

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE



LOGISTIQUE

La révolution du transport

- NOUVEAUX HUBS
- CARGOS GÉANTS
- RELOCALISATIONS À L'OUEST

.....FEDEX.....PANALPINA.....UPS.....KUEHNE+NAGEL.....
 ...DHL.....NIPPON EXPRESS.....ACCENTURE.....AMAZON.....

ISSN 1663-8379



9 771663 837500

Interview de Peter Ulber,
CEO de Panalpina



PATEK PHILIPPE
GENEVE

Fondez votre propre tradition.

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

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

Crans-Montana
L'Atelier du Temps
Rue Centrale 56

Lausanne
A L'Emeraude
Place St-François 12

Montreux
Roman Mayer
Avenue du Casino 39





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



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

CONÇUE AVEC PASSION POUR CEUX QUI AIMENT LE FRISSON.



Ingenieur Automatic Carbon Performance Ceramic. Réf. 3224: sa construction est aussi légère que sa manufacture est exclusive. Les plaques en fibres de carbone dont est fait le boîtier sont mises en forme à la main, imprégnées de résine époxydique et cuites à haute température et à haute pression, comme le monocoque d'une voiture de FORMULE 1. Une fois terminé, le boîtier abrite le calibre de manufacture IWC 80110, avec système d'absorption des chocs intégré. Le poids réduit de cette montre en fera certainement un

objet convoité des collectionneurs, mais difficile à acquérir: son édition est limitée à 1000 exemplaires. **IWC. CONÇUE POUR LES HOMMES.**

Mouvement de montre mécanique, Remontage automatique Pellaton, 44 heures de réserve de marche après remontage complet, Système intégré d'absorption des chocs, Affichage de la date avec réglage rapide au moyen de la couronne, Seconde au centre avec dispositif d'arrêt, Couronne vissée, Verre saphir plat, antireflet sur les deux faces, Fond transparent en verre saphir, Étanche 12 bar, Hauteur du boîtier 14,5 mm, Diamètre 46 mm



Regarder la vidéo associant les deux légendes: la flèche d'argent Mercedes et IWC.

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

IWC
SCHAFFHAUSEN

Mille millions de conteneurs

Accaparés ces dernières années par l'essor des télécommunications et des technologies internet, nous en aurions presque oublié que la mondialisation concerne aussi, et de façon beaucoup plus tangible, le transport de marchandises.

En l'espace de vingt ans, les volumes convoyés à travers le globe ont plus que triplé sous l'effet de la globalisation. L'an dernier, plus de 8 milliards de tonnes de marchandises, dont 160 millions de conteneurs, ont ainsi transité par bateau.

Ces cargos géants, dont les capacités de stockage doublent d'une décennie à l'autre, défient l'imagination. Ils occupent une large place dans le dossier de ce numéro de Swissquote Magazine (lire notamment l'article en p. 44). Un hommage logique, dans la mesure où le fret maritime représente à lui seul 90% du transport de marchandises à travers le monde.

Ce secteur, longtemps euphorique, reflète bien l'état de l'économie mondiale. Aujourd'hui que la globalisation a atteint un stade plus mature – la tendance étant même à la relocalisation à l'Ouest de certaines activités (p. 48) – la croissance à deux chiffres des années de boom n'est plus de mise.

C'est là, comme souvent, que les entreprises les plus flexibles et innovantes ont une carte à jouer pour gagner des parts de marché. Car demain, pour la majorité des acteurs de

la logistique, transporter des marchandises d'un point A à un point B ne suffira plus. Les services personnalisés aux entreprises, tels que l'assemblage final de produits, deviendront la norme, tandis que se poursuivront la guerre des coûts et l'optimisation informatique.

Et cette révolution ne ferait que commencer, selon Peter Ulber, CEO de l'entreprise suisse Panalpina, que nous avons rencontré pour le grand entretien de ce numéro (p. 34). La firme basée à Bâle, qui mise précisément sur ses services à haute valeur ajoutée, affiche depuis quelques mois un net regain de forme.

