gastronomie à São Paulo
- 80. DERNIER MOT
Julian Zigerli, styliste

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

DOODLE COMPTE 20 MILLIONS D'USAGERS PAR MOIS

La plateforme Doodle a annoncé avoir passé la barre des 20 millions d'utilisateurs par mois. Cela signifie qu'une personne se connecte toutes les deux secondes à ce site qui permet d'organiser facilement des séances de travail ou des soirées entre amis. Créé en 2003 à Zurich, Doodle a multiplié son nombre d'utilisateurs par 10 ces cinq dernières années. Tamedia, qui prévoit d'en acquérir la majorité, veut accélérer l'internationalisation de ce service gratuit utilisé aujourd'hui essentiellement en Suisse, en Allemagne, en France et aux Etats-Unis. Il est déjà disponible dans plus de 20 langues.

🚩 TAMN

ROCHE SE BAT POUR UN MÉDICAMENT EN INDE

Roche a engrangé une victoire d'étape devant un tribunal indien. Ce dernier a interdit à deux rivaux, la firme indienne Biocon et l'américaine Mylan, de vendre des versions génériques de l'Herceptin, son médicament contre le cancer du sein. Il a estimé que les préparations mises sur le marché indien début 2014 par ces deux sociétés ne pouvaient pas être considérées comme des copies exactes de l'originale. L'été dernier, une cour indienne avait invalidé le brevet de Roche sur ce médicament, ouvrant la voie au lancement de versions génériques. L'Herceptin a rapporté 6,4 milliards de dollars en 2012, dont 21 millions en Inde.

🚩 ROG

NESTLÉ A RENONCÉ AUX PRODUITS POUR SPORTIFS

Nestlé s'est lancé dans une cure d'amincissement. Le groupe veveysan cherche à identifier ses divisions les moins rentables et à les revendre. Il s'est déjà défait en novembre de la ligne de produits de régime Jenny Craig. En février, ce sont les gammes de nutrition sportive PowerBar et Musashi qui ont été cédées au groupe américain Post Holdings. Le géant suisse de l'alimentation n'a pas livré d'informations sur le montant de la transaction, mais les analystes estiment qu'elle s'est élevée à 400 millions de francs environ.

🚩 NESN

SULZER INVESTIT EN ARABIE SAOUDITE

Le groupe industriel Sulzer a racheté 75% de Saudi Pump Factory, une usine de pompes à centrifuge, pour 33 millions de francs. Le site de 25'000 m², qui emploie 170 ouvriers à Riyad, en Arabie saoudite, permettra à la société basée à Winterthur de gagner un accès direct aux gigantesques marchés pétrolier et gazier de la région du Golfe. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre d'un recentrage des activités de Sulzer sur ses divisions Pétrole & Gaz, Energie et Eau. Les ventes de Saudi Pump Factory se sont élevées à 25 millions de francs en 2012.

🚩 SUN

ABONDANCE DE CUIVRE POUR GLENCORE XSTRATA

Glencore Xstrata a vu sa production de cuivre croître de 26% en 2013, à 1,5 million de tonnes. Cette division représente 30% des profits du groupe minier basé à Zoug. La hausse est due à la forte productivité de ses mines de Collahuasi, au Chili, ainsi qu'en République démocratique du Congo. Le charbon, deuxième plus importante source de profits pour Glencore Xstrata, a lui aussi connu une bonne année. La production a augmenté de 4%, à 138,1 millions de tonnes. Le nickel, le plomb et le zinc ont en revanche enregistré un recul.

🚩 GLEN

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

SYNGENTA RÉDUIT LA VOILURE



Le géant bâlois Syngenta, spécialisé dans la vente de semences et de pesticides, a enregistré un bénéfice en baisse de 11%, à 1,64 milliard de dollars en 2013. Il va se lancer dans un programme d'économies, qui aura pour but de réduire ses coûts de 1 milliard de dollars d'ici à 2018. Cela passera notamment par une réduction de ses centres de recherche, répartis un peu partout dans le monde, de 84 à 65. La firme affronte en outre un recours dans l'Union européenne (contre un brevet qu'elle a déposé sur un poivron résistant à certains types d'insectes) et le refus de la Chine d'importer certaines de ses variétés de maïs.

✉ SYNN

EMS-CHEMIE S'IMPOSE EN CHINE

Ces dix dernières années, les ventes d'Ems-Chemie ont augmenté de 54% à 1,88 milliard de francs. Une croissance essentiellement due au marché chinois, où la firme grisonne a vu le nombre de ses employés bondir de 172%, à 629 durant cette période, et où ses résultats ont augmenté de 28% pour la seule année 2013. Ems-Chemie s'est spécialisée en Chine dans la production de pièces en plastique pour l'automobile, un secteur qui représente aujourd'hui 59% de son chiffre d'affaires. Elle vient d'entamer la construction d'une nouvelle usine dans la province de Jiangsu et prévoit d'en inaugurer 20 autres d'ici à quatre ans.

✉ EMSN

UBS REMBOURSÉE PAR DÉTROIT



UBS et Merrill Lynch vont récupérer des fonds que leur doit la ville de Détroit, en faillite depuis l'été dernier, pour un contrat portant sur des swaps. Ce contrat avait pour but d'assurer à la cité un taux d'intérêt favorable – de l'ordre de 6% – sur la dette de son fonds de pension. Mais il s'est retourné contre elle lorsque les taux d'intérêt ont brusquement chuté en 2009. Les deux parties se sont mises d'accord sur le remboursement de 77,6 millions de dollars.

✉ UBSN

VONTOBEL COURTISE LES MILLIONNAIRES TEXANS



L'engouement pour le fracking qui s'observe depuis quelques années dans plusieurs Etats américains, comme le Dakota du Nord, le Texas ou le Colorado, a créé de nombreux nouveaux millionnaires parmi les habitants locaux. Ces derniers vendent à prix fort leurs droits minéraux aux compagnies pétrolières. La banque zurichoise Vontobel compte profiter de cette aubaine. Elle vient d'ouvrir sa première filiale américaine à Dallas, au Texas. L'établissement espère étendre sa présence sur place.

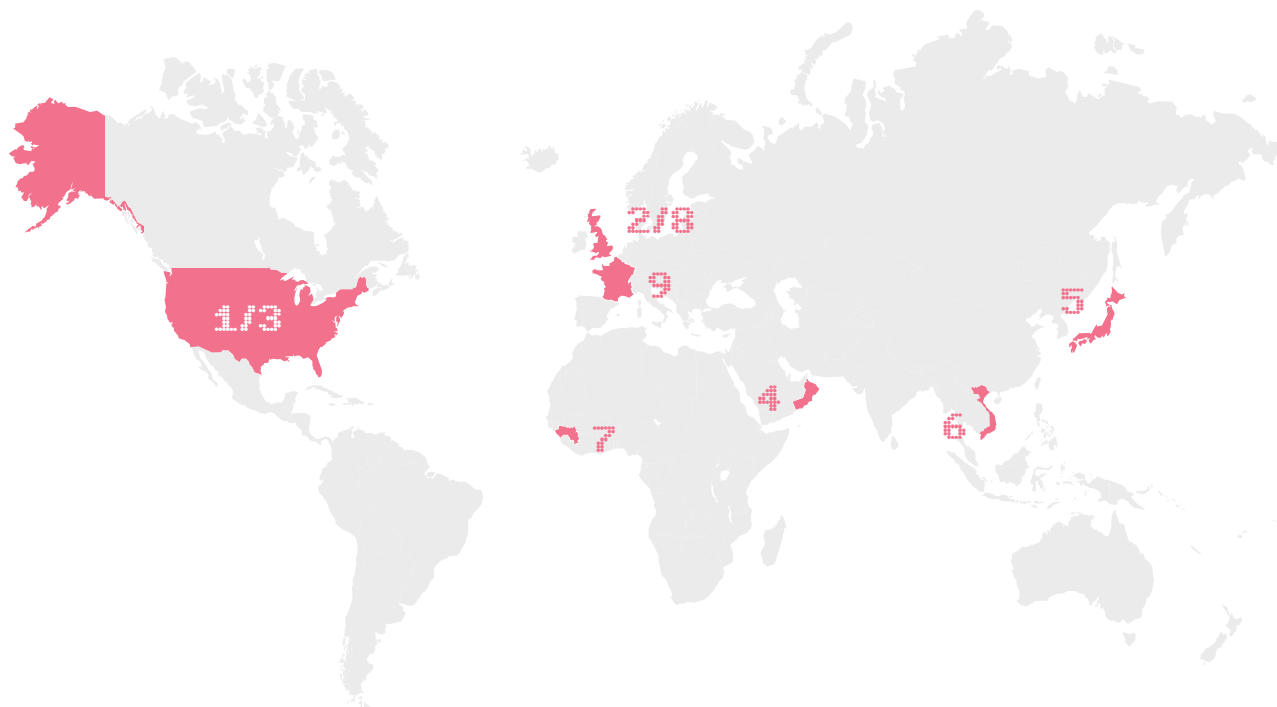
✉ VONN

NOUVEAU REMÈDE CONTRE LA PNEUMONIE

Le groupe pharmaceutique bâlois Basilea est toujours dans les chiffres rouges: il a enregistré une perte de 33 millions de francs en 2013. L'entreprise mettra sur le marché durant la seconde moitié de l'année une nouvelle préparation, approuvée dans une douzaine de pays européens. Ce médicament, le Ceftobiprol, est un antibiotique utilisé pour guérir les pneumonies, notamment celles qui sont résistantes à la pénicilline. Basilea est aussi en discussion avec les autorités sanitaires suisses et américaines.

✉ BSLN

GLOBE



1

ORACLE SNOBE LE GRAND ÉCRAN

Les révélations d'Edward Snowden sur les méthodes de surveillance des Américains font des vagues jusqu'à Hollywood. Oracle a demandé que son nom n'apparaisse pas dans un film d'espionnage intitulé «Jack Ryan: Shadow Recruit», sorti en janvier outre-Atlantique. La firme n'a pas voulu être associée à des pratiques qui pourraient évoquer celles dénoncées par le célèbre lanceur d'alerte. Elle avait pourtant déboursé plusieurs centaines de milliers de dollars pour que ses produits soient mis en avant dans cette production, une pratique courante dans l'industrie du cinéma (lire en p. 36). En 2012, les placements de produits ont généré 8,25 milliards de dollars aux Etats-Unis.

ORCL

2

UN AVION DE CHASSE SANS PILOTE



Le groupe d'armement britannique BAE Systems a testé pour la première fois un nouvel avion de chasse dépourvu de pilote. Il a effectué plusieurs essais, dont le plus long a duré une heure. Presque invisible et entièrement automatisé, ce drone appelé Taranis peut être déployé dans le cadre d'opérations de surveillance, de repérage et de récolte d'informations. Mais il peut aussi servir à effectuer des frappes en territoire hostile. Son développement a coûté 185 millions de livres. BA.

3

FINI LES CIGARETTES À LA PHARMACIE

La chaîne de pharmacies américaines CVS, la deuxième plus importante du pays, a annoncé qu'elle allait cesser de vendre des cigarettes dans ses 7'600 enseignes dès le mois d'octobre. Cela devrait lui coûter quelque 2 milliards de dollars, sur des ventes annuelles de 123 milliards de dollars. Le groupe estime que la vente de tabac contredit sa mission de prestataire de santé. Une discordance d'autant plus problématique que l'entreprise a récemment commencé à proposer des vaccins contre la grippe et des consultations avec des infirmières. Une poignée de villes (San Francisco, Boston) interdisent déjà la vente de cigarettes dans les pharmacies.

CVS

4 OMAN SE MET AU FRACKING



La compagnie pétrolière BP prévoit de commencer à développer le champ gazier de Khazzan, en Oman. Situé dans l'intérieur désertique du pays, il est difficile à exploiter techniquement. Pour contourner cet écueil, BP compte employer les nouvelles techniques de forage horizontal et de fracking utilisées à large échelle aux Etats-Unis. Certains des puits descendront jusqu'à 4'500 m de profondeur. En cas de succès, BP espère pouvoir exporter ces techniques à d'autres champs gaziers difficiles d'accès en Afrique du Nord ou dans la région du Golfe.

✉ BP.

5 LES MAISONS VERTES DE PANASONIC

Durement touché par l'émergence des smartphones et la concurrence des fabricants chinois, Panasonic doit revoir son modèle d'affaires. Le groupe cherche notamment à se réinventer dans l'immobilier. Il vient d'annoncer la construction de 1'000 maisons-pilotes, dans une banlieue de Tokyo, équipées de ses technologies vertes. Ces habitations «intelligentes» seront dotées de panneaux solaires, d'un éclairage LED et de capteurs pour favoriser les économies d'énergie. ✉ 6752

6 LE BIG MAC ARRIVE AU VIETNAM

McDonald's va ouvrir son premier restaurant au Vietnam, à Hô-Chi-Minh-Ville. Il a été précédé au Vietnam par KFC en 1997, qui opère déjà 130 enseignes dans le pays, et Burger King en 2013, qui en compte 12. Starbucks a également fait son entrée au Vietnam, en février. Ce pays de 92 millions d'habitants, dont le taux de croissance a atteint 7% en moyenne ces dix dernières années, a vu émerger une classe moyenne qui s'intéresse aux produits occidentaux. ✉ MCD

7 COLLABORATION INÉDITE EN GUINÉE



Le groupe minier Rio Tinto expérimente un nouveau modèle de financement pour l'exploitation du gisement de fer Simandou, en Guinée. Un projet devisé à 18 milliards de dollars a fait appel à des investisseurs externes pour qu'ils se chargent de la construction d'un chemin de fer et d'un port, pour acheminer le minerai vers les marchés. Des discussions sont en cours avec Mubadala, le véhicule d'investissement d'Abu Dhabi, les fonds souverains du Koweït et du Qatar, ainsi que les groupes chinois China Investment Corporation, ICBC et China Development Bank. ✉ RIO

8 L'ÉCOSSE RENONCE À UNE TAXE SUR L'ALCOOL ET LE TABAC



L'Ecosse va supprimer dès 2015 une taxe spéciale sur le tabac et l'alcool vendus par les hypermarchés. Elle avait été introduite en 2012, afin d'obliger les grands distributeurs, situés en général en banlieue, à apporter une contribution aux coûts engendrés par l'abus de ces substances. Il s'agissait également de rendre les petits magasins situés dans les centres-villes plus compétitifs. Durant les trois ans où il a été perçu, cet impôt aura généré quelque 95 millions de livres.

9 UN AVION-TAXI POUR LES PASSAGERS DE PREMIÈRE CLASSE

Peu rentable et difficile à remplir, la première classe a disparu chez bon nombre de compagnies aériennes. Air France pense à l'inverse qu'il vaut la peine de développer ce segment et a investi 50 millions d'euros à cet effet. Dès le mois de juin, elle offrira à ses passagers de première classe un service d'avion-taxi. Des mini-jets d'affaires les transporteront entre Roissy-CDG – d'où partent les vols transcontinentaux d'Air France – et l'aéroport européen de leur choix. Pour ce faire, un partenariat a été conclu avec la compagnie française Wijet. ✉ AF

SECTEURS

INTERNET

Twitter s'intéresse à ce que racontent ses membres

Twitter, qui a fait son entrée en Bourse le 7 novembre dernier, cherche à mieux profiter de la montagne de données mises à disposition par ses usagers. La firme s'est associée à «300», une petite société américaine qui va analyser cette masse d'informations pour repérer les nouveaux artistes et groupes dont les gens parlent le plus sur le réseau social. Cette entreprise aidera Twitter à mieux organiser ses données et à développer des logiciels qui pourront être mis à la disposition de l'industrie musicale et d'autres entreprises. Une collaboration similaire a été mise en place avec la start-up Dataminr et avec CNN pour créer un système d'alerte rapide pour les journalistes. Depuis novembre 2013, les actions de Twitter sont passées de 26 à plus de 50 dollars, avec des pics autour de 75 dollars.  TWTR

Google s'humanise

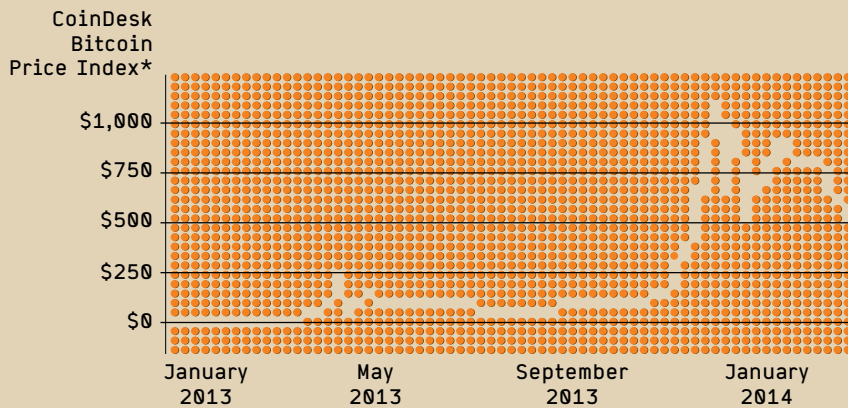
Google a racheté la firme d'intelligence artificielle britannique DeepMind pour 400 millions de dollars. Le géant américain espère profiter des technologies développées par cette société pour rendre son moteur de recherche plus «humain». Le but est de mieux comprendre les questions – souvent complexes – posées par les utilisateurs, pour pouvoir y répondre de façon plus précise. On devrait, par exemple, pouvoir à l'avenir demander à Google de suggérer «une destination de vacances, pas trop chère, située dans un rayon de 500 km». La société avait déjà lancé cet automne un algorithme appelé Hummingbird, pour rendre ses résultats de recherche plus pertinents.

 GOOG

MONNAIE

Le Bitcoin reprend son souffle

Après une envolée fulgurante en décembre dernier, suivie d'une baisse tout aussi rapide, le cours des bitcoins s'est semble-t-il stabilisé. A la fin mars, la monnaie cryptographique se négociait autour de 600 dollars.



* MOYENNE DES PRIX SUR LES PRINCIPALES BOURSES D'ÉCHANGE DE BITCOINS.
SOURCES: COINDESK, NASDAQ (MARS 2014)

Exemples de sites qui acceptent les bitcoins:

- Zynga (jeux vidéo)
- Tesla (automobile)
- Virgin Galactic (vols sub-orbitaux)
- Wordpress (moteur de blogs)
- The Pirate Bay (échange de fichiers)
- Etsy (articles faits à la main)
- Reddit (agrégateur de contenus)

OR

Huit morts dans une mine de Harmony Gold

Le groupe minier sud-africain Harmony Gold doit affronter les retombées du grave accident qui a frappé sa mine d'or de Doornkop, à une trentaine de kilomètres de Johannesburg, au début février. Un incendie s'y est déclaré suite à un tremblement de terre, faisant au moins huit morts. Il s'agit de la pire catastrophe en cinq ans dans les mines sud-africaines. Celles-ci sont parmi les plus profondes et dangereuses au monde. En 2012, 112 personnes y ont perdu la vie. La mine de Doornkop génère près de 10% de la production annuelle d'or de Harmony Gold.  HMJ

Forage de précision

Anglo Gold Ashanti, le troisième plus grand producteur d'or au monde, a développé une nouvelle technique d'extraction, qui lui permettra d'exploiter ses mines de façon plus extensive qu'avec les méthodes actuelles, fondées sur l'usage d'explosifs et le forage de grandes galeries. Elle prévoit de déployer des machines légères, qui foreront des petits tunnels entre les galeries existantes pour en extraire de l'or, avant de les reboucher à l'aide d'un composite fait de ciment et de produits chimiques. Ce dernier se solidifie en 21 jours, acquérant la même dureté que la roche d'origine. Cela permettra de prolonger la durée de vie des mines d'une trentaine d'années.  AU

HAUSSE

Ford



Ford vient d'enregistrer son 18^e trimestre positif d'affilée. Ses résultats

pour l'ensemble de 2013 ont augmenté de 26%, à 7,16 milliards de dollars. Une bonne santé qui reflète les synergies réalisées à l'interne pour uniformiser la chaîne de production entre les différents modèles et sur divers marchés. Ces résultats devraient se maintenir en 2014: Ford mettra plus de 20 nouveaux véhicules sur le marché.  F

Lenovo



Déjà numéro 2 des ventes de smartphones en Chine, derrière Samsung, Lenovo a

commencé à vendre ses appareils en Indonésie, en Inde, au Vietnam, aux Philippines et en Russie. La firme vise également les marchés plus matures: elle vient de lancer le modèle Vibe Z, qui combine un téléphone et une tablette.

 LHL

GoPro



Le fabricant américain de caméras miniatures GoPro a annoncé qu'il allait se coter

en Bourse. Initialement conçus comme un produit de niche destiné aux surfeurs, ces appareils qu'on peut accrocher facilement sur un casque ou un guidon sont désormais devenus incontournables, notamment lors d'événements sportifs. En 2012, il s'en est vendu 2,3 millions, générant des revenus de 520 millions de dollars. Depuis le lancement de l'entreprise en 2004, ses résultats doublent chaque année.

BAISSE

Yahoo!



Les revenus de Yahoo! sont en chute libre. Ils ont baissé de 6% au dernier trimestre

de 2013, à 1,27 milliard de dollars, contre 1,35 milliard de dollars un an plus tôt. Le portail a vu le nombre de ses usagers augmenter l'an dernier, mais il ne parvient pas à s'imposer sur le marché des publicités mobiles face à ses concurrents Facebook et Google.

 YHOO

Vodafone



Vodafone a revendu ses 45% de parts dans Verizon Wireless à la maison mère du groupe

américain pour 130 milliards de dollars. Cette transaction marque son retrait du marché outre-Atlantique. Le groupe britannique est affecté par la lenteur de la reprise en Europe, qui représente 70% de ses revenus, et par la concurrence des autres opérateurs. L'an dernier, il a cherché à rattrapper des parts de marché à Deutsche Telekom en rachetant le fournisseur de télévision câblée Kabel Deutschland.

 VOD

Nintendo



Les ventes de la nouvelle console de Nintendo, la Wii U, sont décevantes. Le groupe

japonais s'attend à écouler 2,8 millions de machines entre mars 2013 et 2014, alors qu'il prévoyait d'en vendre 9 millions à l'origine. Il doit affronter la compétition de Microsoft et de Sony, qui ont tous deux mis sur le marché de nouvelles consoles l'an passé.

 7974



«Nous avons fixé 1,5 million de véhicules électriques vendus d'ici à 2016, en cumulé pour Renault et Nissan. Nous avons repoussé cet objectif à l'horizon 2020, car le développement des ventes est plus lent qu'on ne le pensait. Mais les chiffres continuent d'augmenter.»

Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan, dans une interview accordée à l'AFP.



«Il ne fait aucun doute que votre portefeuille numérique va bientôt devenir votre portefeuille principal.»

Dans une interview accordée au «Financial Times», Howard Schultz, PDG de Starbucks, annonce que les paiements par téléphone mobile et le passage à une monnaie numérique seront au cœur du développement de Starbucks.



«Les annonces dans les magazines sont aussi intéressantes que les photos et les articles. Quand elles ne sont pas là, je m'ennuie.»

Dans une interview accordée au «New York Times», Marissa Mayer, PDG de Yahoo!, veut s'inspirer des publicités des magazines pour intégrer les bannières publicitaires dans Yahoo!.



«L'industrie pharmaceutique change actuellement de modèle: on passe des traitements de masse diffusés à tous les malades atteints d'un même mal aux traitements personnalisés, dont la composition et l'action sont étudiées et différenciées pour chacun.»

Joe Jimenez, CEO de Novartis, lors du 44^e Forum économique mondial de Davos (GR).



«Je vous demande de veiller à ce que la richesse puisse servir l'humanité et non pas la gouverner.»

Dans un message lu en ouverture du Forum économique mondial de Davos, le 21 janvier, le pape François a invité les dirigeants d'entreprise à mettre les compétences professionnelles à leur disposition au service de la lutte contre la pauvreté.



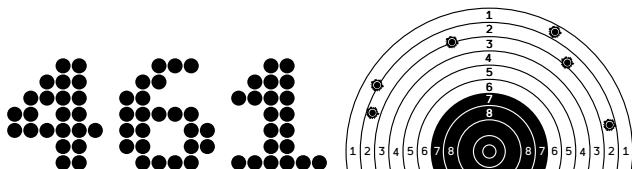
La Collection L.U.C Chaque pièce est un chef-d'œuvre

Ce levier de moins de 13mm et son inverseur sont les composants clés du système de remontage automatique par micro-rotor dont la montre **L.U.C XPS** est équipée. Commandés par une came à trois faces, ils remontent le ressort des deux barillets à chaque fois que le poignet n'est plus en position horizontale. Comme tous les composants du Calibre L.U.C 98.12-L, chaque levier de remontage est décoré et terminé à la main par les artisans de Chopard Manufacture. La montre **L.U.C XPS** abrite un mouvement certifié chronomètre par le Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres (COSC).

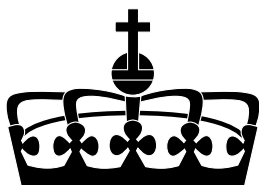
L.U.C XPS



Chopard



La valeur en millions de francs des exportations d'armes de la Suisse en 2013. Un chiffre en net recul par rapport au résultat de l'année 2012 (700 millions). L'Allemagne reste le principal acquéreur de matériel suisse, pour un montant estimé à 123,5 millions de francs.



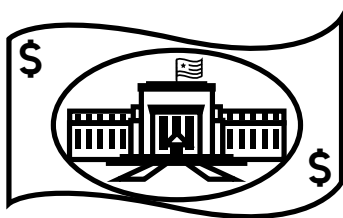
1'000'000

La fortune en couronnes – l'équivalent de 150'000 francs – que détient virtuellement chaque personne vivant en Norvège. Selon l'organisme spécialisé SWF Institute, la nation scandinave possède aujourd'hui le plus important fonds souverain du monde. Sa valeur est estimée à 5,038 milliards de couronnes (740 milliards de francs) alors que le pays compte 5,1 millions d'habitants.

75'000'000



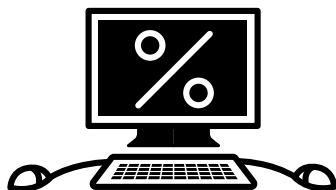
Le nombre d'utilisateurs enregistrés sur Steam, la plateforme de distribution digitale de jeux vidéo développée par la compagnie américaine Valve. Lancé en 2003, Steam affiche désormais chaque jour jusqu'à 8 millions de joueurs connectés simultanément.



55

En milliards de dollars, le total mensuel des achats d'obligations effectués par la Réserve fédérale pour soutenir l'économie américaine. Un montant en baisse de 10 milliards de dollars par rapport à 2013, et qui pourrait encore être réduit si l'embellie constatée par la Fed se poursuit.

27%



Le pourcentage d'entreprises suisses qui seraient prêtes à proposer des postes en jobsharing à leurs employés, selon une étude réalisée par la Haute Ecole spécialisée du nord-ouest de la Suisse FHNW. Quelque 92% de ce type de postes se partageraient entre des salariés de sexe féminin.

UP

L'acier

La consommation d'acier va augmenter en 2014 en Europe parallèlement à la reprise du secteur manufacturier. ArcelorMittal prédit une hausse de 2%, après deux années de déclin. PriceWaterhouseCooper pense de son côté que la demande d'acier croîtra de 1,25% par an en moyenne jusqu'en 2025 dans l'Union européenne.

Les stérilets

Les ventes de stérilets ont augmenté de 47% en France en 2013. Le succès de cette méthode de contraception inventée en 1928 est la conséquence des récentes polémiques sur le danger des pilules de troisième et de quatrième génération. Les ventes de ces dernières ont baissé de 45% dans l'Hexagone durant la même période.

DOWN

Les producteurs d'hydrocarbures

La production de pétrole et de gaz des grands groupes d'hydrocarbures est en baisse. ExxonMobil a subi une diminution de 1,5% en 2013, Royal Dutch Shell de 2% et ConocoPhillips de 1,6%. Les champs matures sont en déclin et les nouvelles découvertes, situées dans des climats extrêmes ou à de grandes profondeurs, coûtent cher à exploiter.

Les compagnies aériennes indiennes

L'autorité américaine de contrôle de l'aviation a rétrogradé la note de sécurité attribuée aux compagnies aériennes indiennes. Elles seront soumises à des contrôles plus sévères de la part des Etats-Unis et ne pourront plus lancer de nouvelles liaisons vers ce pays.

SCAN

LES LIVRES PAPIER RÉSISTENT

GDXUNIREVIEWS



Le nombre d'Américains qui lisent des e-books ne cesse d'augmenter. Il est passé de 23% à la fin 2012 à 28% au début 2014, selon une étude réalisée par Princeton Survey Research Associates. Mais les lecteurs ne semblent pas pour autant abandonner les ouvrages sur papier. Quelque 70% des personnes interrogées ont dit qu'elles continuaient de lire des livres imprimés, une proportion en hausse de 4% par rapport à 2012. Seuls 4% des sondés ont rapporté ne consulter que des publications digitales.

LA POLOGNE ET LA ROUMANIE EN PLEIN BOOM

La Pologne et la Roumanie font partie des pays européens les plus prometteurs, selon une étude de PwC qui mesure les progrès économiques et sociaux réalisés par une trentaine de pays durant la dernière décennie. Elle se fonde sur des critères comme leur système de santé et d'éducation, leur infrastructure de télécommunications, leur cadre légal et politique et leur respect de l'environnement. La Pologne a vu son PIB augmenter de 4,5% par an entre 2004 et 2008, puis de 1,8% entre 2009 et 2013. La Roumanie a connu une croissance de 3% durant la même période.

Philips Saeco GranBaristo HD8964

VS

Panasonic NC-ZA1



EN BREF

Après avoir racheté le fabricant Saeco en 2009, Philips dispose aujourd'hui d'une gamme de machines à café extrêmement variée, le modèle HD8964 faisant partie de la crème de la crème proposée par la firme hollandaise. Doté d'un broyeur en céramique, l'engin offre 16 spécialités de café différentes et permet d'enregistrer jusqu'à six profils d'utilisateurs. L'ensemble est accessible par un affichage LCD intégré.

Cet appareil au design high-tech est la première incursion du constructeur japonais sur le marché des machines à café haut de gamme. Doté d'un écran LCD 3,5 pouces, il offre toute la gamme de cafés imaginables, de l'expresso au cappuccino, en passant par le latte macchiato. Le NC-ZA1 dispose en outre de programmes personnalisables, permettant de mémoriser les préférences gustatives de toute la famille.

CARACTÉRISTIQUES

Type de café: en grains ou moulu
Capacité du réservoir d'eau: 1,7 L
Dimensions: 25 x 46 x 36 cm

Type de café: en grains ou moulu
Capacité du réservoir d'eau: 1,4 L
Dimensions: 41 x 19,5 x 33,4 cm

VERDICT

Avec son éventail de boissons extrêmement large, tout en restant simple d'utilisation, voilà un robot-barista digne du XXI^e siècle. Plus compacte que la moyenne, nul doute que cette machine trouvera sa place chez les amateurs de boissons torréfiées. Reste le prix, mais comme le veut l'expression, quand on aime, on ne compte pas.

Avec sa finition en acier inoxydable, il est certain que l'appareil de Panasonic fait son effet, que ce soit dans une cuisine ou un bureau. Les tests semblent unanimes pour relever la qualité des différents cafés proposés. En revanche, beaucoup soulignent l'utilisation élevée en eau de la machine. A noter également que la carafe à lait est vendue séparément.

PRIX

Dès 1'600.-

Dès 1'400.-

CHIFFRES

PHILIPS 	PANASONIC 
1891	1918
FRANS VAN HOUTEN	KAZUHIRO TSUGA
\$32,7 MILLIARDS (2013)	\$94,78 MILLIARDS (2013)
\$27,54 MILLIARDS	16,72 MILLIARDS
118'087	330'767

Autoneum passe la vitesse supérieure

Le fabricant helvétique de composants automobiles a réalisé la meilleure performance de la Bourse suisse en 2013. Décryptage de ce succès.

Par Clément Bürge

+310% en douze mois. Un record presque démesuré. Dans un marché automobile européen pourtant moribond, la société helvétique Autoneum, qui fabrique des composants d'isolation acoustique et thermique pour les véhicules, a affiché en 2013 la progression la plus spectaculaire de la Bourse suisse. Ses ventes ont augmenté de 5,8%, pour atteindre 2 milliards de francs. Un résultat qui n'était pas gagné d'avance. En 2011, Autoneum venait de se séparer de sa compagnie mère, le spécialiste des machines textiles Rieter, et devait pour la première fois voler de ses propres ailes. Personne n'y croyait. Et pourtant, mois après mois, l'entreprise a réussi à battre les pronostics.

Liée de longue date à l'industrie automobile (lire

l'encadré en p. 18), la société basée à Winterthur prend vraiment son envol dans les années 1980, quand les constructeurs commencent à se préoccuper de l'isolation acoustique et thermique de leurs véhicules. Autoneum, nommée à l'époque Rieter Automotive Systems, devient alors rapidement un leader de ce marché, grâce notamment aux prix très compétitifs de ses produits. L'entreprise se met à fabriquer divers composants pour des marques aussi prestigieuses que Honda ou BMW, allant du compartiment moteur au soubassement du véhicule, en passant par les tapis de sol.

A la fin des années 2000, la situation du marché automobile se dégrade, et les marges de l'entreprise suisse se réduisent inexorablement.

En chiffres

20

En milliards de francs, la taille du marché de l'acoustique et des solutions thermiques pour les voitures.

2

En milliards de francs, le chiffre d'affaires d'Autoneum en 2013.

9'500

Le nombre d'employés de l'entreprise dans le monde.

44%

La part du revenu du marché européen pour Autoneum. L'Amérique du Nord pèse 43% et l'Asie 6%.

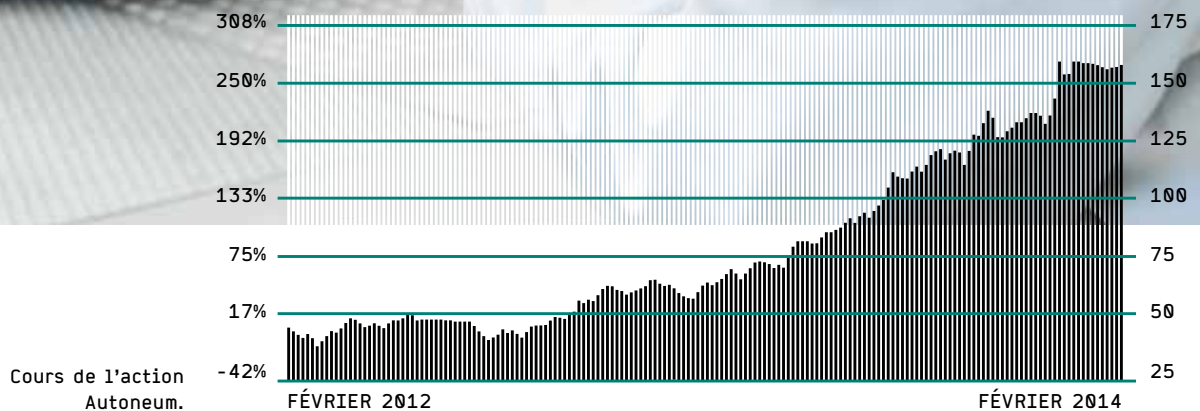
310%

L'augmentation du prix de l'action Autoneum durant l'année 2013. Le titre est passé de 43,60 francs à 136,60 francs.

AUTONEUM



Analyse du dégagement thermique d'un moteur Alfa Romeo au moyen d'une caméra infrarouge.



Pionnier de l'acoustique

1901

L'entrepreneur Martin Keller fonde une société de peinture et de vernis.

1950

L'entreprise, alors nommée Unikeller, commence à s'intéresser aux automobiles et devient un pionnier de l'acoustique en Italie et en France.

1966

La société commence sa collaboration avec le fournisseur japonais Nittoku. Ce qui lui permet de vendre ses produits aux compagnies automobiles japonaises en Amérique du Nord et en Asie.

1984

Unikeller est rachetée par Rieter pour devenir Rieter Automotive Systems.

2011

La firme se détache de l'entreprise mère et prend le nom d'Autoneum.



Test acoustique d'une berline Mercedes au centre allemand de Gundershausen.

Rieter décide alors de revoir sa stratégie et sépare les activités automobiles de celles de l'entreprise mère. La nouvelle entité prend le nom d'Autoneum. «L'enfant allait enfin quitter le nid, explique un analyste de la place financière zurichoise. Il s'agissait de voir s'il pourrait subsister seul. Les investisseurs et analystes étaient relativement pessimistes. Nous étions beaucoup à penser que les résultats d'Autoneum ne seraient pas bons.» L'appréhension des observateurs ne tardera pas à se traduire par une brutale décote à la Bourse: l'action, qui s'échangeait à 110,50

francs en mai 2011, chute jusqu'à 38 francs en juillet 2012.

La suite de l'histoire tient du tour de force. Autoneum va remonter la pente grâce à une série de décisions audacieuses. «Notre nouvelle indépendance nous a permis de réagir de façon plus rapide», explique aujourd'hui Martin Hirzel, CEO de l'entreprise. En quelques mois, la compagnie a fermé ses unités de production les moins rentables comme celles situées en France et en Italie. Elle a arrêté aussi la fabrication de produits qui ne s'inscrivaient pas dans

son cœur de métier, comme la fabrication de coffres pour voitures, fermant ainsi huit usines. Une stratégie à contre-courant de celle de ses concurrents, comme IAC Group, qui a, lui, élargi sa gamme de produits en fabriquant notamment des tableaux de bord. Autoneum s'est aussi concentrée sur les activités les plus rémunératrices, écrit Patrick Laager, un analyste auprès de Credit Suisse. L'entreprise suisse a ainsi cherché à réduire ses relations avec Fiat, qui paie relativement mal ses fournisseurs, au profit de Toyota ou de Ford. La firme a aussi intensifié ses efforts au sein



Une employée d'Autoneum tenant une protection thermique, ici à l'usine de Sevelin dans le canton de Saint-Gall.

automobiles et d'être à l'écoute de leurs demandes», explique un analyste. Cette présence globale est également renforcée par une joint-venture avec le fournisseur japonais Nittoku. Cette alliance permet à l'entreprise helvétique de travailler avec les producteurs automobiles japonais en Amérique du Nord et en Asie. Un privilège rarement accordé à des entreprises européennes.

Une autre tendance joue en faveur d'Autoneum: de plus en plus de consommateurs et de gouvernements souhaitent des voitures encore plus écologiques, plus silencieuses et qui coûtent le moins cher possible. «Nos produits, comme les compartiments à moteur, sont de plus en plus légers, explique Martin Hirzel. Ces composants permettent de réduire le poids des véhicules, ainsi que la

consommation d'essence et les émissions de CO₂.» La firme dépense environ 4% de ses fonds en recherche et développement pour créer de nouveaux produits qui correspondent à ces critères.

Malgré les excellentes performances de l'entreprise, les analystes pointent encore certaines faiblesses. Le grand nombre de sites de production de la firme lui coûte cher. Et Autoneum dépend beaucoup du timide marché européen, qui génère 44% de son chiffre d'affaires. La société accuse aussi un retard auprès de l'Asie, qui est à l'origine de seulement 6% de ses revenus. Mais ce retard est également une promesse de croissance.

«Développer ce marché est notre priorité», annonce Martin Hirzel. ▲

✉ AUTN



des marchés les plus dynamiques, comme la Chine, le Mexique, la Thaïlande et la Russie. Et elle a cherché à travailler uniquement avec les producteurs automobiles qui paient le plus, précise l'analyste. Enfin, Autoneum a épuré sa dette et a amélioré son bilan. Résultat: les ventes ont augmenté et ont dépassé toutes les attentes.

L'entreprise, qui emploie 9,500 personnes, dispose désormais de 45 unités de production réparties sur cinq continents. Un atout de taille au sein de cette industrie. «Il est très important d'être proche des producteurs

.....L'avis des analystes.....

Croissance en vue sur le marché asiatique

«L'année 2013 a été excellente pour les fournisseurs automobiles, notamment grâce à leur présence globale qui leur a permis de compenser la faible croissance européenne, explique Sascha Gommel, analyste à la Commerzbank. L'année 2014 sera certainement tout aussi bonne.» L'expert s'attend aussi à un rebond de l'activité en Europe, mais ne conseille pas d'investir dans une compagnie spécialisée en composants automobiles: «Le timing n'est pas le bon; les prix des actions sont trop élevés.» Il recommande de se concentrer sur

les constructeurs comme Daimler ou Volkswagen: «Peu de personnes attendent de bons résultats de la part de ces entreprises, mais leurs performances seront certainement meilleures en 2014. Leurs actions sont aujourd'hui sous-évaluées.» Autoneum reste toutefois un bon investissement, estime de son côté Patrick Laager dans un rapport pour Credit Suisse. A court terme, la société devrait bénéficier de restructurations lancées en France. A long terme, la firme peut s'attendre à une croissance sur le marché asiatique.

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

Organes artificiels: un marché prometteur à 5 ou 10 ans

La première implantation d'un cœur entièrement mécanique, en décembre dernier à Paris, soulève bien des questions. Les organes artificiels ont-ils un avenir économique?

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Le domaine des organes artificiels a récemment connu plusieurs réussites spectaculaires. Assistons-nous à une révolution du secteur biomédical?

GRÉGOIRE BIOLLAZ ▶ Qu'il s'agisse d'organes artificiels mécaniques, de xénotransplantation d'origine animale ou de produits obtenus par impression 3D à partir de cellules du patient, ces progrès sont fondamentaux. Le cœur artificiel conçu par la société française Carmat est une avancée susceptible de concerner des dizaines de milliers de patients atteints de pathologies cardiaques jusqu'ici incurables. Néanmoins, la plupart des organes artificiels actuellement développés sont encore loin d'une mise sur le marché à grande échelle. La prothèse manuelle qui a permis à un patient amputé de retrouver de la sensibilité n'est encore qu'un prototype qui doit être amélioré et testé plus largement. Tandis que des modèles artificiels de trachée, peau, cornée ou vaisseaux sanguins existent, le rein ou le poumon

artificiel permettant une complète autonomie du patient ne sont pas pour demain. La complexité de leur structure et des fonctions qu'ils exercent dans le corps fait qu'il faudra attendre encore cinq à dix ans pour parler de véritable révolution.

Existe-t-il un marché économiquement viable pour les organes artificiels?

Comme en témoignent les prothèses cardiaques, le besoin existe: près de 100'000 malades en Europe et aux Etats-Unis pourraient bénéficier d'un cœur artificiel alors que seules 4'000 transplantations sont recensées dans le monde chaque année. La prothèse de Carmat devrait être commercialisée à environ 150'000 euros, et même en incluant les frais de l'opération, on sera sous le coût d'une transplantation à 250'000 euros. Toutefois, le développement des organes artificiels implique des investissements considérables, et l'autorisation de mise sur le marché suppose une phase d'études cliniques relativement longue.

Quels sont les avantages comparatifs de ces organes?

Les avantages potentiels sont d'autant plus réels que les greffes actuelles posent beaucoup de problèmes. Le nombre de donneurs n'est pas suffisant pour répondre aux besoins, la question des rejets reste difficile à traiter et le coût du suivi thérapeutique est souvent considérable. Le développement des organes artificiels permettrait de traiter des patients jusqu'ici incurables et d'améliorer considérablement leurs conditions de vie. Il pourrait également aboutir à la réduction du coût de certaines thérapies ou des soins de suite, coûts aujourd'hui assumés par des systèmes d'assurance maladie publics et privés qui pourraient y trouver leur avantage. Enfin, un patient qui retrouve une certaine autonomie peut redevenir économiquement et socialement actif.

Qui sont les grands acteurs du secteur?