Hors dossier également, les entreprises helvétiques sont à l'honneur dans cette édition. C'est le cas de la société Siegfried, basée à Zofingen, qui fabrique du liquide pour les e-cigarettes et fournit à elle seule la moitié de la production mondiale (p. 28). Plus rafraîchissant et estival, un portrait est aussi consacré à la petite entreprise thurgovienne Thurella, célèbre pour ses jus de fruits Biotta (p. 16). La marque vient de lancer un nouvel assortiment de produits, redessinés pour séduire les jeunes consommateurs. Innovation, là encore...

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

Réalisation éditoriale et graphique

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

Responsables de la publication

Gabriel Sgrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet

Ludovic Chappex

Coordination

Pauliina Ranta

Rédaction

Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Marie-Adèle Copin
Erik Freudenreich
Sophie Gaitzsch
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétray
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Thomas Pfeufferlé
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Maquette

Jérémie Mercier

Responsables visuel de projet

Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill

Mise en page

Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill
Romain Guerini

Traduction

Technicis Finance,
Paris

Couverture

Peter Ulber par
Vincent Calmel

Photographies

Vincent Calmel
Thierry Parel
Istock
Newscom
Reuters

Impression, reliure et distribution

Stämpfli Publications
SA, Berne

Publicité

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

WEMF

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



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



GLOBE



THURELLA



VOYAGE



KITESURF



SOMMAIRE

- | | |
|---|--|
| <p>3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki</p> <p>6. HIER, DEMAIN</p> <p>8. GLOBE</p> <p>16. THURELLA
L'empire thurgovien du bio</p> <p>24. ANALYSES
Les conseils des professionnels pour investir</p> <p>28. SIEGFRIED
Les e-cigarettes carburent à la nicotine suisse</p> | <p>30. LOGISTIQUE: LA RÉVOLUTION DU TRANSPORT</p> <p>34. Interview de Peter Ulber, CEO de Panalpina</p> <p>40. Les nouveaux hubs du commerce mondial</p> <p>44. Cargos: l'ivresse du gigantisme</p> <p>48. Nearshoring: l'Occident relocalise</p> <p>50. Les géants du secteur sous la loupe</p> <p>56. Amazon et la logistique du e-commerce</p> |
|---|--|



LOGISTIQUE: LA RÉVOLUTION DU TRANSPORT



PETER ULBER

THURELLA, SERGUEI 30, DR. ISTOCK, VINCENT CALMEL

60. SWISSQUOTE
Les taux hypothécaires
les plus bas du marché

64. OUTDOOR
La magie du kitesurf

68. AUTOMOBILE
La montée en gamme
des citadines sportives

72. VOYAGE
Cinq itinéraires ferroviaires
hors normes

80. DERNIER MOT
Nicole Seiler, chorégraphe

CODE QR



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

H I E R

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

ROCHE ET NOVARTIS ACCUSÉS
DE COLLUSION EN ITALIE

La polémique sur le Lucentis, un médicament contre la dégénérescence maculaire produit par Novartis, rebondit en Italie. Les autorités de la concurrence de ce pays accusent la firme bâloise d'avoir conclu un accord illicite avec son concurrent Roche pour recommander aux médecins l'usage du Lucentis à la place de l'Avastin, une préparation identique mais bien moins chère. Une dose du premier coûte plus de 900 euros, contre 15 à 80 euros pour le second. Rome a infligé une amende de 182,5 millions d'euros aux deux groupes pharmaceutiques.

✉ ROG/NOVN

SFS SE COTE EN BOURSE

Le groupe saint-gallois SFS, qui produit notamment des pièces utilisées dans les iPhone et les Airbus, a connu une année faste: son chiffre d'affaires a atteint 1,33 milliard de francs en 2013, en hausse de 12%, et son bénéfice net s'est établi à 86,5 millions de francs, soit une croissance de 18%. Il s'est coté à la Bourse suisse en mai dernier. Cette IPO devrait lui rapporter 300 millions de francs, destinés notamment à renforcer sa présence internationale. Les familles fondatrices resteront actionnaires majoritaires, avec une part d'environ 55%.