L'essentiel de la recherche et du développement se fait



ALESSANDRO BIANCHI/REUTERS

Cette minuscule pompe en titane, plus petit cœur artificiel du monde ne pesant que 11 grammes, a permis de sauver la vie d'un bébé en 2012 à l'hôpital Bambino Gesù de Rome, en attendant que l'enfant reçoive un organe.

encore dans un cadre académique et dans des entreprises de petite taille essentiellement situées en Europe, aux Etats-Unis et au Japon. Rares sont les entreprises cotées au NYSE, telle que Carmat. La plupart des sociétés qui développent ces prothèses sont encore entre les mains de venture-capitalists ou d'organismes publics et travaillent à affiner leurs prototypes. Certaines entreprises de premier plan sont cependant déjà passées en phase de production. L'américain Medtronic a récemment lancé sur le marché américain une pompe à insuline qu'il présente comme un pancréas artificiel de première génération. D'autres leaders du secteur comme Johnson & Johnson entreraient probablement dans tel ou tel domaine,

en fonction du niveau des avancées technologiques. Cela passera également par le rachat des petites sociétés les plus prometteuses, dès lors que leurs produits seront prêts à être industrialisés et commercialisés.

Certaines entreprises pourraient-elles souffrir du développement de ce marché?

Des entreprises comme Fresenius Medical Care, DaVita ou Baxter, dont l'activité est liée aux dialyses, pourraient souffrir si un rein artificiel performant devait voir le jour. Leur activité repose sur le fait que la vie des patients dialysés dépende des soins qu'elles proposent, puisqu'ils doivent se rendre trois fois par semaine dans des centres de soins spécialisés. Une menace à long terme sur leur

modèle d'affaires reste encore hypothétique.

Est-il trop tôt pour investir dans ce secteur?

A l'heure actuelle, ce genre de placements se réserve aux investisseurs qui acceptent des risques élevés. Une entreprise comme Carmat, l'une des plus avancées en matière de bioprothèses, dispose d'un potentiel considérable à long terme mais ne propose à ce jour qu'un seul produit, toujours en phase de développement. Comme dans le secteur des biotechnologies, il est en tout cas essentiel de diversifier son portefeuille. ▲



Dr Grégoire Biollaz
Analyste Biotechnologies,
Technologies médicales
et chimiques
Credit Suisse, Zurich

Terres rares: la Chine perd son monopole

Exportateur principal des métaux indispensables à la technologie et à l'industrie, la Chine voit ses réserves s'épuiser. Florent Detroy, analyste spécialisé dans les terres rares, expose la situation géopolitique et indique comment investir.

SWISSQUOTE MAGAZINE ► Pouvez-vous nous rappeler ce que sont les terres rares?

FLORENT DETROY ► Il s'agit de métaux, au nombre de 17, que l'on retrouve dans la plupart des dispositifs technologiques modernes. On en trouve, par exemple, dans les satellites, les téléphones portables, les écrans plats, les tableaux de bord des avions ou encore les éoliennes. Leur nom est trompeur, car les terres rares sont présentes un peu partout. Mais il faut relever que leur extraction est coûteuse et polluante.

Parmi les terres rares, on distingue deux groupes: les légères, qui sont les plus abondantes, et les lourdes, au nombre de huit, qui possèdent les propriétés physico-chimiques les plus intéressantes. Ces dernières sont donc les plus convoitées. Elles sont plus difficiles à raffiner et plus rares.

Quelle est la situation géopolitique des terres rares?

Depuis les années 1990, la Chine s'est imposée comme premier exportateur. Le pays possède un peu plus d'un tiers des réserves mondiales. Il est parvenu à monopoliser le marché en raison de sa main-d'œuvre bon marché. Actuellement, l'Empire du Milieu fournit toujours 95%

de la production mondiale. Mais la Chine consomme une grande quantité de sa propre production et ses réserves ne sont pas illimitées. Selon le Bureau des ressources naturelles du Québec, elles devraient être épuisées d'ici vingt à trente ans. D'autres sources évoquent même un horizon plus proche. Le pays a donc annoncé vouloir diminuer ses exportations, voire même les interdire pour 2015 en ce qui concerne les terres rares lourdes.

Comment a évolué cette situation?

En 2011, Pékin avait réduit ses quotas d'exportations d'environ 70% en quelques mois. Par conséquent, les prix avaient flambé. Depuis, les projets d'exploitation se multiplient dans le reste du monde. On en compte environ 400 aujourd'hui. Certains industriels ont même remplacé les terres rares par d'autres métaux pour diminuer leur dépendance. Ce qui explique qu'en 2012 la Chine n'a vendu que la moitié de ses quotas, soit environ 16'000 tonnes sur les 30'000 autorisées, et les prix sont nettement redescendus. Malgré ces faibles ventes, le pays maintient sa volonté de diminuer ses exportations pour réduire les problèmes environnementaux liés à l'exploitation de ses gisements et préserver ses maigres réserves.

Peut-on dresser une carte des projets qui se développent hors de la Chine?

Il est difficile d'en élaborer une, car les sociétés actives dans l'exploitation de terres rares sont très discrètes sur leur activité. De plus, elle est répartie un peu partout sur le globe avec, notamment, de la prospection au Malawi, à Madagascar ou encore au Brésil. On voit tout de même que de nombreux projets se développent au Canada, un pays dont la tradition minière s'avère importante.

Parmi les nombreux projets d'exploitation qui fleurissent hors de la Chine, quelles sont les principales sociétés cotées en Bourse?

L'entreprise américaine Molycorp exploite à nouveau le site de Mountain Pass et dispose d'unités de raffinage aux Etats-Unis, au Canada, en Europe, en Thaïlande, en Chine, en Corée du Sud et au Japon. Lynas Corporation exploite un gisement en Australie et possède une usine de traitement en Malaisie. Tantalus Rare Earths, une compagnie allemande, prospecte à Madagascar. Matamec Explorations veut développer l'exploitation d'un site au Québec. Rare Element Resources travaille sur plusieurs sites aux Etats-Unis.



Un travailleur chinois arrose le site d'une mine de terres rares dans le district de Nanchang (province de Jiangxi). Les réserves du pays pourraient être épuisées d'ici à vingt ans.

Parmi ces sociétés, y en a-t-il une qui se distingue des autres?

Molycorp s'avère particulièrement intéressante. C'est une des seules sociétés actives dans toutes les strates industrielles. De l'exploitation des gisements à la commercialisation de produits finis, tels que des aimants. Du coup, même si le prix des terres rares baisse, elle peut se rattraper avec la vente de ses aimants. C'est une société moins vulnérable aux aléas des prix du marché.

A quoi faut-il s'attendre pour l'avenir?

On estime que, d'ici à 2016, la demande va fortement dépasser l'offre pour les terres rares lourdes. On doit donc s'attendre à ce que les

prix montent à nouveau.

Selon un rapport de l'expert Dudley Kingsnorth, paru dans le Great Western Mining Group (GWMG) en 2012, la demande mondiale de dysprosium – un métal notamment utilisé dans les générateurs d'électricité, les voitures électriques ou encore les lampes halogènes – avoisinera les 1,500 à 1,800 tonnes par an dans les prochaines années, alors que l'offre devrait être comprise entre 1,300 et 1,600 tonnes par an.

Quel est votre conseil en matière d'investissement?

Qu'il s'agisse de miser sur des sociétés ou de spéculer sur le cours des métaux, je recommande un investissement à long terme. Investir à court terme s'avère risqué car

personne ne sait quand les tensions autour des approvisionnements réapparaîtront. Je conseille également d'investir dans les métaux dont les besoins sont urgents et les réserves critiques. L'Europe s'est fixé comme objectif de diminuer ses émissions de CO₂ de 80% d'ici à 2050. Les métaux utilisés dans les énergies vertes sont donc très convoités. Hormis le dysprosium, le néodyme est également intéressant. Il est notamment utilisé dans les éoliennes (jusqu'à 240 kg par éolienne); sa demande pourrait quadrupler d'ici à 2030 selon la Commission européenne. ▀



Florent Detroy
Analyste
MTL Index, Paris



Chic britannique, excellence suisse, Breitling for Bentley marie le meilleur de deux mondes. Le style et la performance. Le luxe et l'exploit. La classe et l'audace. La puissance et le raffinement. Parfait emblème de cet univers d'exception, le chronographe Bentley B05 Unitime abrite un calibre manufacture Breitling, certifié chronomètre par le COSC (Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres), la plus haute référence en matière de précision et de fiabilité. Il se distingue par son système d'«heure universelle» au confort d'emploi révolutionnaire, avec réglage par la couronne. L'alliance entre grand art automobile britannique et grande tradition horlogère helvétique.

KUNZ

MAISON FONDÉE EN 1896

Quai des Bergues 23 - Genève
022 731 09 20

THE ESSENCE OF BRITAIN

Made in Switzerland by BREITLING



BENTLEY B05
UNITIME

BREITLING
— *for* —
BENTLEY



LE TRIOMPHE DU SPONSORING

P28 LES SPONSORS MONTENT EN PUISSANCE

P31 QUAND LES ÉGÉRIES DÉRAPENT

P35 LE NOUVEAU STATUT DE STANISLAS WAWRINKA

P36 FILMS ET SÉRIES TV: L'ART DE SE PLACER

P40 RED BULL: EXTRÊME SPONSORING

P46 L'INTERVIEW DE TOTO WOLFF,
DIRECTEUR EXÉCUTIF DE MERCEDES MOTORSPORT



LES SPONSORS MONTENT EN PUISSANCE

Les grandes marques ont de plus en plus recours au parrainage de stars ou d'événements pour séduire leur clientèle. Horlogers et banquiers suisses se distinguent par leur hyperactivité en la matière. Enquête.

Par Serge Maillard

20 août 2012: un hélicoptère se pose dans les jardins de la résidence de Jean-Claude Biver, patron des montres Hublot, à La Tour-de-Peilz (Vaud). Le sprinteur Usain Bolt, l'homme le plus rapide de la planète, en sort avec le sourire. Il est venu fêter son 26^e anniversaire chez l'un de ses principaux sponsors, en marge d'un meeting d'athlétisme à Lausanne. Un gâteau en forme de montre attend celui que l'on surnomme «La Foudre», qui reçoit également à cette occasion une «King Power Unico All Carbon».

Un passage éclair, mais au fort impact marketing, relève Sebastian Chiappero, président du Swiss Sponsorship Think Tank et directeur du cabinet Sponsorize à Genève, spécialisé dans le conseil en sponsoring. «Pour Hublot, cette opération s'est révélée

bien moins cher qu'une campagne de publicité classique, par exemple des spots à la télévision.

«Le sponsoring est le seul outil marketing qui a conservé sa croissance durant la crise financière.»

Et pourtant, la marque a pu calculer que, grâce au buzz sur les réseaux sociaux, la visite d'Usain Bolt avait permis de toucher le même nombre de personnes qu'une campagne classique aurait pu le faire.»

Comme l'illustre cet exemple, à l'heure d'internet et des médias sociaux, le sponsoring se taille une part toujours plus grande dans les budgets marketing des multinationales. Ulrich Lacher, directeur des services aux entreprises chez Repucom, leader mondial des études liées au sport, peut le confirmer: «Le sponsoring est le seul outil

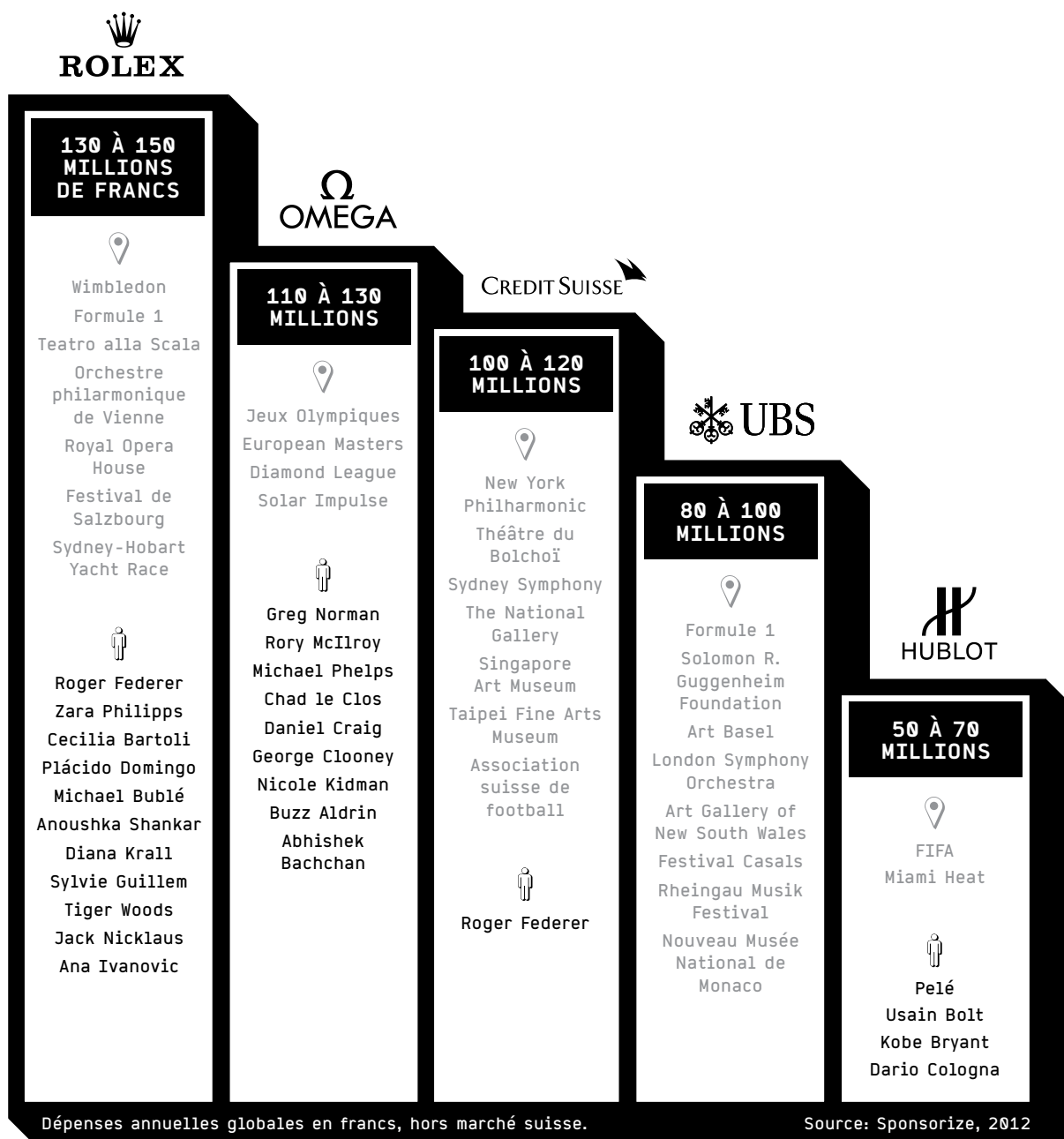
Les retombées du sponsoring

Des outils sophistiqués existent pour mesurer le retour sur investissement d'une campagne de sponsoring. D'une part, des tests qualitatifs comme les sondages permettent d'évaluer si la notoriété d'une marque a changé après le sponsoring d'un événement. D'autre part, des mesures quantitatives sont utilisées, corrélant par exemple les ventes d'une montre à la publicité réalisée autour d'une égérie portant ce modèle.

Les spécialistes du secteur notent l'importance pour une marque d'«activer» son sponsoring: organiser des concours, créer des programmes ou événements sur internet ou sur Facebook, afin de rendre vivant le sponsoring.

La star jamaïcaine du sprint Usain Bolt, sous contrat avec Hublot, a permis à l'horloger suisse d'augmenter de façon importante sa notoriété mondiale.

LE TOP 5 DES SPONSORS SUISSES



marketing qui a conservé sa croissance durant la crise financière. La progression des dépenses en la matière a été constante ces dix dernières années, d'environ 5% en moyenne.» Selon le World Sponsorship Monitor, le

marché global du sponsoring représente aujourd'hui des dépenses totales annuelles de 46 milliards de dollars.

«ON FRISE LA SURENCHÈRE»
Et la tendance se renforce. Selon PwC, le sponsoring

devrait même devenir cette année la première source de revenus pour l'industrie du sport. Signe de cette tendance, Chevrolet va ainsi payer 78 millions de francs par an pour orner le maillot des «Red Devils» de

Quand les égéries dérapent

Après la révélation de son infidélité conjugale, Tiger Woods a été lâché par plusieurs de ses sponsors. Un dur rappel des règles du jeu.

Gillette®

Gatorade
THIRST QUENCH

«Nous menons une politique de tolérance zéro en matière de risques d'atteinte à notre réputation», explique Sandra Caviezel, responsable Sponsorship Private Banking & Wealth Management chez Credit Suisse. Des clauses contenues dans les contrats de parrainage permettent en principe au sponsor de se désengager en cas de comportement «inapproprié» de leur poulain.

En 2005, le mannequin britannique Kate Moss s'était ainsi vue abandonner par H&M, Chanel ou encore Burberry après des allégations de consommation de cocaïne. Mais le cas le plus saisissant de ces dernières années est sans doute celui de Tiger Woods: le golfeur américain reste l'une des

personnalités les mieux rémunérées au monde (83 millions de dollars de revenus l'an passé), en grande partie grâce à ses sponsors, de Nike à Rolex en passant par Upper Deck. Mais à la suite de révélations autour de son infidélité en 2009, plusieurs sponsors ont décidé de se retirer, comme Gatorade, AT&T et Gillette.

Heureusement pour le golfeur, l'affaire n'a pas effrayé tous ses sponsors: la marque horlogère Tag Heuer a ainsi poursuivi un temps son engagement. Son CEO, Jean-Christophe Babin, déclarait alors qu'il serait stupide de cesser de le sponsoriser, car «en Chine, par tradition, le succès se mesure en nombre de maîtresses»!

Dernière affaire en date, d'une tonalité nettement plus dramatique: celle d'Oscar Pistorius. Le sprinteur sud-africain touchait plus de 2 millions de dollars par an en sponsoring. Les marques misaient beaucoup sur la «leçon de vie» d'un athlète amputé des deux jambes, qui avait su surmonter tous les obstacles avec abnégation. Mais suite à l'accusation du meurtre de sa compagne en février 2013, ses sponsors se sont immédiatement désengagés. Parmi ceux-ci, Oakley, Thierry Mugler et surtout Nike, qui avait juste auparavant lancé une campagne figurant l'athlète avec le slogan «I am the bullet in the chamber. Just do it.» (sic).

Manchester United dès la saison prochaine. Ce montant record représente plus du double des fonds alloués par l'ancien sponsor principal, Aon. De son côté, Arsenal peut compter sur son sponsor Emirates et les 225 millions de francs qu'il a injectés dans le club. Des chiffres qui frisent la surenchère, estime Sebastian Chiappero: «Cette dépendance à quelques sponsors peut s'avérer dangereuse, car ce sont des sources de financement qui peuvent soudainement s'interrompre.»

Mais pourquoi ce recours de plus en plus fréquent au parrainage de personnalités, de sportifs ou d'événements? «Le sponsoring offre la possibilité de nouer un dialogue avec le consommateur et mise sur l'émotion suscitée par des célébrités dans le public, répond le spécialiste. Une affiche publicitaire est un média insipide. Au contraire: s'associer à un événement ou à une star, comme Rolex avec le tournoi de Wimbledon ou H&M avec Madonna, transmet de l'émotion, et a l'avantage de pouvoir se décliner sur plusieurs canaux publicitaires, des réseaux sociaux aux invitations envoyées à ses clients. Le contact est plus direct.»

Les nouvelles technologies entraînent de nouveaux comportements de la part des clients, moins réceptifs à la publicité

classique, davantage en quête d'une interaction directe, note aussi Ulrich Lacher de Repucom. Cela joue en faveur des actions de sponsoring. «Il est déjà possible de supprimer les spots publicitaires ou les annonces sur internet et à la télévision. Les marques cherchent de nouvelles voies pour se distinguer.»

Particulièrement active dans le domaine, Rolex fonde par exemple sur le sponsoring une grande partie de ses campagnes. La société horlogère est d'ailleurs l'entreprise suisse qui dépense le plus en parrainages à l'international, selon une étude du cabinet Sponsorize (voir l'encadré en p. 30): son budget est estimé à 130 millions de francs par

La chanteuse et icône de la mode Madonna s'était associée en 2006 et 2007 avec H&M pour la conception de deux collections. L'an dernier, la marque avait choisi Vanessa Paradis comme égérie.

AKTIV 1 0510.10

Sponsoring social et environnemental

Le sport domine encore outrageusement le marché du sponsoring: selon le World Sponsorship Monitor, il représente 88% des dépenses globales en la matière. «Mais la croissance dans ce domaine devrait ralentir, analyse Ulrich Lacher, chez Repucom. Et parallèlement, le sponsoring autour de la responsabilité sociale et environnementale a tendance à monter en puissance». Depuis 2001, Ikea a par exemple

fait don de plus de 200 millions de dollars à l'UNICEF, dont elle est l'un des plus gros donateurs. «Ce ne sont jamais des actions totalement désintéressées, rend toutefois attentif Sebastian Chappiero de Sponsorize. Outre les gains d'image, il y a aussi des possibilités de déductions fiscales via les fondations.» De son côté, Hublot s'est associé au groupe de rock anglais Depeche Mode pour un projet commun de collecte de fonds au profit de l'association «charity: water», qui œuvre pour l'accès à l'eau dans des pays en développement.

an au minimum, avec des sponsorings qui s'étendent du Royal Opera House à Tiger Woods, en passant par la chanteuse Diana Krall et Roger Federer. Sebastian Chiappero évalue à une dizaine de millions de francs le montant de sponsoring reversé annuellement par la marque au joueur de tennis, autour duquel elle mène des campagnes mondiales.