✉ SFSN

ALPIQ A RACHETÉ LE
BRITANNIQUE FLEXITRICITY

Le fournisseur d'électricité Alpiq a racheté la société britannique Flexitricity. Le groupe basé à Neuchâtel veut accroître ses activités dans la gestion d'énergie décentralisée, devenue plus importante avec le développement de l'éolien et du solaire, deux sources d'électricité dont la production fluctue énormément. Flexitricity s'est spécialisée dans l'équilibrage de l'offre et de la demande d'énergie, en développant une interface entre les centrales électriques et les usagers qui lui permet de contrôler la quantité de courant injectée dans le réseau.

✉ ALPH

LES SUISSES PLÉBISCITENT
MIGROS

Migros reste l'entreprise suisse qui a la meilleure réputation auprès des Helvètes, selon un sondage réalisé par l'institut d'études de marché GfK. Le grand distributeur est suivi par le Swatch Group. Ces deux firmes occupent les deux premières places du classement depuis cinq ans. Elles sont suivies par Lindt & Sprüngli, Geberit, Coop, Raiffeisen, Emmi, Swisscom et Rolex. Globalement, la réputation des firmes suisses a progressé en 2013 pour la première fois depuis quatre ans. Plus de la moitié des 20 entreprises du SMI ont vu leur image s'améliorer.

KUDELSKI EN GUERRE CONTRE
APPLE

Le groupe Kudelski accuse Apple de contrefaçon. OpenTV et NagraVision, deux filiales de la société basée à Cheseaux-sur-Lausanne, ont déposé une plainte devant un tribunal du nord de la Californie, qui affirme que la firme américaine a violé cinq de ses brevets déposés aux Etats-Unis. Les produits et services d'Apple concernés sont l'iPhone, l'iPad et l'iPod, ainsi qu'Apple TV, l'App Store, iTunes, iAds, Safari et les ordinateurs personnels basés sur OS X. OpenTV et NagraVision offrent tous deux des services de télévision numérique.

✉ KUD

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

BUCHER DÉNEIGERA LES RUES DE MOSCOU

La firme zurichoise Bucher a



décroché un contrat pour équiper la ville de Moscou en véhicules municipaux, portant sur 53 millions de francs. Elle livrera à la capitale russe 609 balayeuses, 275 chasse-neiges et 163 saleuses. Elle devra mobiliser ses capacités de production en Suisse, en Grande-Bretagne, en Lettonie et en Italie pour répondre aux délais serrés prévus par cette commande. Bucher, qui domine le marché des véhicules de déneigement en Europe, compte 10'900 employés. Ses ventes ont atteint 2,7 milliards de francs en 2013.

✂ BUCN

SIX GROUP RENFORCE SA PRÉSENCE AU LUXEMBOURG

Le groupe SIX, qui comprend notamment la Bourse suisse, a racheté la société luxembourgeoise Cetrel. En 2008, il avait déjà acquis 50% de cette firme dotée de 200 employés et dont le chiffre d'affaires s'élève à 55 millions d'euros. Cetrel est spécialisée dans l'émission de cartes bancaires et les terminaux de paiements. Son acquisition devrait permettre à SIX Group d'accroître sa présence sur le marché du trafic des paiements en Europe, qu'il domine déjà en Suisse, en Autriche et au Luxembourg.

SWISS VA REMPLACER SA FLOTTE D'AVRO

La compagnie aérienne Swiss a annoncé qu'elle allait commencer à remplacer dès l'an prochain ses 18 appareils Avro RJ100, un avion compact destiné aux atterrissages et décollages courts, par 30 Bombardier CS100, un nouveau modèle dont la mise en vente débutera dans la seconde moitié de 2015. Le moteur de l'un de ses Avro a pris feu sur la piste de l'aéroport Londres City à la fin mars, alors qu'il s'apprêtait à décoller pour Genève. Les 74 passagers et quatre membres d'équipage ont été évacués et l'incident a fait quatre blessés légers.