L'EXEMPLE AMÉRICAIN

Reste qu'en matière de pratiques de sponsoring, les Etats-Unis ont trente ans d'avance sur la Suisse et dix ans sur l'Europe, estime Sebastian Chiappero: «Toutes les grandes marques américaines intègrent

depuis longtemps déjà des campagnes de sponsoring dans leur stratégie marketing, pensées bien en amont.»

Sans surprise, les plus gros sponsors mondiaux se retrouvent parmi les fabricants de produits de grande consommation, comme Adidas, Nike, General Motors, Red Bull (lire l'article en p. 40) ou encore PepsiCo. Selon le cabinet de consulting améri-

Son éternel rival Coca-Cola le suit à distance avec 270 millions de dollars.

Le Super Bowl ou le championnat de NHL comptent parmi les événements les plus prisés des sponsors. Le golf figure lui aussi tout en haut de la liste: en 2013, IEG a estimé à 1,6 milliard le montant alloué par les entreprises nord-américaines dans le sponsoring de ce sport, soit 6% de plus que l'année précédente.

Les Jeux olympiques, comme ceux qui se sont récemment achevés à Sotchi, constituent un cas particulier: contrairement à l'affichage criard de la Coupe du monde de football, où les marques du groupe Coca-Cola – qui détient le monopole sur la vente de boissons lors de l'événement – s'exposent partout, le règlement olympique ne permet qu'au logo du chronomètreur officiel, Omega, d'apparaître. Du coup, les marques utilisent d'autres stratégies: un sponsor comme Procter & Gamble inverse le processus et utilise

«En matière de pratiques de sponsoring, les Etats-Unis ont 30 ans d'avance sur la Suisse et 10 ans sur l'Europe.»

cain en sponsoring IEG, le producteur de boissons gazeuses a, par exemple, dépensé en 2011 plus de 340 millions de dollars en parrainages aux Etats-Unis.



MIRASCHA

Roger Federer, dont le partenariat avec l'équipementier Wilson a débuté en 1997, a signé un contrat à vie avec la firme américaine en 2006 pour le choix de ses raquettes et cordages. Le montant de la transaction n'a jamais été révélé, mais on parle de 3 millions de dollars par an – beaucoup moins que les 15 millions de dollars par an que lui rapporterait son contrat avec Nike.

lui-même les symboles olympiques dans ses campagnes, sur papier ou en ligne.

RIVALITÉ ENTRE BANQUIERS

Bien que très loin des 20 milliards de dépenses enregistrées aux Etats-Unis l'an passé, le marché suisse du sponsoring est tout de même évalué à quelque 700 millions de francs, ce qui équivaut à 10% des recettes publicitaires annuelles. «Le but n'est pas d'être un parmi

plusieurs sponsors, mais d'avoir une exclusivité, tout en suivant une stratégie thématique et des engagements de long terme», souligne Sandra Caviezel, responsable Sponsorship Private Banking & Wealth Management chez Credit Suisse.

Dominant le top 5 suisse des sponsors, banques et manufactures horlogères se distinguent toutefois sur plusieurs points: tandis

que les horlogers utilisent beaucoup d'ambassadeurs ou d'égéries, comme George Clooney chez Omega, les banques privilégient les événements, afin d'offrir des invitations à leurs clients.

A ce titre, une rivalité s'est même engagée entre établissements bancaires pour le sponsoring de festivals haut de gamme comme le Verbier Festival (Julius Bär), le Menuhin Festival Gstaad (HSBC) ou le Montreux Jazz Festival (UBS). A l'international, ces marques cherchent toujours plus d'associations possibles à des stars ou événements globaux. Et contribuent ainsi à placer la Suisse sur la carte du monde, que ce soit via Usain Bolt, Tiger Woods ou l'enfant du pays Roger Federer. ▲

Le nouveau statut de Stanislas Wawrinka

La cote du tennisman vaudois a grimpé en flèche après son sacre de Melbourne. Lawrence Frankopan, son agent sur le circuit, témoigne de ce changement d'échelle.

Par Ludovic Chappex

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Vous gérez depuis plus de huit ans les contrats de sponsoring de Stanislas Wawrinka. A quel point sa victoire en Grand Chelem, le 26 janvier dernier à Melbourne, a-t-elle augmenté son attractivité?

Lawrence Frankopan ► L'impact de ce succès est phénoménal. Je voyage presque sans interruption dans le monde entier depuis cette date. Il faut souligner que cet événement a touché un milliard de spectateurs. La couverture médiatique a été très importante juste après la victoire, car seulement cinq autres joueurs se sont imposés en Grand Chelem au cours des dix dernières années (Roger Federer, Rafael Nadal, Novak Djokovic, Andy Murray et Juan Martin del Potro, ndlr). Avec ce succès, Stan est devenu une célébrité mondiale.

On imagine qu'en termes de sponsoring son potentiel dépasse désormais le cadre suisse?

En effet, des entreprises globales manifestent leur intérêt. Je me suis notamment rendu au Japon et aux Etats-Unis ces derniers mois.

Un accord de sponsoring au niveau mondial n'est toutefois pas simple à concrétiser. Pour une marque, cela implique des coûts de communication très supérieurs à ceux d'une campagne nationale.

Le caractère combatif et puissant de Wawrinka est souvent mis en avant par les observateurs. Cherchez-vous à capitaliser sur ces atouts particuliers pour approcher certaines marques?

Les valeurs véhiculées par Stan sont très nombreuses.

On peut aussi citer son courage, son professionnalisme, son humilité et sa très grande loyauté. Je peux vous garantir que l'élégance et la modestie avec lesquelles il a fêté son succès de l'Open d'Australie ont été extrêmement appréciées par ses sponsors actuels (le Suisse est notamment sous contrat avec Audemars Piguet, Visilab, BCV ou encore Subaru, ndlr).

Est-ce que l'accès à une notoriété planétaire impose des ajustements en termes de look, ou quant à la manière de se comporter publiquement?

Nous n'allons surtout pas essayer de réinventer Stan. Il n'est pas question de faire du «media training». Les gens ne sont pas stupides et savent parfaitement lorsqu'ils ont affaire à une personne authentique. S'il est vrai que certaines personnes le traitent différemment depuis sa victoire, lui n'a pas changé.

L'ART DE SE PLACER

Souvent plus subtil et mieux perçu que la publicité traditionnelle, le placement de produits dans les films, les séries TV ou les clips musicaux peut rapporter gros pour les marques. Anders Granath, fondateur et CEO de l'agence Propaganda GEM, expose les enjeux de ce marché.

Par Ludovic Chappex

Quiconque a vu le blockbuster «Seul au monde», où l'acteur Tom Hanks survit à un accident d'avion sur une île déserte, se souvient à coup sûr de son unique ami et confident: le ballon de volleyball baptisé Wilson, accessoire généreusement fourni à la production par la marque d'équipements sportifs du même nom. Dans le même film, impossible également d'échapper à la présence de FedEx, au centre du récit. L'entreprise américaine avait financé les transports logistiques vers l'île de Monuriki au nord-ouest des Fidji, où fut tourné le film, en échange de son intégration au scénario – le héros travaille pour FedEx et la marque apparaît de nombreuses fois à l'écran.

Les exemples de ce type sont légion à Hollywood: des baskets Nike à laçage automatique de Marty McFly dans «Retour vers le futur 2» à la montre Omega Seamaster des derniers James Bond, en passant par le

MacBook Pro de Carrie Bradshaw dans la série «Sex and the City», on ne compte plus incursions les publicitaires devenues cultes. Les grands studios de cinéma ont un intérêt évident à soigner leurs relations avec les marques, sachant que le placement de produits peut représenter entre 2 et 5% d'un budget de production. En outre, ce type d'accord leur donne accès à de nombreux accessoires (voitures, gadgets, décors) ou services (logistique, transport, etc.) utiles à la production.

«Un placement de produits peut se dérouler sur plusieurs années avec des apparitions répétées.»

Les pionniers suisses du placement de produits

Fondée en 1991 à Genève, Propaganda GEM s'est imposée comme un leader mondial en matière de placement de produits. La société dirigée par Anders Granath fait office d'intermédiaire entre les marques et les producteurs de films, de séries TV, de clips vidéo et de jeux vidéo.

Elle dispose d'une dizaine de filiales (Los Angeles, Hong Kong, São Paulo, Pékin, Moscou...), emploie une centaine d'employés dans le monde et compte des clients aussi prestigieux que BMW, Rolls-Royce, Dior, Bulgari, Omega, Nokia ou encore Nespresso.



Une scène du blockbuster hollywoodien «Transformers», film dans lequel le constructeur Chevrolet s'est offert une forte visibilité.

Pour les marques, cette manière de communiquer est devenue incontournable. «Faire en sorte que les autres parlent d'elles, via un film ou une série TV, a plus d'impact en termes d'image qu'une publicité traditionnelle», affirme Anders Granath, cofondateur et CEO de l'agence Propaganda GEM. Ce Suédois d'origine, qui a grandi à Genève, est aujourd'hui l'un des meilleurs experts du marché du placement de produit. Il a répondu aux questions de Swissquote Magazine.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Combien coûte un placement de produits dans un film hollywoodien?

Anders Granath ► Les montants

sont très variables et se discutent au cas par cas. Ils fluctuent entre 150'000 et 400'000 dollars. Il faut souligner que certaines apparitions de produit ponctuelles n'impliquent pas forcément de contrepartie financière. La production d'un film peut par exemple avoir besoin d'une voiture pour une scène et entrer spontanément en contact avec un constructeur, qui mettra alors à disposition un véhicule.

Mais si la marque en question veut s'assurer d'une visibilité de son produit sous un certain angle, avec une qualité minimale, alors les négociations débutent. Ce type de

contrats nous donne des garanties et un certain contrôle. Il devient possible de planifier les choses plus sereinement. Précisons que ces tarifs ne comprennent pas la campagne d'activation et les plans médias, mais uniquement l'intégration du produit dans le film selon nos conditions.

Y a-t-il des règles à respecter pour un placement de produits réussi?

L'intégration de produits obéit globalement aux mêmes principes que la communication en général. Il s'agit d'un effort sur le moyen et long terme. Une certaine récurrence est nécessaire. Notre mode opératoire typique consiste dans un premier temps à intégrer le produit dans un contenu (film, livre, série TV, clip vidéo, jeu vidéo) puis à gérer ce que l'on appelle l'«activation», c'est-à-dire

une campagne média à 360 degrés avec tous les outils appropriés pour la mise en valeur de la marque. Un placement de produits peut aussi se dérouler sur plusieurs années avec des apparitions répétées, par exemple dans une série TV.

Comment établissez-vous la corrélation entre un placement de produits et l'acte d'achat par les consommateurs?

Des études effectuées par des sociétés spécialisées permettent de calculer l'impact quantitatif et qualitatif de la visibilité. Il est aussi possible de réaliser des sondages auprès d'un panel représentatif de la population. Plus simplement, en observant la courbe de vente d'un produit, si cette dernière augmente de façon significative et qu'une campagne de placement a eu lieu dans un passé récent, on peut établir une corrélation assez évidente.

«Les ventes de Rimowa ont décuplé en douze ans.»

Pouvez-vous citer un exemple récent d'un placement de produits que vous avez réalisé, et qui s'est révélé être une réussite commerciale? Nous avons récemment accompli une opération intéressante avec la marque



Une scène du film «Seul au monde», avec Tom Hanks, où FedEx tient une place centrale.

de bas suisses Fogal, dont les produits sont présents dans le film «The Great Gatsby». Mais comme la marque n'est pas visible à l'écran – le contraire eût été un contresens historique puisque le film se passe en 1920 – il s'agissait de communiquer sur sa présence dans le film. Nous avons donc mis en place une stratégie de relations publiques et un plan médias adapté. Une série spéciale de produits avec le nom du film sur le packaging a également été produite. Au final, cette campagne a quasiment permis

de doubler les ventes du produit.

Cette manière de procéder est-elle valable pour toutes les marques?

Certaines marques ne souhaitent pas lancer de campagne d'activation ou n'en ont pas besoin. C'est par exemple le cas de Bang & Olufsen. Leur stratégie a toujours été de placer leurs produits, mais ces derniers sont tellement reconnaissables qu'il n'a jamais été question pour eux de mettre en place parallèlement un plan de communication. Bang & Olufsen a notamment

été présent dans la série «Friends» durant six saisons, avec une chaîne hifi placée dans l'appartement de l'un des personnages de la série

à fond, quand bien même les logos des marques n'ont jamais réellement été montrés à l'écran.

Quelle est votre marge de manœuvre par rapport au projet d'un réalisateur? Vous arrive-t-il d'influer sur le scénario ou le déroulement d'un film?

Certains aspects peuvent se discuter. A titre d'exemple, dans le récent et très beau film «The impossible» sur le tsunami de Sumatra en Indonésie, on peut voir une équipe de la compagnie d'assurances Zurich venir évacuer un couple d'Anglais à bord d'un jet d'assistance médicale. Il s'agit du seul vrai placement de marque dans le film.

Avec ce type de pratiques, les marques et les studios de cinéma ne courent-ils pas le risque d'en faire trop, d'agacer le spectateur, et

d'aboutir au final à l'inverse du résultat escompté?

L'idée n'est pas du tout de dénaturer l'histoire. Il faut en effet être très vigilant et veiller à conserver un équilibre car le cinéma reste une industrie artistique. Dans le cas contraire, la sanction du public ne se fera pas attendre et agira comme un retour de bâton. Cela étant, plusieurs études montrent que les spectateurs préfèrent très largement un placement de produits ou une intégration de marque dans le contenu d'une série télé ou d'un film plutôt que d'être interrompu toutes les dix minutes par une coupure publicitaire.

Le placement de produits est désormais de plus en plus utilisé dans les jeux vidéo également. S'agit-il d'un créneau d'avenir?

C'est un marché qui suit en effet une croissance constante depuis plusieurs années. Ce type de placement de produits s'avère beaucoup plus facile à maîtriser, en l'absence de facteur humain. Il s'agit d'un univers où l'impondérable n'existe pas, contrairement à la fabrication d'un film où plusieurs plans sont finalement coupés au montage. Dans un jeu vidéo, les marques obtiennent très exactement le résultat pour lequel elles ont payé. Il est possible d'être créatif. On va pouvoir par exemple recréer des séquences virtuelles totalement adaptées à l'univers d'une marque ou à sa campagne du moment, ou offrir du contenu bonus à télécharger avec des liens internet pointant sur des produits particuliers.

De plus, dans les jeux de sport, de type Fifa, la publicité qui apparaît dans les stades est adaptée à l'utilisateur, en fonction de sa géolocalisation. Si vous jouez en ligne, le contenu publicitaire affiché ne sera pas le même si vous vous trouvez en Suisse ou aux Etats-Unis, par exemple. Il n'est d'ailleurs pas exclu que cette technologie apparaisse également dans les films. Il faudra alors s'en servir avec précaution pour ne pas dénaturer l'œuvre originale. Nous sommes très attentifs à cet aspect. Encore une fois, le verdict du public ne se fera pas attendre si l'équilibre n'est pas respecté. ▲

(Monica, ndlr). Ce placement a généré un nombre incroyable de demandes dans les magasins, notamment aux Etats-Unis.

Autre exemple, dans la série «Les Experts», durant la première saison à Las Vegas, le chef de la police scientifique utilise une valise de marque Rimowa. A l'époque, cette marque était encore très confidentielle et méconnue. L'impact de la série a été phénoménal en termes de reconnaissance visuelle. Les ventes ont décuplé en douze ans. Pourtant, aucune autre campagne de communication n'a jamais été effectuée par Rimowa. Dans ces deux cas, l'effet de récurrence a joué



RED BULL: EXTRÊME SPONSORING

En moins de trente ans, la marque au taureau rouge s'est imposée dans le paysage des boissons énergétiques grâce à un sponsoring aussi novateur qu'agressif.

Par Jean-Christophe Piot

Impossible d'avoir manqué l'événement: le 14 octobre 2012, Felix Baumgartner se jetait dans le vide à 39'000 mètres du sol. Les images ont fait le tour de la planète et avec elles, le logo ornant la combinaison du sportif et de sa capsule: celui de Red Bull, unique sponsor d'un événement certes spectaculaire, mais loin d'être une surprise. L'entreprise a toujours fait de l'extrême sa marque de fabrique.

Tout commence en 1982: Dietrich Mateschitz, responsable marketing d'un fabricant de dentifrice, se rend en Thaïlande. Il y découvre la vogue des boissons énergisantes produites entre autres par la marque Krating Daeng («buffle rouge»). Deux ans plus tard, Mateschitz s'associe au fabricant thaï, fonde Red Bull et lance sa propre version de la boisson

En chiffres

43

En millions, le nombre de fans de Red Bull sur Facebook. La société fait partie des dix profils d'entreprises les plus suivis au monde.

600

Le nombre d'athlètes sous contrat avec la marque.

30%

La part du chiffre d'affaires consacrée au marketing.

asiatique sur le marché autrichien. Trente ans et près de 40 milliards de cannettes plus tard, le chiffre d'affaires de l'entreprise approche les 6 milliards d'euros et connaît

une croissance insolente. Les cannettes bleu-argent et le fameux slogan de la marque («Red Bull donne des ailes») font



aujourd'hui
partie du
paysage dans 165
pays. Une réussite qui
ne doit rien au hasard.

CULTURE DE L'INTERDIT

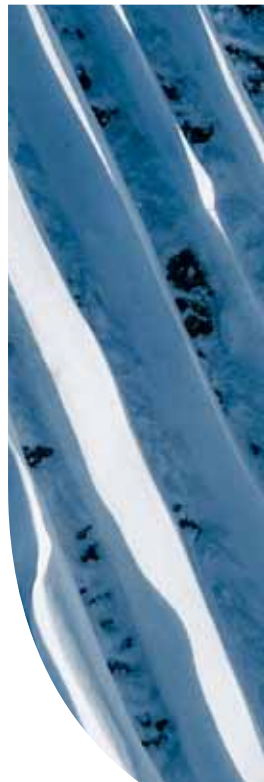
«A l'origine, la marque s'est d'abord adressée aux 15-25 ans», explique le professeur Gary Tribou, spécialiste du marketing sportif à l'Université de Strasbourg. Red Bull s'est ainsi associée au monde de la nuit et des fêtes étudiantes, à grand renfort de soirées sponsorisées, et en

jouant aussi sur l'attrait pour le fruit défendu: son produit est longtemps resté prohibé sur certains grands marchés. La France, par exemple, n'a autorisé sa vente qu'en 2008. «La marque s'est bien gardée de démentir certaines rumeurs concernant la taurine présente dans sa boisson: certains croient encore qu'elle est réellement extraite de testicules de taureaux...», sourit Gary Tribou.

Rapidement, Red Bull comprend qu'il lui faut sortir du milieu restreint des boîtes de nuit pour franchir un cap. Déjà associée à la fête, la marque décide de continuer dans la voie du marketing émotionnel. Si le sport est l'un des moyens rêvés d'y parvenir, les disciplines les plus médiatiques sont saturées de sponsors dont la force de frappe est sans commune mesure avec les moyens dont dispose alors Red Bull. Qu'à cela ne tienne, la marque se tourne vers les sports extrêmes: «En se liant aux disciplines non conventionnelles, Red Bull associe son image au 'wow effect'. Le côté spectaculaire de ces sports coupe littéralement le souffle», explique Boris Helleu, directeur du MBA de Management du sport de l'Université de Caen. Mateschitz commence modestement par financer quelques proches, adeptes de sports extrêmes, avant de passer à la vitesse

supérieure. «Red Bull n'a jamais conçu le sponsoring comme le simple achat d'un panneau dans un stade», résume Boris Helleu. Plutôt que de se contenter d'appliquer un logo sur une combinaison, la marque se met à organiser ses propres événements de A à Z. Et y consacre des moyens et un savoir-faire qui ringardisent des fédérations sportives souvent dépassées.

Des plongeurs souhaitent sauter du haut des falaises d'Hawaï? Red Bull organise les Red Bull Cliff World Series. Des patineurs de l'extrême désirent organiser une compétition? La marque fonde le Red Bull Crashed Ice Championship. Des pilotes cherchent un nouveau terrain de jeu pour leurs acrobaties aériennes? Red Bull organise la logistique, s'occupe de la papeterie et lance la Red Bull Air Race, une compétition où des avions d'acrobatie zigzaguent à quelques mètres du sol entre des cônes gonflables géants, installés près des grandes villes. Effet garanti.



DES CASSE-COU AU GRAND PUBLIC

Aviation, sports mécaniques, glisse... Red Bull est partout, au point de cannibaliser certains territoires: «La marque est tellement liée aux sports de glisse que les consommateurs l'ont associées aux JO de Sochi dans les études de notoriété, alors qu'elle ne faisait pas partie des sponsors olym-

piques», s'amuse Boris Helleu. Des sports marginaux, la marque passe progressivement à des disciplines plus grand public. Là encore, Red Bull casse les codes en ne se limitant pas à du sponsoring classique. Son arrivée dans le monde très fermé de la Formule 1 est un cas d'école: lorsque la marque rachète coup sur coup Jaguar, rebaptisée Red Bull

Racing, et Minardi (devenue Toro Rosso), son pari en fait sourire plus d'un. Les quatre titres de champion du monde de Sebastian Vettel ont depuis réduit les moqueurs au silence. Le modèle a été largement décliné depuis: Red Bull possède aujourd'hui une équipe de hockey sur glace (le EC Red Bull Salzburg, qui brille dans la ligue d'Autriche), cinq équipes de football, dont celle de New York, et l'une des meilleures écuries de moto-cross du monde.

«Pour Red Bull, cette stratégie est une manière d'élargir sa cible d'origine et de sensibiliser un public plus âgé, mais toujours essentiellement masculin», souligne Boris Helleu. C'est un peu de leur propre jeunesse que vend Red Bull à ces quarantenaires qu'elle sait aussi toucher dans le cadre familial par des événements plus loufoques, dont des courses de... caisses à savon. Là encore, buzz assuré sur la Toile.



En chiffres

9'000

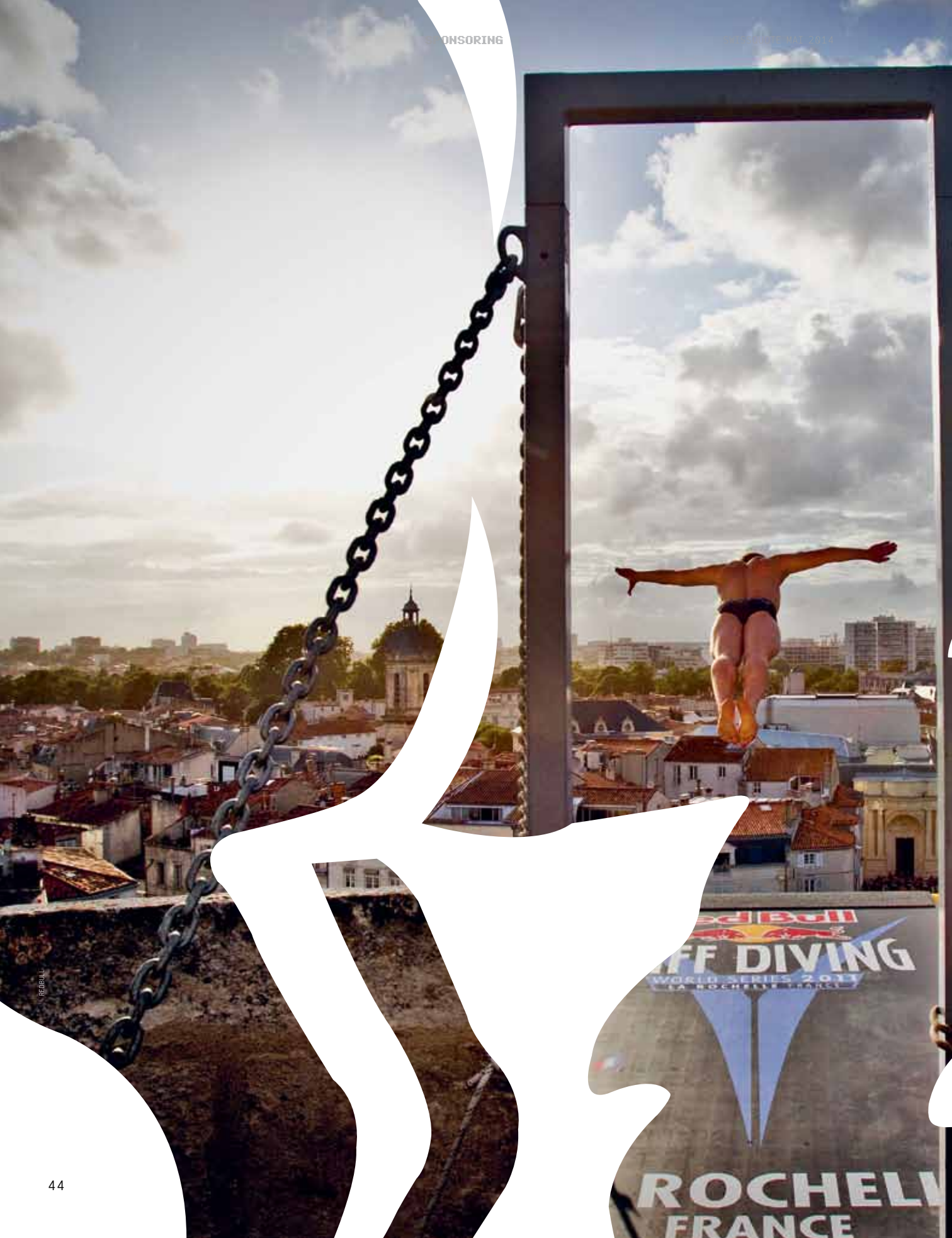
Le nombre de salariés de Red Bull, présents dans 165 pays.

5,5

En milliards, le nombre de cannettes vendues en 2013.

152

Le taux de croissance de l'entreprise en 2012 et 2013.



MAÎTRISER TOUTE LA CHAÎNE

Sponsor, organisateur d'événements, propriétaire de clubs et d'écuries... Red Bull est-il encore un fabricant de boissons? On en douterait, à en juger par la page d'accueil du site officiel: impossible d'y trouver la moindre image de cannette. «Aujourd'hui, Red Bull est un organisateur de spectacles à part entière, résume Boris Helleu. Elle conçoit, finance et produit des événements sportifs auxquels participent les athlètes formés par la marque elle-même.»

Restait à s'assurer la maîtrise du dernier échelon: la diffusion des contenus. L'étape a été franchie dès 2007 quand la marque a lancé son propre journal, le «Red Bulletin». Edité en 36 langues et tiré à 4 millions d'exemplaires, le magazine est distribué en kiosque dans le cadre de partenariats avec des journaux prestigieux. La double page de publicité s'y négocie à 50'000 euros. Voilà trois ans, l'entreprise a même fondé sa propre agence média, Red Bull Media House.

Photographes, journalistes, reporters, graphistes... Plus de 500 salariés y produisent une gamme complète de contenus sportifs, lifestyle et people, mis à la disposition des médias ou diffusés via les propres canaux de la marque, à commencer par une chaîne YouTube qui a réuni 8 millions d'internautes au moment du saut de Felix Baumgartner.

Le précédent record datait de l'ouverture des JO de Londres et avait rassemblé 500'000 personnes seulement... «On est dans le storytelling permanent. L'activité de Red Bull se rapproche davantage de celle de HBO que de Coca-Cola», conclut Boris Helleu.

LES RISQUES DU RISQUE

Si on voit mal ce qui pourrait gripper une machine aussi bien huilée, Red Bull n'en flirte pas moins avec la ligne jaune en associant son nom à des disciplines à risque: pour la seule année 2009, trois sportifs liés à Red Bull ont trouvé la mort.

Le bad buzz n'est jamais loin, mais pourrait-il réellement compromettre l'image de la marque? «Paradoxalement, ce genre d'événements peut plutôt la renforcer: le public ne réagit pas négativement à des drames qu'il associe à ces activités extrêmes, tempère Gary Tribou. Un accident peut même renforcer la crédibilité de Red Bull qui ne s'est jamais caché de jouer avec les limites.

Tout cynisme mis à part, la marque a de quoi se préparer à tous les scénarios.» ▲

«Notre présence dans les réseaux sociaux explose»

La Formule 1 reste l'un des sports les plus emblématiques du sponsoring. Toto Wolff, directeur exécutif de l'écurie Mercedes AMG Petronas, décrypte les dernières évolutions de ce secteur. Interview.

Par Lionel Froissart

A 42 ans, l'Autrichien Toto Wolff est désormais une figure incontournable des paddocks des Grand Prix de Formule 1. Après s'être offert des parts de l'écurie Williams, il est devenu directeur des activités sportives de Mercedes-Benz au début de la saison 2013. Il n'a pas tardé à s'imposer comme un interlocuteur majeur parmi les patrons de la F1, faisant preuve d'une ouverture d'esprit en rupture avec les personnalités souvent trop conservatrices d'un sport en pleine mutation, tant sur le plan commercial et sportif que dans le domaine technique. Souriant et avenant, ce polyglotte a également l'élégance de savoir se mettre à l'écoute de ses interlocuteurs. Nous l'avons rencontré quelques heures avant le premier Grand Prix de la saison à Melbourne. Entre une réunion technique et un meeting commercial, il a accepté pour Swissquote de décrypter les bouleversements du sponsoring en F1 au début du XXI^e siècle.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Est-ce que la F1 séduit toujours les sponsors?

Toto Wolff ▶ Le sponsorship dans la Formule 1 reste d'une bonne rentabilité au regard de l'argent qu'on y investit. Cela ne se dément pas. Il s'agit du seul sport global, on parle là d'un sport mondial, qui génère des audiences comparables à celles des Jeux olympiques, avec l'avantage d'être un rendez-vous régulier, daté, qui revient tous les quinze jours de mars à novembre. En F1, il ne s'agit pas de sponsoring émotionnel mais d'une décision très rationnelle. Les grandes équipes de F1 parviennent à redonner à leurs sponsors un multiple de leur investissement, et bien sûr une reconnaissance d'un niveau international.

La visibilité des stickers des marques sur les voitures n'est pas toujours évidente. On dit qu'un sponsor qui amène une certaine somme à une écurie doit de son côté

dépenser une fois autant pour le faire savoir. Est-ce juste?

Ce calcul 1/1 a été vrai à l'époque de la pub classique diffusée uniquement à la télé, mais il n'est plus valable aujourd'hui parce que l'univers médiatique a beaucoup changé. Désormais, les sponsors peuvent communiquer activement dans l'univers digital, à travers les réseaux sociaux et les médias de l'internet pour beaucoup moins d'argent, et au final des résultats beaucoup plus concrets et chiffrables. Aujourd'hui, on est plutôt sur une répartition qui est

de l'ordre de 80% pour le «branding» et de 20% pour ce que l'on appelle l'activation, «le faire savoir».

Les audiences de la télé, sont en baisse, plus éparpillées, avec également la multiplication des télévisions à péage. Comment mesurez-vous l'impact de la présence d'un sponsor dans votre équipe et comment le sponsor lui-même s'y retrouve-t-il?

Commençons par la seconde partie de la question. Nous disposons d'outils très précis pour mesurer, sponsor par sponsor, les retombées auprès du public. Cela ne marche plus à l'aveugle ou au petit bonheur la chance désormais. On ne peut pas raconter d'histoires à un sponsor. Un retour sur investissement médiatique d'un multiple de 5 ou 6 par rapport aux sommes investies constitue déjà un très bon résultat, que l'on peut considérer comme plancher.

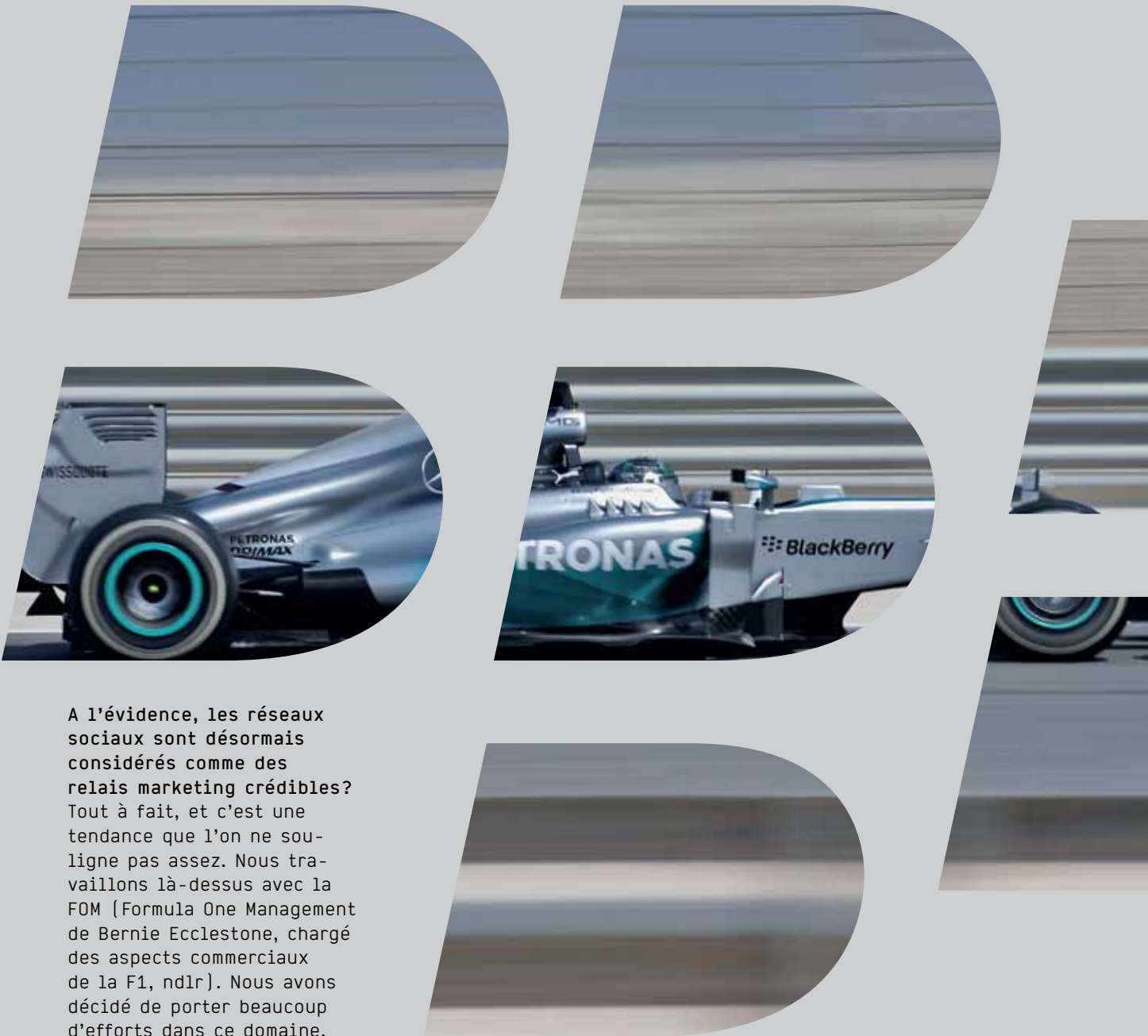
L'irrésistible ascension d'un ambitieux

Comme un certain nombre de ses homologues, l'Autrichien Torger Christian Wolff dit «Toto», né à Vienne, est passionné de sport automobile depuis son plus jeune âge. Il s'est essayé au pilotage, mais son gabarit, à l'opposé de celui d'un jockey, l'a dissuadé de poursuivre dans cette voie. Son principal fait d'armes casque sur la tête est une victoire aux 24 heures du Nurburgring en 1994 dans la catégorie GT.

Ce sont plutôt ses qualités de businessman et d'investisseur qui lui ont offert l'opportunité de se faire une réputation dans le sport automobile. Après avoir constitué les bases de son patrimoine dans le monde des nouvelles technologies, Toto Wolff a par la suite misé sur différents secteurs d'activité de la compétition, notamment en rallye et en DTM (le championnat allemand de voitures de tourisme).

Investisseur résolu et clairvoyant, Toto Wolff a également pris une participation à hauteur de 16% dans l'écurie Williams à la fin de l'année 2009, avant d'en devenir l'un des directeurs exécutifs en 2012. Ce n'était qu'une répétition générale. Quelques mois plus tard, Toto Wolff se portait acquéreur de 30% de l'équipe Mercedes puis en devenait le directeur exécutif au début de la saison 2013. L'homme d'affaires autrichien est marié à Susie, elle aussi impliquée dans le sport automobile et pilote de réserve de l'écurie Williams.





A l'évidence, les réseaux sociaux sont désormais considérés comme des relais marketing crédibles?
 Tout à fait, et c'est une tendance que l'on ne souligne pas assez. Nous travaillons là-dessus avec la FOM (Formula One Management de Bernie Ecclestone, chargé des aspects commerciaux de la F1, ndlr). Nous avons décidé de porter beaucoup d'efforts dans ce domaine. Notre présence dans les réseaux sociaux explose. Nous enregistrons en moyenne 35'000 à 40'000 nouveaux «like» par jour sur Facebook, et cette tendance augmente encore pendant les périodes de Grand Prix. A Melbourne, au soir de la pole position de Lewis Hamilton, nous avons passé la barre des

4 millions de followers. Notre souhait serait de parvenir dans le top 10 des équipes sportives en Europe et en Asie d'ici à la fin de l'année 2014. Ces chiffres donnent une idée de la popularité de la F1 et de son attrait qui ne se dément pas.

Les réseaux sociaux finiront-ils par supplanter l'image basique du direct télévisé?

Je suis certain que dans cinq ans on ne regardera plus les Grands Prix de Formule 1 uniquement d'une manière traditionnelle, à 2 heures de l'après-midi, devant son téléviseur. Il

existera une multitude de «canaux» différents pour consommer la F1.

Donc les audiences en baisse ou les télévisions à péage, ça ne vous gêne pas?

Il est clair que nous sommes dans une période difficile et les audiences disons «classiques» (émissions en direct) diminuent légèrement. Nous y sommes sensibles, mais cela signifie aussi que nous nous trouvons dans une phase de transition vers le digital. Il s'agit là d'une mutation importante que nous devons appréhender, comprendre et utiliser.

En Grande-Bretagne par exemple, où Sky TV et la BBC se partagent la retransmission des Grands Prix, les audiences du direct pendant les qualifications ou la course baissent, c'est démontré. Mais en tenant compte des «high lights», des rediffusions, des émissions dédiées à la F1 ou des sites internet spécialisés, on s'aperçoit que l'audience globale augmente.

C'est l'un des paradoxes actuels, et qui démontre que l'on se dirige vers une audience plus globale encore.

Est-ce qu'il arrive que les sponsors aient de grosses exigences?

Ils doivent en avoir. Nous souhaitons de notre côté leur offrir un service à 360 degrés. Convaincre un sponsor de nous rejoindre n'est jamais facile. Mais le garder parce qu'il est satisfait des retombées, du service, de l'image qu'il en retire est encore plus difficile. Notre objectif n'est pas de signer des contrats pour un an ou deux; cela revient à une forme d'échec. Être lié à un sponsor pour dix ans ou quinze ans, voilà l'idée que nous nous faisons d'un partenariat commercial. Chaque année de plus pour un sponsor fait sens. Chez Mercedes, notre objectif n'est pas d'avoir une voiture couverte de stickers. Actuellement, nous travaillons avec six à huit sponsors majeurs. Ce sont des partenaires fidèles et c'est aussi ce qui donne de la crédibilité à une équipe.

Est-ce que certains sponsors préfèrent accentuer leur présence en fonction de l'un ou l'autre de vos deux pilotes?

Bien sûr, et cela fait partie des services à la carte dont nous pouvons discuter avec un sponsor. L'horloger suisse IWC par exemple a travaillé avec Lewis en 2013 pour des produits spécifiques. Mais IWC peut très bien promouvoir un autre de ses modèles de montre en fonction de la personnalité de Nico (Rosberg, le deuxième pilote Mercedes, ndr) et de l'image qu'il renvoie.

Quelles sont les sommes à engager pour devenir

un sponsor de l'écurie Mercedes?

La difficulté c'est qu'il n'y a que 24 heures dans une journée et 7 jours par semaine. Au moment de signer avec un partenaire, nous voulons être certains de lui en donner pour son argent. Le «full service» a évidemment un prix, mais certains partenaires sont parfaitement satisfaits avec un service adapté à un investissement moindre. Sans entrer dans le détail, le ticket d'entrée se situe à quelques millions.

Quels sont les Grands Prix les plus intéressants en termes de retombées?

Monaco, Singapour et Abu Dhabi sont vraiment à classer à part, avec des retombées hors norme. En ce qui concerne Mercedes et certains de ses principaux partenaires, il y a les Grands Prix à domicile, le Grand Prix d'Allemagne pour Mercedes, le Grand Prix d'Angleterre pour l'équipe et le marché anglais et le Grand Prix de Malaisie pour Petronas, le pétrolier et partenaire principal de l'équipe.

Sur le strict plan du marché automobile, les trois gros rendez-vous sont le Grand Prix des USA, celui d'Allemagne bien sûr et le Grand Prix de Chine, dont personne ne doute de l'importance pour les constructeurs automobiles. Aujourd'hui, Mercedes Benz vend plus de 90% de ses voitures dans des pays où se déroule un Grand Prix. ▲

DAI



«NOUS METTONS LE PIED DANS UN DOMAINE FASCINANT»

Swissquote est désormais l'un des partenaires officiels de l'équipe de Formule 1 Mercedes. Marc Bürki, CEO de la banque en ligne, expose les enjeux de ce sponsoring.



C'est une nouveauté qui n'aura pas échappé aux fans de Formule 1. Depuis le début de cette saison, le

logo de Swissquote orne le museau et l'aileron arrière des deux Mercedes W05 de Lewis Hamilton et Nico Rosberg. Ce partenariat devrait permettre à la banque en ligne d'accroître sa visibilité au niveau mondial. Interview.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Qu'est-ce qui a amené Swissquote à sponsoriser l'écurie de Formule 1 Mercedes?

Marc Bürki ▶ Nous avons hérité ce contrat du rachat de la banque en ligne MIG, qui était partenaire de Mercedes depuis 2010 déjà. Le contrat portait jusqu'en 2014. Nous avons trouvé intéressant de poursuivre ce sponsoring. Il est plus facile de nous inscrire dans une relation déjà existante que de partir de zéro. Et pour Mercedes, nous représentons une marque intéressante: nous sommes nouveaux et nous avons un profil technologique qui correspond bien à l'image de l'écurie.

Comment se passe cette collaboration?

Il s'agit d'une nouvelle expérience pour Swissquote. Nous mettons le pied dans un domaine fascinant, le sponsoring, que nous connaissons très peu. Nous avons d'emblée été frappés par le professionnalisme extrême des équipes marketing de Mercedes, qui ne laissent aucun détail au hasard. Afin de nous aligner sur leurs standards, nous avons dû rapidement étoffer notre équipe avec des professionnels du sponsoring.

Quel est le coût de ce sponsoring, et à quels types de prestations vous donne-t-il accès?

Cela représente environ 15% de notre budget marketing annuel. Outre la présence de logos Swissquote sur les voitures et les combinaisons des pilotes, ce sponsoring nous offre une sorte de boîte à outils personnalisable. Nous disposons ainsi d'un accès facilité au paddock, d'invitations clients pour les courses et de la possibilité d'organiser divers événements VIP. Mercedes met également à notre disposition un simulateur de pilotage grand public que nous pourrions

utiliser lors de foires, par exemple.

Quels sont les avantages de cette opération pour Swissquote?

La Formule 1 représente un bon support, car il s'agit d'un événement mondial, qui se déplace toutes les deux semaines dans un autre pays. Cet aspect est très intéressant, car nous souhaitons promouvoir notre marque au niveau global pour nos produits Forex, et particulièrement en Asie et au Moyen Orient, où la F1 dispose aujourd'hui d'un très fort écho. Comme nous avons des clients dans le monde entier, nous aurons aussi la possibilité de proposer des invitations VIP sur différentes courses.