✂ LHA

LINDT & SPRÜNGLI INVESTIT AUX ÉTATS-UNIS

Lindt & Sprüngli va augmenter ses capacités de production de 8 à 10% aux États-Unis pour répondre à une augmentation de la demande de ses produits chocolatés de luxe. De nouvelles lignes de production seront ajoutées pour les marques Excellence, Lindor et Hello. Le chocolatier y fabriquera aussi des produits destinés à la Chine, à l'Australie et à la Grande-Bretagne. Le marché américain représente 30,1% des ventes du groupe suisse. Il a commencé à croître au milieu des années 1990. Lindt & Sprüngli domine désormais le segment premium outre-Atlantique.

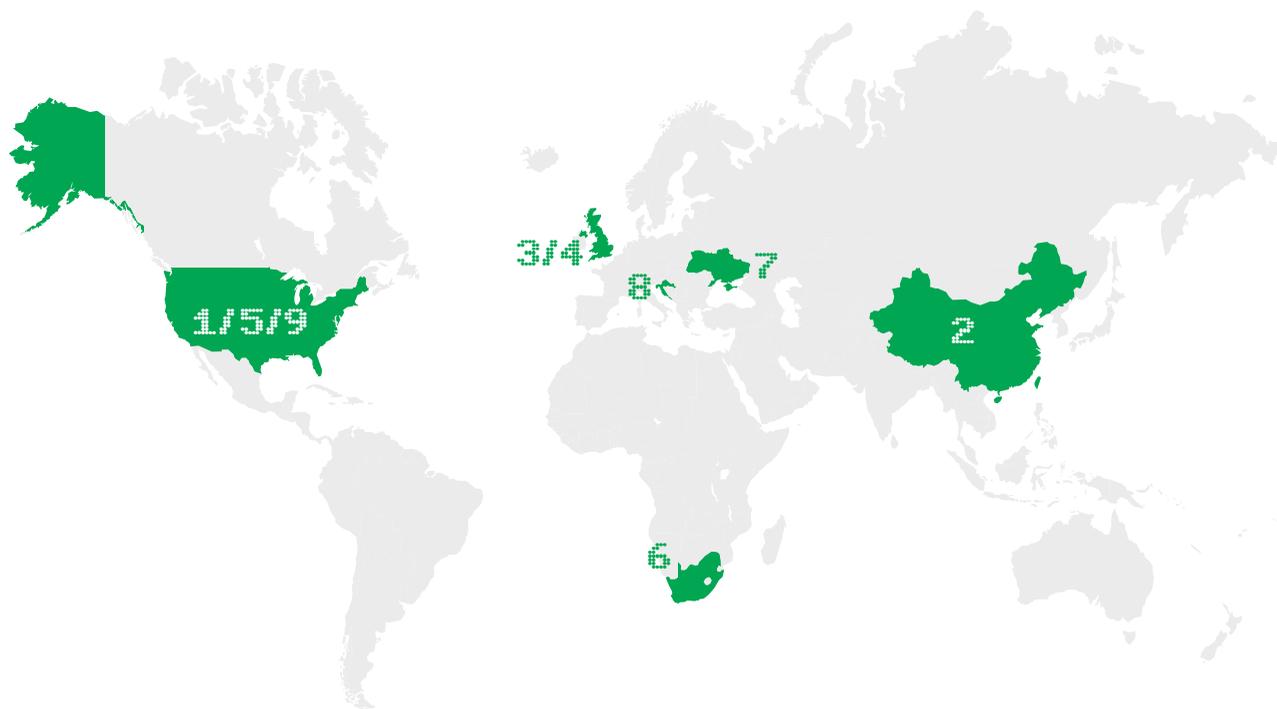
✂ LISN

PUMA VA QUITTER LA SUISSE

Puma va transférer son centre régional de Oensingen, dans le canton de Soleure, au siège central de la marque allemande, à Herzogenaurach, en Bavière. L'équipementier sportif y emploie 96 personnes, dont 26 qui travaillent pour Puma Suisse. Au moins 80 de ces postes seront déplacés outre-Rhin. La firme, qui a vu son chiffre d'affaires reculer de 8,7% à 2,98 milliards d'euros en 2013, a décidé de concentrer ses activités en Allemagne. Elle va également fermer sa division gestion de produits à Londres, 91 magasins, ainsi qu'un centre de développement au Vietnam.