Allez-vous adapter votre stratégie de communication, en tirant parti de votre engagement en Formule 1?

Nous allons veiller à exploiter ce sponsoring avec parcimonie. La tentation serait grande de commencer à mettre des informations autour de la Formule 1 sur notre site et les réseaux sociaux. Par exemple en postant des infos, des photos des pilotes ou le classement après les



MERCEDES AND PETRONAS

Lewis Hamilton, actuel pilote n°1 de l'équipe Mercedes AMG Petronas.

courses. Mais en procédant ainsi, nous ferions la promotion de la F1 davantage que celle de notre entreprise, et nous risquerions de nous transformer en une sorte de mauvais blog. L'un des challenges consistera aussi à trouver la bonne distance par rapport à la marque Mercedes. En tant que partenaire junior sur un événement immense, le risque existe de se retrouver complètement noyé et de ne pas bien en tirer parti.

Dans le cadre de ce sponsoring, le logo Swissquote s'affiche en noir sur fond gris. Des regrets?

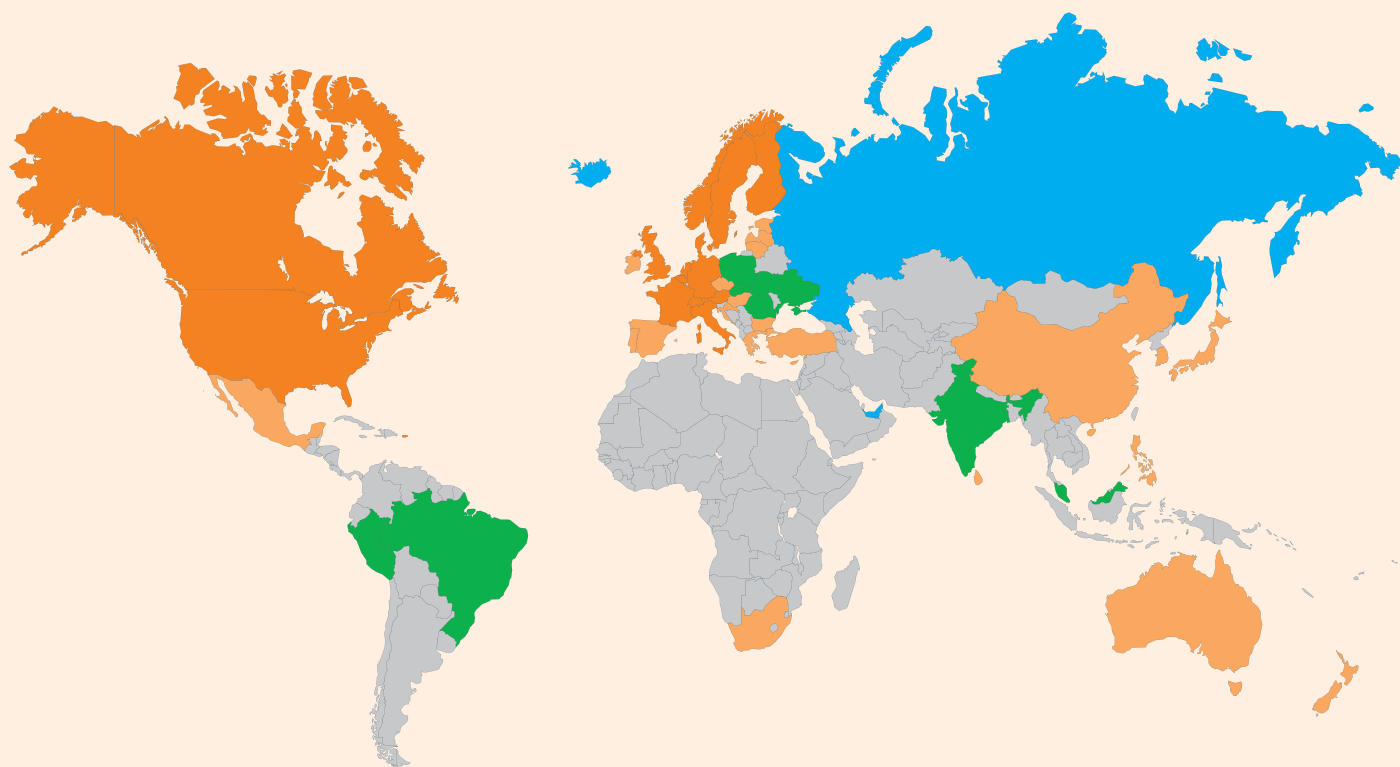
Nous aurions aimé conserver la couleur orange identitaire de notre marque, mais cela n'était pas possible contractuellement. Seul le sponsor principal Petronas a le droit d'imposer une couleur. Avec un budget 20 fois supérieur, nous pourrions envisager cette option et disposer de deux monoplaces orange... Blague à part, nous envisagerons peut-être un jour ce type de démarche. Quitte à devenir sponsor, autant que l'impact soit maximal.

Justement, ce premier pas dans l'univers du sponsoring annonce-t-il d'autres projets similaires?

Depuis cette annonce, nous recevons en tout cas beaucoup de nouvelles sollicitations pour devenir sponsor. Plusieurs clubs de football, notamment anglais, nous ont contactés. Cette effervescence permet de mesurer l'importance de ce secteur d'activité, qui brasse des milliards. Mais ce qui m'a le plus surpris et touché, c'est la passion que l'on ressent autour de ce type d'événements. Beaucoup de gens nous demandent s'ils peuvent obtenir des photos dédiées des pilotes. Pour un sponsor, pouvoir capter une partie de cette passion est un réel atout. ▲

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH



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

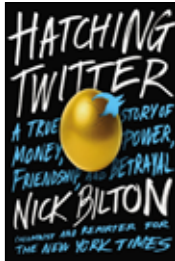
MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- 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

HATCHING TWITTER

Par Nick Bilton [Sceptre, 2013]



Avec ce livre choc, le journaliste Nick Bilton raconte l'envers du décor de la création et de l'ascension de la compagnie fondée en 2006 par Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone et Noah Glass. Bilton livre ici une histoire passionnante basée sur d'innombrables interviews, le récit d'un imbroglio fait d'argent, de pouvoir, d'amitié et de trahison, raconté dans un style des plus truculents.

HOW TO FAIL AT ALMOST EVERYTHING AND STILL WIN BIG: KIND OF THE STORY OF MY LIFE

Par Scott Adams [Penguin, 2013]



Créateur de la célèbre bande dessinée «Dilbert», Scott Adams troque régulièrement son crayon contre un clavier. Avec ce dernier opus en date, il revient sur son parcours professionnel et la manière dont ses échecs l'ont finalement conduit au succès. A la fois livre autobiographique et guide pratique, «How to Fail at Almost Everything and Still Win Big» contient de quoi inspirer n'importe quel lecteur à faire de même.

À TÉLÉCHARGER

SURF À VITESSE ÉCLAIR

[iPhone, iPad, Android]



Agacé par le manque de réactivité du web

browser de votre smartphone? Puffin devrait répondre à vos attentes. Il supporte les principaux formats vidéo, et se permet le luxe d'être plus performant que les mastodontes Chrome ou Firefox dans plusieurs tests comparatifs récents. Seul bémol, la version gratuite comporte quelques restrictions à l'usage du format Flash.

Puffin
Gratuit

AUJOURD'HUI OU DEMAIN?

[iPhone, iPad, Android]



Cette app n'est pas une ode à la procrastination... Quoique.

Do It (Tomorrow) affiche trois écrans différents: une liste de tâches à faire aujourd'hui, une liste des choses à réaliser demain, ainsi qu'un écran de configuration. Chaque jour qui passe, les tâches qui n'ont pas été accomplies sont reportées au lendemain, jusqu'à ce que vous les marquiez comme achevées.

Do It (Tomorrow)
Gratuit

DEVINER QUI APPELLE

[iPhone, iPad, Android]



Cette app permet d'identifier les appels

entrant de numéros inconnus, mais aussi d'organiser ses contacts et de suivre leurs derniers statuts postés sur les réseaux sociaux. Si la base de données est pour l'instant principalement alimentée par des utilisateurs nord-américains, le programme s'enrichit régulièrement de nouvelles fonctionnalités.

Current Caller ID & Contacts
Gratuit

VIDÉOS À L'HORIZONTALE

[iPhone, iPad]



Ce programme résout l'un des aspects

ennuyeux de l'enregistrement de vidéos sur iPhone. Horizon permet désormais de tenir l'appareil à la verticale et même en biais, la vidéo enregistrée restant toujours alignée parallèlement au sol. Une prouesse rendue possible par le gyroscope intégré dans l'appareil.

Horizon
1,99\$

Ce qui va changer avec la **Loi** à Minder

Les sociétés cotées en Bourse doivent s'adapter aux changements de l'initiative Minder, entrée en vigueur en début d'année. Deux spécialistes du dossier livrent leur analyse de la situation.

Par Serge Maillard

Le séisme politique provoqué par l'acceptation, le 3 mars 2013, de l'initiative Minder «Contre les rémunérations abusives» dans les sociétés cotées se traduit aujourd'hui dans une ordonnance, entrée en vigueur en début d'année. Pour mieux comprendre les implications de ce changement de loi, Swissquote Magazine a interrogé deux experts de ce sujet.

Titulaire du brevet d'avocat et conseiller chez PwC à Genève, Paul de Blasi livre sa perception «de l'intérieur»: ce spécialiste accompagne actuellement des sociétés cotées dans leurs démarches afin de se conformer aux exigences de la nouvelle ordonnance. De son côté, Florent Ledentu, professeur d'économie d'entreprise à la Haute Ecole d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, analyse la montée en puissance du concept de «gouvernance». Il a consacré sa thèse au sujet, et rédigé plusieurs guides de référence sur ce concept. Entretiens. ▲



«Davantage de droits aux actionnaires»

Expert chez PwC, Paul de Blasi décrit le nouveau mode de fonctionnement des entreprises cotées.



SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Qu'est-ce que l'ordonnance issue de l'initiative Minder change pour les sociétés cotées?

Paul de Blasi ► Elle octroie davantage de droits aux actionnaires, à commencer par le pouvoir intransmissible de voter les montants des rémunérations fixes et variables du conseil d'administration, de la direction et, le cas échéant, du conseil consultatif. De plus, certaines indemnités, telle celle de départ, sont désormais interdites. Et les sociétés cotées doivent se conformer à des règles plus strictes d'élection des membres du conseil d'administration et du comité de rémunération.

Est-ce que ces changements nuisent à la compétitivité de la Suisse?

L'avenir nous le dira!

Il faudra trouver un équilibre entre les attentes des actionnaires et l'attractivité salariale des dirigeants. La Suisse est désormais l'un des pays où les actionnaires ont le plus de droits sur la politique de rémunération des instances dirigeantes. Mais cela ne signifie pas nécessairement un impact négatif. Les actionnaires sont conscients que la rémunération est un élément clé pour attirer les meilleurs talents.

Que se passe-t-il concrètement dans les entreprises suisses cotées?

Les sociétés soumises à l'ordonnance doivent adapter leurs statuts, leur réglementation et leur fonctionnement aussi bien interne qu'externe en vue des prochaines assemblées générales. Elles ont jusqu'à la deuxième assemblée générale ordinaire qui suit l'entrée en vigueur de l'ordonnance, c'est-à-dire l'année prochaine, pour se conformer totalement. Certains points posent plus de difficultés que d'autres, notamment le vote sur les rémunérations variables de la direction, comme les bonus.

Pourquoi?

Les entreprises pourront prévoir de les voter de manière prospective, pour

l'exercice à venir, ou rétrospective, lors de l'assemblée générale ordinaire suivante. Si le vote devait être prospectif, ce qui est plus rassurant pour les employés, il pourrait être difficile pour certaines entreprises de prévoir les résultats et la performance à l'avance, et les bonus à verser en conséquence. Le risque est de se tromper et d'évaluer de manière exagérée le montant alloué. Dans ce cas de figure, des entreprises cotées se verront peut-être contraintes de dévoiler des aspects stratégiques confidentiels, au risque que certains concurrents puissent se les approprier. Un vote rétrospectif, qui intervient après avoir reçu les résultats de l'entreprise sur l'exercice écoulé, peut éviter ces écueils, mais sera peut-être moins rassurant pour les employés.

Que se passe-t-il si les salaires proposés sont refusés par les actionnaires?

Les entreprises cotées devront prévoir cette éventualité dans leurs statuts. Par exemple, il est envisageable que le conseil d'administration convoque une nouvelle assemblée générale deux mois plus tard pour un autre vote. A ce moment, le dialogue avec les actionnaires institutionnels clés pourrait s'avérer important, tout comme les recommandations du comité de rémunération. A cet égard, il est recommandé que ses membres soient neutres et indépendants, sans position exécutive dans la société, pour éviter tout conflit d'intérêts et renforcer leur crédibilité auprès des actionnaires.

«De la consultation à la contrainte»

Le professeur d'économie Florent Ledentu retrace l'évolution qui a abouti à un contrôle plus strict des salaires.



SWISSQUOTE MAGAZINE ►

A vos yeux, que signifie l'entrée en vigueur de l'initiative Minder?

Florent Ledentu ► Le peuple a voulu que les actionnaires d'entreprises cotées aient un pouvoir plus important sur la gestion de l'entreprise, notamment en matière de politique de rémunération. Globalement, nous passons de la consultation à la contrainte. Auparavant, nous étions plutôt dans une approche «soft law» concernant les rémunérations, en misant sur l'autorégulation. Le Code des bonnes pratiques d'économiesuisse recommandait, par exemple, aux entreprises de proposer à leurs actionnaires un vote consultatif sur leur politique de rémunération. Cette démarche devait permettre de «prendre la température» sur les éléments définissant le

niveau de rémunération de la direction et du conseil d'administration.

Et maintenant?

On passe dans la «hard law», avec des sanctions pénales à la clé en cas de manquements. C'est un durcissement progressif. En 2002, la Bourse suisse avait imposé aux sociétés cotées de divulguer leur politique de rémunération dans leur rapport annuel. En 2007, ces montants ont dû être intégrés dans le rapport financier et vérifiés par son auditeur externe. Parallèlement a été introduit le vote consultatif sur les rémunérations. A présent, les actionnaires devront accepter les montants de la rémunération de la haute direction et choisir les membres du conseil d'administration chargés d'élaborer la politique de rémunération.

Logiquement, l'étape suivante ne serait-elle pas un plafond salarial chiffré, comme le prévoyait l'initiative 1:12?

Non, je ne le pense pas. Cette initiative aurait fixé un seuil arbitraire à toutes les entreprises. Avec l'initiative Minder, au contraire, ce sont les actionnaires, donc les propriétaires, qui se prononcent. L'ordonnance incitera les sociétés à être plus transparentes et claires vis-à-vis de leurs actionnaires.

Au-delà du seul cas des rémunérations, il y a une volonté généralisée d'atteindre un meilleur niveau de gouvernance dans les entreprises.

Que recouvre ce concept, que l'on entend de plus en plus?

Il n'existe pas de définition unique de la gouvernance d'entreprise. Cependant, de manière générale, elle se définit comme le système par lequel une entreprise est organisée, gérée et contrôlée, dans le but d'atteindre les objectifs fixés par ses propriétaires. La politique de rémunération en est un excellent exemple, car elle doit permettre de concilier les attentes des actionnaires et de la direction.

Au-delà de la question des salaires, en quoi l'ordonnance améliore-t-elle la gouvernance d'entreprise?

Les actionnaires auront également un pouvoir accru dans l'élection des membres du conseil d'administration. Désormais, ce sont eux qui voteront pour définir quel membre du conseil en sera le président, alors que cette charge revenait auparavant aux membres eux-mêmes. Par ailleurs, les membres du conseil d'administration seront dorénavant élus un par un et pour une période d'une année – et non plus en groupe et pour trois ans. A nouveau, on passe de l'incitation à l'obligation. Ces éléments étaient jusqu'à présent uniquement des recommandations de bonne gouvernance. L'ordonnance fixe ainsi dans la loi certaines de ces bonnes pratiques, conformément aux attentes actuelles de notre société.

Satya Nadella, le nouveau visage de Microsoft

L'actuel CEO de la firme de Redmond a succédé à Steve Ballmer en février dernier. Il défend un management fondé sur l'écoute et la remise en question. Interview.

Par Adam Bryant, New York Times – Traduction et adaptation: Sophie Gaitzsch

Quelle leçon de leadership retenez-vous de votre prédécesseur, Steve Ballmer?

Satya Nadella ▶ L'enseignement qui m'a le plus marqué remonte à une discussion que nous avons eue à l'occasion de mon bilan annuel, il y a trois ans. Je lui ai demandé ce qu'il pensait de moi et comment il évaluait mon travail. Il m'a répondu: «Tu le sais. Je le sais. Tu n'as donc pas besoin de me poser la question.» J'ai alors insisté pour savoir comment il évaluait ma performance par rapport à celles de mes prédécesseurs. «Cela n'a aucune importance, a-t-il souligné. Seul compte à mes yeux ce que tu accomplis avec les cartes que tu as reçues. Je veux que tu restes concentré sur ce point, plutôt que de te comparer aux autres.» Je retiens de cette conversation qu'il faut d'abord rester concentré sur

ses atouts et ses propres performances, en étant très honnête avec soi-même.

Et de Bill Gates?

Sur le plan analytique, Bill est la personne la plus rigoureuse que je connaisse. Il est toujours très bien préparé. S'il y a une lacune logique dans ce que je lui montre, il parvient à l'identifier dans les cinq premières secondes d'une réunion. Je me demande alors comment j'ai pu passer à côté, quand bien même je consacre tellement d'énergie à ce que je fais. Au début, j'étais extrêmement intimidé. Mais Bill est très posé. On peut le contredire. Il argumente vigoureusement pendant quelques minutes mais est le premier à admettre que vous avez raison. Bill et Steve partagent cette stratégie: ils vous mettent sous pression, testent vos convictions.

Il y a beaucoup de curiosité autour du rôle de Bill Gates à vos côtés...

Le monde extérieur regarde cette situation comme une nouveauté. Mais nous avons travaillé de manière rapprochée pendant environ neuf ans. Je suis donc très à l'aise avec lui et je lui ai demandé de me consacrer du temps. Il fait des compromis importants pour mettre son énergie dans cette tâche. Bill a la capacité fantastique de motiver tous les collaborateurs du campus à donner le meilleur d'eux-mêmes. Chez lui, c'est simplement un don.

Quelles ont été vos premières sources d'inspiration en matière de leadership?

J'ai joué dans l'équipe de cricket de mon école, et un épisode m'a beaucoup marqué. A l'occasion d'un match – j'occupais la position de



Joueur de cricket

Satya Nadella (47 ans) est loin d'être un nouveau venu chez Microsoft. Ce natif de la ville indienne d'Hyderabad, dans l'Etat d'Andhra Pradesh, travaille en effet pour la firme de Redmond depuis vingt-deux ans. Après un passage par l'entreprise Sun Microsystems, en tant qu'ingénieur technique, il fait son entrée chez Microsoft à l'âge de 25 ans, prenant peu à peu du galon. Il occupe successivement plusieurs postes à responsabilité, principalement dans le domaine des services connectés. C'est lui qui a notamment piloté le développement des activités de Cloud Computing du groupe au cours des dernières années. Sous sa direction, les revenus de la division Cloud

Service sont passés de 16,6 milliards de dollars en 2011 à plus de 20 milliards de dollars en 2013.

Ingénieur de formation, Satya Nadella a accompli ses études à l'université indienne de Manipal, puis a obtenu un Master en science informatique à l'Université du Wisconsin, ainsi qu'un MBA à l'Université de Chicago. A titre privé, il se passionne pour le cricket, qu'il a beaucoup pratiqué durant sa jeunesse en Inde, ainsi que pour la poésie indienne et américaine. Marié et père de trois enfants, il réside à Bellevue, dans l'Etat de Washington.

lanceur – mes lancers étaient très quelconques. Le capitaine a alors pris ma place et a permis à l'équipe de remonter au score. Après son intervention, il m'a demandé de prendre le relais. Je ne lui ai jamais demandé pourquoi il avait agi ainsi. Mon impression est la suivante: il savait que ma confiance en moi serait détruite s'il ne me laissait pas revenir. Une fois de retour sur le terrain, j'ai bien mieux joué. Il s'agit d'une leçon subtile sur le bon moment pour intervenir et pour accroître la confiance d'une équipe. Renforcer la confiance en soi des personnes avec qui l'on travaille constitue la tâche principale d'un leader.

Dans votre nouveau rôle, quel style de management allez-vous adopter?

Je me concentre aujourd'hui sur la meilleure manière de maximiser et d'enrichir l'efficacité de l'équipe de direction. Plusieurs de ses membres étaient mes collègues, j'ai travaillé sous les ordres de certains d'entre eux par le passé. Mon objectif est que tout le groupe s'engage et coopère de manière authentique, et que chacun ressente cette énergie en tant qu'équipe. Je ne juge pas les membres du management de manière individuelle. Ils ne feraient pas partie de cette équipe s'ils ne possédaient pas des compétences hors du commun. Je nous évalue collectivement. Sommes-nous capables de communiquer honnêtement et de nous appuyer sur les capacités de chacun pour progresser?

Microsoft a reconnu que la création d'une culture d'entreprise plus unifiée était nécessaire. Comment allez-vous procéder?

Nous avons beaucoup parlé de la raison d'être de l'équipe de direction dès la première réunion. Nous avons imaginé un cadre dans lequel notre rôle est d'apporter de la clarté, de la cohérence et de l'intensité. Que voulons-nous réaliser? Sommes-nous unis pour y parvenir? Pour-suivons-nous notre objectif avec suffisamment d'énergie? Voilà notre responsabilité. Concernant la culture d'entreprise, nous avons long-

La direction doit peser de tout son poids pour ne pas laisser des projets mourir sur l'arbre. Lorsque vous affichez un chiffre d'affaires de 70 milliards de dollars, un projet à un million peut paraître insignifiant. Mais il se peut qu'il devienne la branche la plus importante de l'entreprise. Reconnaître l'innovation et encourager sa croissance représente peut-être le grand changement dans la culture d'entreprise. Cette nouvelle orientation ne va pas émerger grâce à un organigramme ou une structure organisationnelle particulière.

«Renforcer la confiance en soi des personnes avec qui l'on travaille constitue la tâche principale d'un leader.»

temps opéré comme si la formule était établie et qu'il suffisait d'en optimiser les diverses composantes. Aujourd'hui, nous devons découvrir une nouvelle formule. La question qui se pose est la suivante: comment tirer parti du capital intellectuel de 130'000 personnes et innover hors des cadres du passé? Les structures organisationnelles actuelles n'ont pas d'importance, car la concurrence et les innovations à venir ne se soucieront pas de ces limites. Nous allons devoir tout condenser, tant la durée des cycles que les temps de réponse.

Comment engagez-vous vos collaborateurs? Quelles questions posez-vous?

Je pratique une sorte d'examen à 360 degrés. Je demande à la personne de me raconter ce que son supérieur dirait d'elle, mais aussi ses pairs, ses collaborateurs directs et, dans certains cas, ses clients ou ses associés. Cet enchaînement de questions apporte une vue d'ensemble fantastique. Il s'agit d'un excellent moyen pour comprendre si quelqu'un se connaît vraiment. Je demande également à la personne quelle est sa plus grande fierté, où elle



PRINSEFOTO/MICROSOFT CORP

Satya Nadella entouré de Bill Gates et du précédent CEO de Microsoft Steve Ballmer.

a l'impression d'avoir établi un standard. Je la questionne aussi sur ce qu'elle regrette le plus, dans quelles circonstances elle a l'impression de ne pas avoir donné le meilleur d'elle-même et quel regard elle porte sur cet épisode.

Ces deux séries de questions m'aident beaucoup à comprendre les gens. Je crois fermement qu'une personne qui ne se connaît pas bien ne peut pas apprendre. Et une personne qui n'apprend pas ne sera pas capable de se rendre utile à l'avenir.

Quels mots ne tolérez-vous pas dans une réunion de travail?

Je ne supporte pas qu'une personne de l'extérieur dise: «C'est comme cela que nous

avons l'habitude de faire.» Cela me rend fou. Ou que l'un des collaborateurs de l'entreprise depuis un certain temps assène: «C'est comme cela que nous faisons.» Ces deux attitudes constituent de dangereux pièges. Il vaut bien mieux que chacun se demande comment il peut utiliser la précieuse expérience du passé pour l'appliquer au contexte actuel, et élever le niveau.

Une dernière pensée sur votre nouveau rôle et la manière dont vous allez imposer votre style?

Pour durer dans ce secteur, il faut être capable de se réinventer et d'inventer le futur. Dans le cas de Microsoft, une société qui affiche trente-neuf années de succès, l'enjeu se trouve

davantage dans la faculté à se réinventer. Nous avons connu de grandes réussites, mais notre avenir ne doit pas se résumer à cela. L'enjeu aujourd'hui est d'imaginer ce qui assurera véritablement le futur du groupe.

Je suis fasciné par le processus d'ascension et de chute qui touche tous les domaines, des civilisations aux familles, en passant par les entreprises. Il n'y a que très peu d'exemples d'entreprises dépassant les cent ans d'existence. Devenir une firme centenaire, au sein de laquelle les employés trouvent un sens profond dans leur travail, voilà notre but. ▲

MSFT



DIGITAL

Les objets connectés, un marché à 1'900 milliards de dollars

Demain, tout pourra être relié à internet. Le marché en pleine éclosion des objets connectés s'annonce comme un extraordinaire gisement de croissance pour beaucoup de secteurs.

Par Aurore Lartigue

A peine avez-vous ouvert un œil que votre peignoir, doté de capteurs, mesure déjà votre tension et votre taux de cholestérol, et envoie le bilan à votre médecin traitant. Dans la cuisine, plus besoin de vous demander s'il reste du lait pour agrémenter votre café, le réfrigérateur a pris l'initiative d'en commander au supermarché. Vous en profitez pour regarder sur votre ordinateur comment se portent vos plantes. Des capteurs enfoncés dans la terre analysent tous leurs besoins. Tiens, le ficus réclame un peu de lumière...

Science-fiction? Plus pour longtemps. Au Consumer Electronics Show (CES), la grand-messe des nouvelles technologies qui s'est tenue à Las Vegas en janvier, près de la moitié des stands étaient consacrés aux objets connectés. Difficile de passer à côté de cette nouvelle tendance.

Les objets connectés ce sont toutes ces «choses», comme disent les Américains qui parlent d'«Internet of things», capables d'envoyer des informations vers un ordinateur ou d'en recevoir. Demain, tout ce qui nous entoure pourra être relié à internet. Un pneu usé enverra un message au fabricant, une porte

dira qui est entré ou sorti de la maison et à quelle heure.

En 2020, selon les prédictions du cabinet Gartner, il y aura 30 milliards d'objets connectés dans le monde contre 2,5 milliards aujourd'hui - des smartphones et ordinateurs pour la plupart. L'internet des objets pèsera 1'900 milliards de dollars. «Internet entre dans le monde physique. Cela va entraîner d'énormes changements dans la façon dont les gens et les choses interagissent», prédit Jonathan Collins, analyste chez ABI Research, pour qui ce marché sera tiré notamment par la santé, les transports, la domotique et le développement des Smart City, ces villes intelligentes où tout sera connecté à internet, des lampadaires aux places de parking.

On se souvient qu'en 2005, déjà, l'entrepreneur Rafi Halidjian avait commercialisé le lapin Nabaztag, considéré comme l'ancêtre des objets connectés. Aujourd'hui, le fondateur de la société Sen.se compare ce phénomène à la découverte de l'électricité au début du XX^e siècle. «Il s'agit d'une évolution naturelle de la technologie. Comme le fabricant de fers à repasser à charbon s'est mis à faire



des fers électriques, tous les secteurs industriels se saisiront des objets connectés.» «Il n'y aura pas une industrie des objets connectés; toutes les industries en profiteront», renchérit Samuel Ropert de l'IDATE, un think tank européen spécialisé dans l'économie numérique.

«Actuellement, les Etats-Unis et l'Europe de l'Ouest sont les leaders du marché, mais le concept se

développe partout», analyse Jonathan Collins de ABI Research. Aux côtés des start-up qui ont investi ce créneau, les géants du web se lancent dans la bataille. Au début de l'année, Google a racheté Nest Labs, une entreprise qui fabrique des thermostats intelligents, pour 3,2 milliards de dollars! Mais c'est autour des lunettes connectées que la concurrence s'annonce la plus rude. Ses Google

seulement restituer des données ou être de simples télécommandes comme les montres connectées», prévient le Français Philippe Gautier, auteur de «L'internet des objets: internet mais en mieux». Pour lui, l'avenir de ces technologies est lié au développement de l'intelligence artificielle: «Google l'a bien compris: la force des objets connectés résidera dans leur capacité à acquérir du savoir-faire, comme c'est le cas des thermostats intelligents de Nest Labs, qui observent leur environnement et apprennent de ce retour d'expérience.»

De plus, pour l'instant, ces objets ne font qu'une chose à la fois et n'interagissent pas entre eux. «Quand les foyers seront équipés de dizaines d'objets, cela risque de devenir problématique, note Philippe Gautier. Un objet connecté ne doit pas demander un effort cognitif supplémentaire. L'humain ne doit pas avoir à s'adapter. ▀

Glass posées sur le nez, l'utilisateur peut consulter un itinéraire, avoir accès à la météo ou même prendre une photo d'une simple commande vocale. Les informations demandées s'affichent en surimpression sur les verres. Alors que les Google Glass sont attendues sur le marché dès cette année, Samsung et Microsoft travailleraient déjà à des prototypes.

«Ces technologies en sont encore à leur balbutiement, estime Philippe Collombel, du fonds d'investissement Partech Ventures. Le marché visant les entreprises est plus mature que celui destiné au grand public. Les détecteurs de fumée qui signalent quand ils sont en panne, les poubelles qui communiquent quand elles sont pleines, c'est maintenant. Les entreprises ont tout de suite identifié les économies de coûts potentielles et les enjeux en termes de responsabilité. En revanche, parmi le grand public, les objets connectés ne touchent pour l'instant que les geeks.»

«Outre l'obstacle du prix, pour se démocratiser, ces objets devront offrir une réelle valeur ajoutée, pas

La vogue du quantified self

Parmi les gadgets connectés en vogue, on note un véritable intérêt pour les objets liés à la santé. En témoigne le succès des bracelets électroniques Fitbit ou Nike, qui se sont déjà vendus par millions. Surfant sur la tendance du *quantified self*, la mesure de soi, ils comptent nos pas, nos cycles de sommeil ou nos heures de sport.

La balance Smart Body analyzer est, quant à elle, capable de mesurer le rythme cardiaque ou la masse grasseuse d'une famille et d'établir des graphiques grâce aux données récoltées. On peut imaginer un futur où tous ces objets communiqueront directement avec un hôpital ou un service d'ambulances, et pourront envoyer des informations en cas d'accident.

OUTDOOR

Le Facebook des sportifs amateurs

Le réseau social sportif Strava.com, où joggeurs et cyclistes du monde entier peuvent comparer leurs performances, rencontre un immense succès. La plateforme représente une nouvelle source de motivation, mais gare aux excès! Par Patricia Michaud

Alex est un champion. Au guidon de son vélo, il a déjà remporté à sept reprises le titre de «King of the Mountain» de sa région. Et pourtant, cet avocat californien de 35 ans n'a jamais participé à une compétition cycliste

officielle: c'est via le site strava.com qu'il se mesure à ses concurrents.

Depuis quelques années, les réseaux sociaux sportifs se multiplient sur la Toile. S'ils se différencient par leurs

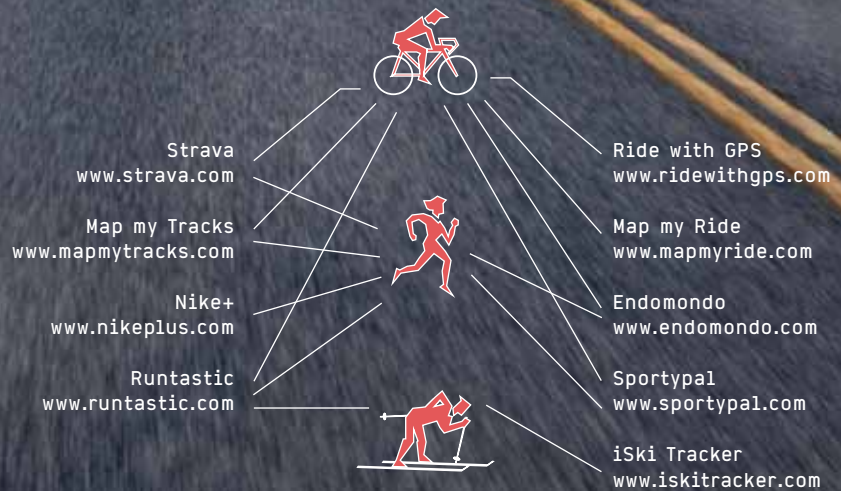
fonctionnalités, ainsi que par les disciplines auxquelles ils sont consacrés, ils ont en commun l'utilisation de la technologie GPS à des fins de comparaison. Comparaison avec soi-même mais aussi avec d'autres athlètes professionnels ou amateurs.

LES SUISSES CONQUIS

Lancé en 2009, Strava est l'un des réseaux sociaux qui connaît le plus de succès actuellement à travers la planète sportive. Les cyclistes et joggeurs enre-

La guerre des réseaux sportifs

A l'instar de Strava, une multitude de plateformes permettent de partager ses données en ligne et de défier d'autres compétiteurs. Sélection.



ISTOCK BY GETTY IMAGES

gistrent les données de leurs entraînements (distance, dénivelé, vitesse) grâce au GPS de leur smartphone ou d'un appareil spécifique, puis les publient en ligne sur leur compte Strava. Plusieurs options s'offrent alors à eux: évaluer leurs progrès en fonction de résultats antérieurs, comparer leurs performances avec celles d'autres sportifs, lancer des défis à des amis ou encore participer à des compétitions virtuelles. Les commentaires postés sur la Toile par les utilisateurs

renforcent une théorie élaborée de longue date par les sociologues: l'être humain se donne davantage de peine lorsqu'il est surveillé. «Depuis que je suis sur Strava, je vis chaque entraînement comme un défi. Et mes résultats s'en ressentent nettement», écrit Matthew, un cycliste amateur londonien. Gabriela, une ex-coureuse d'élite brésilienne, déclare pour sa part avoir «retrouvé la motivation à sortir courir par tous les temps, plutôt que de resté enfermée au fitness.»

C'est justement cette volonté de reproduire au quotidien les stimuli liés à la compétition qui a poussé les deux ex-rameurs Michael Horvath et Mark Gainey à monter la société, dont les sièges se situent à San Francisco et à Hanovre. Strava – un nom inspiré par l'équivalent suédois du verbe «trimmer» – compte désormais des fidèles dans 230 pays. Tenue secrète, la part d'adeptes masculins est considérée par plusieurs blogs spécialisés comme très élevée.



L'onde de choc Strava n'épargne pas les sportifs suisses, comme en témoigne une recherche sur le site, filtrée par pays. De nombreux «clubs» helvétiques sont également listés sur le réseau social, dont «Strava Switzerland», «Strava Suisse Romande», «TV Oerlikon» ou encore «Cycling Club Switzerland Women».

ACCIDENTS MORTELS

Motivation à se dépenser et à se dépasser, socialisation (virtuelle), archivage des données personnelles, le tout sans délier les cordons de la bourse – aussi bien l'application pour smartphone que l'inscription aux fonctionnalités de base du site sont gratuites –, Strava serait-il l'Eden des sportifs amateurs? Ce n'est pas l'avis de tous. Un mouvement de contestation grandit sur les forums américains, alimenté par plusieurs faits divers tra-

giques, dont le plus médiatisé est l'affaire Kim Flint.

Dans un article fleuve intitulé «The Strava Files», la revue spécialisée «Bicycling Magazine» relate en détail le contexte du décès de cet ingénieur californien accro à Strava. Pour récupérer un titre de «King of the Mountain» qu'on venait de lui voler, Kim Flint aurait dévalé à tombeau ouvert une pente sans visibilité, finissant la tête la première dans une voiture.

Suite au drame, les managers du réseau social ont certes introduit un outil permettant aux utilisateurs de signaler les tronçons jugés dangereux, ainsi qu'un code de bonne conduite invitant les athlètes à la prudence. Reste que les commentaires vont bon train quant à la responsabilité de sites tels que Strava dans plusieurs acci-

dents mortels, mais aussi dans la transformation de hobbies paisibles en compétitions acharnées.

En guise de contestation, un hacker (et fan de deux-roues) a même lancé un outil informatique baptisé «digital EPO», qui permet de doper virtuellement ses résultats sur Strava. De nouveaux termes tels que «stravaddict» ou «stravasshole» ont parallèlement fait leur apparition sur internet.

À UTILISER AVEC MODÉRATION

Alors, faut-il rejoindre la famille Strava? «En soi, l'utilisation toujours plus grande de la technologie pour l'analyse de la performance est positive, car la connaissance des résultats est clairement un facteur de motivation», estime Mattia Piffaretti, psychologue du sport et consultant. «Le risque de dérive existe néanmoins. Certains sont tellement absorbés par le chrono qu'ils en oublient de prendre en compte des facteurs plus intuitifs, de l'ordre du ressenti.» Le spécialiste cite entre autres les sensations corporelles annonciatrices de blessures.

«Le boom des réseaux sociaux sportifs est en partie lié à leur composante technologique, avec le plaisir de posséder le dernier gadget à la mode; mais l'engouement reflète aussi le climat de la société contemporaine où la compétitivité est le facteur dominant, note Mattia Piffaretti. Cette compétitivité peut être saine, à condition qu'elle soit mesurée...» ▲

AVOIR DU
STYLE NE
SIGNIFIE PAS
FORCÉMENT
N'AVOIR
AUCUNE
SUBSTANCE.



Thunderbird
COMMANDER

Le Thunderbird Commander est propulsé par un moteur bicylindre parallèle doté d'une cylindrée phénoménale de 1700cm³, la plus grosse de sa catégorie. Ajoutez à cela une selle basse et un sublime châssis et vous obtenez une présence, une puissance et une tenue de route que seul un cruiser Triumph peut vous offrir.

www.triumphmotorcycles.ch



FOR THE RIDE

AUTO

La touche vintage, ou l'art de la parcimonie

La course en avant technologique n'empêche pas les constructeurs d'entretenir leur attache au passé, à coups de subtils détails de style et d'aménagement. Exemples vus au récent Salon de l'automobile de Genève.

Par Philipp Müller



Il y a des voitures qui marquent leur époque. La Citroën DS ou la Lamborghini Miura sont de celles-là, des spécimens qui ont démodé subitement leurs contemporaines. Mais depuis quelques décennies, normalisation technique oblige, il devient difficile de sortir de la meute. On conçoit sous contrainte, on dessine sous le joug des aspects sécuritaires. Les capots sont hauts, les airbags dictent l'architecture intérieure. Sortir la voiture qui va marquer les esprits tient de la gageure. Dans les années 2000, le style néo-rétro, c'est-à-dire la réinterprétation des formes d'antan, représentait la porte de sortie au marasme. BMW avait particulièrement bien réussi son coup avec le revival de la Mini, suivi d'un deuxième opus. Le troisième est aujourd'hui dans les starting-blocks, sans vraiment attiser

L'intérieur de la dernière Mercedes Classe S multiplie les références au passé, malgré un équipement à la pointe.

la curiosité. A l'évidence, certains tirent un peu trop les ficelles de la nostalgie. Les voitures qui plaisent désormais? La très fluide Tesla S électrique, le Range Rover Evoque ou la Mercedes Classe A, trois voitures à l'identité forte qui préfèrent une perspective vers l'avant plutôt que la marche arrière.

Chez Mercedes, on est coutumier de la «vintage touch»

Au lieu de réinterpréter des vieilles gloires dans leur globalité, certains constructeurs optent pour la touche vintage, l'intégration d'un élément isolé inspiré du passé et qui tranche avec le reste du décor. La démarche – qui ne date pas d'hier si l'on se souvient de la carrosserie «Bauhaus» de l'Audi TT (1998) première du nom ou du tableau de bord laqué de la Fiat Coupé (1993) – est d'autant moins passéiste que, aux yeux d'une clientèle

Moteur arrière et look de Fiat 500 originelle pour la nouvelle Renault Twingo.



D'une génération à l'autre, la Ford Mustang a su préserver son identité.

profane en histoire automobile, les éléments exhumés font figure d'innovation. Le dernier exemple en date est sûrement la banquette avant du crossover Citroën C4 Cactus présenté à Genève, inspiré d'un sofa Arne Jacobsen ou d'une américaine de l'époque paquebot. Voilà qui tranche agréablement avec le look futuriste du tableau de bord 100% digital. Côté sellerie, le constructeur aux chevrons avait déjà frappé les observateurs avec son cuir à maillons type bracelet de mode, qui donnait un petit quelque chose de Grand Tourisme des années 70 aux DS4 et DS5.

Dans le même registre intérieur, on peut citer le volant

à deux branches de la dernière Mercedes Classe S, anti-sportif mais qui pourrait tout autant briller de bakélite plutôt que de bois précieux. Chez Mercedes, on est coutumier de la «vintage touch»: pensez aux portières papillon de la SLS, un délicieux clin d'œil au passé sur une supercar des temps modernes. Les portes «suicide» d'une Rolls Royce Wraith évoquent elles aussi un subtil décalage temporel.

Créateurs de tendance, les Italiens savent depuis longtemps exploiter leur énorme patrimoine historique, en réhabilitant des formes hexagonales très seventies (voir l'habitacle de la nouvelle Lamborghini Huracan),



2011 FIAT S.p.A.

Allure résolument futuriste mais calandre à l'ancienne pour la nouvelle Jeep Cherokee.

les robes bicolores des fifties et les galbes mythiques des sixties. La croupe rebondie d'une Alfa 4C crée un lien intergénérationnel avec la mythique 33 Stradale, sans copier ni caricaturer. Dans la nouvelle entité Fiat Chrysler Automobiles, on remarque aussi la modernisation radicale de la Jeep Cherokee, qui n'a plus de traditionnel que les sept fentes verticales taillées sur une face d'alien. Ford semble aussi changer de voie avec la Mustang de 6^e génération, qui oublie le Botox pour tendre vers une jeunesse plus sincère. Le «vintage» subsiste dans la silhouette fastback, qu'on retrouve aussi sur la Jaguar F-Type Coupé mais dans une interprétation plus râblée, une sorte de reflet de Type E.

La référence à l'histoire peut aussi être d'ordre technique. Et cela même au sein d'une marque pourtant réputée pour sa vision proactive, Renault en l'occurrence. Ainsi, la

Twingo III passera à la propulsion «tout à l'arrière», une architecture moteur qui rappelle furieusement la Dauphine et la R8, sans parler d'un petit quelque chose de R5 dans le regard.

En 2014, on le voit, les nouveautés accueillent volontiers certains éléments du passé, mais se veulent néanmoins résolument orientées vers l'avenir. Le vrai produit vintage se déniche

dans les bourses aux anciennes et les ventes aux enchères. Quant à la reproduction à l'identique de produits de légende, elle concerne plus l'ameublement que les produits à fort contenu technologique dont fait partie l'automobile. A une exception près: Morgan. Le constructeur anglais rechange toujours à mettre une touche de modernité dans le vintage. Ou alors au compte-gouttes, et seulement sous le capot. ▲

La banquette avant du Citroën C4 Cactus, ouvertement inspirée des américaines des fifties.



2014 PSA PEUGEOT CITROËN

POUR VOUS, NOUS SOMMES TOUJOURS À L'ÉCOUTE



5

La banque privée parmi
les banques universelles –
cinq raisons pour lesquelles
nous sommes la solution en or sur

www.cic.ch/5



BANQUE CIC | SUISSE |

La banque de la clientèle privée et commerciale

Bâle, Fribourg, Genève,
Lausanne, Locarno, Lugano,
Neuchâtel, Sion, Zurich

www.cic.ch

VOYAGE

La cuisine brazilienn

São Paulo est devenue une capitale gastronomique. On y trouve une nouvelle cuisine aventureuse inspirée par la forêt amazonienne ou les plages du Nordeste. Elle est portée par une jeune génération de chefs à la créativité débridée. Reportage.

Par Julie Zaugg

La chair du filhote, un poisson-chat d'Amazonie, est à la fois tendre et ferme. Mais sa saveur délicate cède rapidement la place à un vif picotement, provoqué par la sauce au Jambu, une herbe connue pour ses propriétés anesthésiantes. La nouvelle cuisine brésilienne est ainsi: remplie de saveurs inattendues. Qu'il s'agisse du goût légèrement aigre du Tucupi, une sauce jaune extraite d'une racine de manioc sauvage, ou des effluves d'éther qui viennent chatouiller le palais lorsqu'on consomme un sorbet à base de Cupuaçu, un fruit tropical, l'incroyable diversité des ingrédients livrés par ce gigantesque pays de 8,5 millions de kilomètres carrés (le cinquième plus grand Etat du monde, juste après les Etats-Unis) est pratiquement inépuisable.

Mais jusqu'à récemment, ces produits n'étaient presque pas exploités par les chefs brésiliens. «La gastronomie brésilienne est très nouvelle, indique le sociologue Carlos Alberto Doria, auteur d'un livre sur les traditions culinaires du Brésil. Jusqu'au début des années 2000, elle se contentait de copier ce qui se faisait en Europe.» Tout a changé dans les années 80, lorsqu'une poignée de chefs français, comme Claude Troisgros ou Laurent Suaudeau, ont choisi de s'exiler au Brésil. Ils ont commencé à cuisiner avec de nouveaux ingrédients comme les fruits de la passion, le manioc ou la liqueur







de Jabuti-caba, un fruit violacé du sud-est du Brésil. «On leur doit une tropicalisation de la Nouvelle Cuisine», relève Carlos Doria.

Ces expérimentations ont inspiré une nouvelle génération de cuisiniers du cru, comme Alex Atala, Helena Rizzo, Mara Salles, Rodrigo Oliveira, Roberta Sudbrack ou Thiago et Felipe Castanho. «Il y a une quinzaine d'années, on a vu émerger des jeunes chefs brésiliens, issus de la classe moyenne et formés dans les restaurants étoilés de France, de Belgique ou d'Espagne, qui souhaitent se réappropriier les ingrédients et les recettes locales», explique Josimar Melo, un critique gastronomique qui enseigne également l'histoire de la cuisine brésilienne à l'Université de São Paulo.

Cela donne parfois lieu à des combinaisons inédites, comme les fettuccinis en cœur de

pal-mier, le burger de carne de sol (bœuf salé séché au soleil) ou la mousse au chocolat parfumée au priprioca (une racine qui rappelle l'essence de patchouli). Josimar Melo a inventé un terme pour décrire cette fusion gastronomique: «la cuisine bossa nova», un terme qui renvoie à un genre musical né dans les années 1960 mêlant la samba du Brésil et le jazz occidental. «Cette renaissance gastronomique s'est essentiellement déroulée à São Paulo», précise Carlos Alberto Doria. La mégapole de plus de 20 millions d'habitants représente en effet le cœur et le poumon économique, médiatique, culturel et culinaire du Brésil. «La ville compte pas moins de 12'500 restaurants, dont 46 sont considérés comme gastronomiques», ajoute-t-il. Morena Leite, qui appartient à cette mouvance de jeunes chefs créatifs, opère aux fourneaux de l'un d'entre eux,

D.O.M.
Rua Barão de Capanema 549, Cerqueira César, São Paulo
Classé sixième meilleur restaurant du monde, DOM est l'antre du chef Alex Atala. Ce dernier aime expérimenter avec les ingrédients d'Amazonie. En témoignent ses fettuccinis en cœur de palmier, bouchées d'ananas recouvertes de fourmis ou ses desserts parfumés au priprioca. Pour une ambiance plus décontractée, on peut se rendre dans son autre restaurant, Dalva e Dito.

Mani
Rua Joaquim Antunes 210, São Paulo
La cheffe Helena Rizzo et son mari espagnol Daniel Redondo servent une cuisine inventive dans un décor végétal. On y consomme des boules de quinoa au curry, des tagliatelles de pupunha (une sorte de palmier) à la truffe blanche ou un flan au fromage blanc à l'açaï avec un coulis de guarana.

Capim Sant (*Alameda Ministro Rocha Azevedo 471*). Cette oasis de verdure remplie de palmiers abrite quelques tables ornées de catelles turquoises et assorties de chaises jaunes. Dans un coin, un buffet gargantuesque attend les convives. On y trouve des crêpes de tapioca, des bananes au four, de la purée de courge ou du carne de sol à la fraise. Et, bien sûr, de la feijoada, le plat national composé de haricots noirs assortis d'un ragoût de bœuf et de porc. «La cuisine brésilienne est une cuisine tropicale: elle comporte beaucoup de fruits, de citronnelle et de noix de coco», souligne la jeune femme aux cheveux châtons, qui s'est formée au Cordon Bleu de Paris avant de revenir dans son pays où elle possède désormais quatre restaurants

et une académie de cuisine. «Je me sers des techniques gastronomiques apprises en Europe pour apprêter ces produits frais de la façon la plus naturelle possible», ajoute cette cheffe qui a grandi parmi les casseroles du restaurant macrobiotique de ses parents, à Trancoso, dans le nord-est du pays. Mais São Paulo n'est pas qu'un

«La ville compte pas moins de 12'500 restaurants, dont 46 sont considérés comme gastronomiques.»

pôle pour la haute cuisine. On y trouve également un vaste choix de lieux plus traditionnels. A l'image des boulangeries Benjamin Abrahao. Lorsqu'on pénètre dans la filiale d'Higienopolis (*Rua Maranhão 220*), un quartier coquet au nord du centre-ville, c'est comme si on avait franchi le seuil d'un palais des délices. Des montagnes de pains fourrés aux cœurs de palmier, aux crevettes ou à la goyave côtoient des gâteaux fourrés au brigadeiro, une sorte de truffe au chocolat et au lait condensé, et les quindim, un flan au jaune d'œuf et à la noix de coco. «Les boulangeries sont des lieux très importants dans la vie des Paulistanos, relève Raquel Abrahao, qui appartient à la troisième génération de cette famille de boulangers dont le grand-père a ouvert sa première échoppe en 1942. On y vient pour boire un café au lait, manger une pâtisserie

et surtout parler. Parfois, je me sens un peu comme une psychologue.»

São Paulo regorge également de restaurants proposant de la viande, les churrascarias, ou des spécialités de Bahia, du Minas Gerais ou de l'Amazonie. «Dans le quartier bohème de Vila Madalena, on trouve de nombreux botecos, des bars à l'ancienne servant des chopes de bière et des petites assiettes de mets traditionnels dans une ambiance informelle, complète Luciane Leite, la directrice de l'Office

du tourisme de São Paulo. Le marché municipal permet, lui, de goûter les pastels au bacalao [des feuilletés à la morue, ndlr] ou les sandwiches à la mortadelle, deux plats très typiques.»

Pour peu qu'on se lasse des saveurs brésiliennes, São Paulo est également une capitale gastronomique globale. «Jusqu'au XIX^e siècle, la ville était très petite, fait remarquer Josimar Melo. Il n'y a donc pas de cuisine typiquement 'paulista'. La ville a agi comme un réceptacle pour les traditions culinaires des vagues successives de migrants qui sont venus grandir ses rangs: les Portugais en quête d'or et d'émeraudes au XVIII^e siècle, les Japonais, les Libanais et les Italiens attirés par les plantations de café au XIX^e siècle, puis les ouvriers défavorisés du Nordeste au XX^e siècle.» São Paulo s'enorgueillit d'avoir les meilleures pizzas hors d'Italie et la plus importante communauté nipponne hors du Japon. ▲

Filial, Salve Jorge ou Sao Cristovao

Rua Fidalga 254, Vila Madalena, São Paulo

Rua Aspicuelta 544, Vila Madalena, São Paulo

Rua Aspicuelta 533, Vila Madalena, São Paulo

Ces trois botecos typiques servent des chopes de bière locale, accompagnées de picanha [une tendre pièce de bœuf], de saucisses ou de boulettes au fromage. Sans oublier un vaste choix de caipirinhas.

Feijoada de Lana

Rua Aspicuelta 421,

Vila Madalena, São Paulo

Cette petite échoppe fait l'une des meilleures feijoadas de São Paulo. On la consomme sous une agréable tonnelle, accompagnée de morceaux de manioc frits, de farofa [farine de manioc] et de quartiers d'orange.

Mercado Municipal

Rua da Cantareira 306, Centro, São Paulo

Logé dans un bâtiment Art déco orné de vitraux dépeignant des scènes de vie dans les campagnes brésiliennes, le marché municipal est un joyeux capharnaüm de stands vendant des fruits tropicaux, des épices, des noix, des croquettes de viande ou de poisson et des pâtisseries multicolores.



BOUTIQUE



Fauteuil auditorium

Le studio allemand Designatics signe la Sonic Chair, un fauteuil boule au look seventies doté d'un système acoustique de pointe, regroupant un ampli quatre sources, des enceintes, un caisson de basses et des entrées audio pour iPod, ordinateur et autres objets connectés. Les mélomanes esthètes vont adorer.

www.sonicchair.de

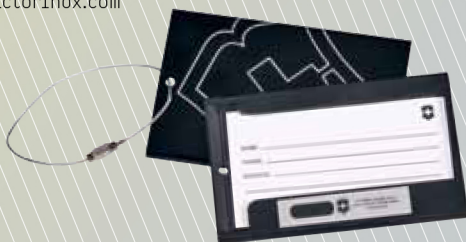
10'980.-

Bagage intelligent

Les étourdis pourront enfin retrouver facilement leurs valises. Victorinox propose désormais des étiquettes munies d'un numéro de traçabilité, relié à un système de rapatriement des bagages perdus. Un coup de fil d'une bonne âme et, hop, un opérateur se charge de faire acheminer le sac égaré n'importe où dans le monde.

www.victorinox.com

35.-



L'électrique vintage

Fruit d'une collaboration entre l'ingénieur italien Bruno Greppi, les designers Luca Scopel et Gianpietro Vigorelli, ainsi que le publicitaire Riccardo Lorenzini, le vélo électrique Cykno allie allure vintage et technologie dernier cri. Mélange harmonieux de cuir, d'aluminium et de fibre de carbone, il pèse 26 kg et dispose d'une autonomie de 60 km pour un temps de recharge de 4h.

www.cykno.com

17'130.-



Barbecue modulaire

La marque de mobilier outdoor Blive a inventé le barbecue modulaire personnalisable. La gamme MOD se compose d'éléments empilables de forme hexagonale, en béton brut blanc et noir. Classe et pratique.

www.blive.pt

Dès 500.-



Du papier à l'écran

Le business note writer de l'entreprise suisse Lifetrons permet de noircir des pages de notes manuscrites, schémas ou dessins, et de les retranscrire instantanément en version électronique. Le stylo garde en mémoire jusqu'à 190 pages A4, se recharge avec de l'encre standard et fonctionne sur n'importe quel bloc-notes.

www.lifetrons.ch

268.-



L'art au jardin

La star des designers israéliens, Ron Arad, a imaginé le Folly, un banc aux allures de sculpture pour l'éditeur de mobilier italien Magis. Fabriquée en polyéthylène moulé, cette méridienne d'extérieur reprend la forme du symbole de l'infini. De quoi méditer tranquillement sous le soleil printanier.

www.magisdesign.com

3'250.-



Défouloir chic

Envie de s'initier à la boxe avec style? Le punching-ball Killspencer remplit ces deux exigences. Conçu par l'entrepreneur californien Spencer Nikosey dans son atelier de Silver Lake, cet accessoire se compose d'une structure en acier soudé recouverte de laque noire, d'un disque mobile en noyer et d'un sac de frappe 100% cuir.

www.killspencer.com

1'122.-



Café de course

Le design insolite de la machine à café Veloce Serie Titane V12 s'inspire directement d'un moteur de Formule 1 des années 90. Assemblée à la main – à l'instar d'un vrai moteur – à Johannesburg avec de l'aluminium, du magnésium et du titane, cette série très exclusive est éditée à 500 exemplaires numérotés.

www.espressoveloce.com

15'295.-

BOUTIQUE

HORLOGERIE



Le parfait étalon

A l'occasion de l'année astrologique chinoise, Chopard orne la LUC XP d'un motif équestre. Le cadran de ce garde-temps extra-plat au mouvement mécanique à remontage automatique met en scène un cheval entouré de fleurs de lotus, entièrement peint à la main selon une technique ancestrale de laquage japonais. Un mariage réussi du savoir-faire helvétique et de l'artisanat asiatique.

www.chopard.com

21'590.-



Patek à l'heure de l'acier

Lancé en 2006, le Chronographe à Quantième Annuel en platine a été le premier chronographe automatique de l'histoire de Patek Philippe. Après l'or gris, jaune ou rose, le maître horloger genevois cré la surprise: il signe une version acier du célèbre modèle au monocompteur et aux trois grands guichets affichant les indications calendaires.

www.patek.com

45'000.-



Les 50 ans de la patrouille

Breitling fête le 50^e anniversaire de la patrouille acrobatique des forces aériennes suisses en lui dédiant une édition de son modèle phare, le Chronomat. Ce garde-temps étanche jusqu'à 200 m se dote d'un double fuseau horaire, d'un cadran noir avec logo de la formation à 9h, d'une lunette tournante aux chiffres incrustés de caoutchouc et d'un fond gravé à l'effigie du jubilé.

www.breitling.com

9'900.-



White Spirit

La collection Royal Oak Offshore Diver d'Audemars Piguet s'enrichit d'une nouvelle montre de plongée en céramique blanche. Etanche à 300 m, elle se montre particulièrement résistante aux chocs et dispose d'une cage intérieure qui protège le mouvement des champs magnétiques. Chic et technique.

www.audemarspiguet.com

22'700.-

Nous avons l'œil pour les details.

Compagnie aérienne suisse, nous sommes donc de taille humaine et vous accueillons personnellement par un « bonjour ». Mais nous sommes aussi assez grands pour vous faire rallier plus de 80 destinations dans le monde entier. Pour en savoir plus : swiss.com



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Our sign is a promise.



Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après la danseuse et chorégraphe Eugénie Rebetez, place au jeune styliste zurichois Julian Zigerli.

«Je me suis inspiré d'une Barbie vivante»

Par Julian Zigerli

«Pour ma collection automne-hiver 2014, je me suis inspiré du personnage de Valeria Lukyanova. On la surnomme la «Barbie vivante» [cette Ukrainienne a subi de nombreuses interventions chirurgicales afin de ressembler à la poupée de Mattel, ndlr]. Je trouve totalement fascinant ce mélange de naturel et d'artificiel. Cette perfection qu'elle cherche à atteindre a quelque chose de surréaliste et d'irréel. «The One and Only», le titre que j'ai donné à la collection, fait en partie référence à cette quête d'absolu et à ce désir de perfection.

Comme à mon habitude, j'ai rassemblé une multitude d'images avec lesquelles j'ai créé un mur d'inspiration qui m'a permis de définir un style et m'a servi de référence principale durant le processus de création. Je ne commence à dessiner qu'à partir du moment où les idées sont mûres et que les vêtements sont terminés dans ma tête. Les post-it deviennent alors nécessaires pour tout garder sous contrôle, car il faut rester concentré sur le présent et éviter de se laisser dépasser par l'inspiration.

Le mur d'inspiration était composé de beaucoup de chair, avec une large palette de couleurs de peau, du noir-brun très foncé au blanc blême, qui m'ont servi de nuancier. J'y ai ajouté des figures géométriques, telles que des hexagones. On peut mettre ces formes en relation avec différents domaines: la géométrie, la nature, la chimie, et les recombinaison avec le thème de la collection. Des images générées numériquement et évidemment des photos de Lukyanova complétaient le mur.

Les images proviennent essentiellement d'internet. Soit je les tire de mes recherches actuelles, soit de dossiers plus anciens où je range mon bric-à-brac visuel. J'ai aussi



JONAS HEGI

Jeune styliste masculin en phase de reconnaissance sur la scène internationale, le Zurichois Julian Zigerli (1984) a remporté les Bourses fédérales de design en 2012 et a eu l'honneur d'être choisi cette année par Giorgio Armani pour un défilé à Milan durant la Fashion Week italienne. Gaies et colorées, ses créations d'inspiration sportswear se vendent de Los Angeles à Singapour.

l'habitude de prendre des photos d'objets, de formes ou de détails qui attirent mon attention. La recherche d'inspiration est un exercice permanent qui déborde largement sur mon temps libre.

Je travaille toujours en simultané sur trois collections. En ce moment par exemple, je réfléchis à la collection printemps-été 2015, tout en continuant à présenter la collection automne-hiver 2014 à de potentiels distributeurs et en mettant en vente la collection printemps-été 2014 qui arrive dans les magasins et sur ma boutique en ligne. On s'habitue à ce rythme imposé par l'industrie de la mode. D'une collection à l'autre, les idées se recourent et s'imbriquent, ce qui permet de gagner du temps lorsque les délais deviennent incroyablement serrés.» ▲

PANERAI.COM



Mediterranean Sea.
"Gamma" men in training.
The diver emerging from the water
is wearing a Panerai compass on his wrist.

HISTORY AND **HEROES.**

RADIOMIR 1940 3 DAYS (REF. 514)
AVAILABLE IN STEEL AND RED GOLD

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

Exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.

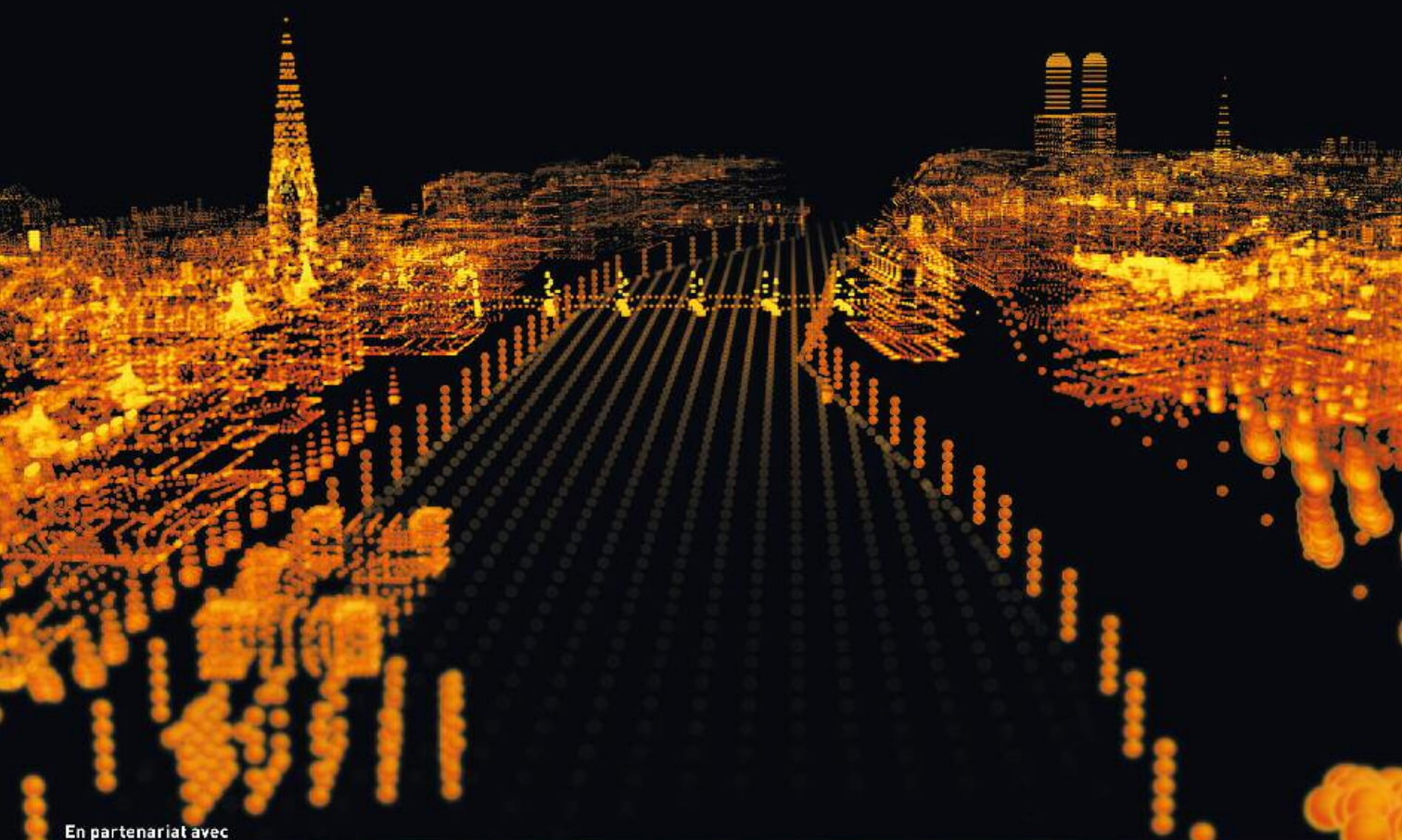
SWISSDOTS

OFFRE SPÉCIALE
9.- FLAT*

L'alternative pour traiter les dérivés

Swissquote révolutionne le trading dans le domaine des dérivés en vous offrant dès à présent plus de 45'000 produits à levier de manière directe et exclusive : Over-The-Counter (OTC).

Plus d'informations sur www.swissquote.ch/swissdots



En partenariat avec

Goldman
Sachs

UBS



SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

* exclus frais pour les informations en temps réel