✂ KER

GLOBE



UN LABEL POUR SHAZAM

Warner Music lance un label de musique en collaboration avec Shazam, la fameuse application pour smartphone permettant de reconnaître une chanson et son auteur en quelques secondes. Cette nouvelle maison de disques se servira des informations fournies par les 420 millions d'utilisateurs de Shazam pour repérer de nouveaux groupes et chanteurs prometteurs qui n'ont pas encore été signés sur un label, et leur proposer ainsi un contrat. Les deux entités se partageront les profits générés.

WMG

FILMS CHINOIS
À LA DEMANDE

La firme de e-commerce chinoise Alibaba s'est associée à la plateforme de micro-blogging Sina Weibo pour lancer un site de crowdfunding destiné à financer la production de films. Les personnes qui décident d'investir dans ce nouveau service bénéficieront d'un taux d'intérêt de 7%. Le marché du film chinois est le deuxième plus important au monde après celui des États-Unis. Il a généré 3,1 milliards de francs l'an passé.

LES PROJETS VERTS
D'UNILEVER

Le géant de la distribution Unilever a émis pour 415 millions de dollars d'obligations vertes. Elles sont destinées à financer les mesures prises par la firme anglo-néerlandaise en matière de réduction des émissions et de gestion des déchets ou de l'eau. Cet instrument financier, créé en 2008 par la Banque mondiale, est en train de prendre de l'ampleur. Toyota cherche à lever 1,75 milliard de dollars de cette manière pour financer les prêts qu'il concède sur ses voitures hybrides et électriques. EDF a pour sa part émis pour 1,4 milliard d'obligations vertes en novembre dernier.

ULVR

MARKS & SPENCER INVESTIT PARIS



La chaîne de magasins britanniques Marks & Spencer va ouvrir 20 enseignes à Paris ces prochaines années, dédiées à la vente de nourriture. Cette poussée en France fait partie d'un vaste mouvement d'expansion à l'étranger comprenant la création de 250 nouvelles enseignes hors de Grande-Bretagne au cours des trois prochaines années. Les autres régions prioritaires seront l'Inde, la Chine, la Russie et le Moyen-Orient.

✉ MKS

DU LITHIUM À PARTIR DE DÉCHETS

Le constructeur californien de voitures électriques Tesla a décidé de construire sa propre usine de batteries et de l'alimenter en faisant appel aux services d'une autre firme, Simbol Materials. Cette dernière a développé un procédé unique au monde qui lui permet d'extraire du lithium des déchets produits par les usines géothermiques. Habituellement, le minerai est extrait de certaines roches dures ou obtenu grâce à l'évaporation d'eau de mer, des méthodes lentes, polluantes et coûteuses. Simbol Materials commencera à fournir du lithium à Tesla en 2017.

✉ TSLA

LES AMBITIONS AFRICAINES DE GLAXOSMITHKLINE

GlaxoSmithKline va investir 130 millions de livres en Afrique au cours des cinq prochaines années. Le groupe pharmaceutique britannique va notamment créer un nouveau centre de recherche pour mieux comprendre l'émergence des maladies chroniques (diabète, problèmes cardio-vasculaires, etc.) sur le continent, en étudiant les particularités génétiques ou épidémiologiques de ses habitants. Cette approche devrait réduire la dépendance de l'Afrique aux médicaments importés.

✉ GSK

MCDONALD'S QUITTE LA CRIMÉE



McDonald's a annoncé qu'il allait fermer tous ses restaurants en Crimée, suite à l'annexion à la fin mars de ce territoire par la Russie. La chaîne de fast-food américaine y possède trois enseignes, à Simferopol, Sevastopol et Yalta. Elle a assuré que sa décision n'était pas fondée sur des motivations politiques. Elle s'est référée plutôt au climat d'incertitude économique qui règne actuellement dans cette région de 2 millions d'habitants et à la suspension des services bancaires.

✉ MCD

L'OR NOIR DES BALKANS



La Croatie vient de lancer un appel d'offres pour l'exploration pétrolière et gazière de 29 gisements situés au large de sa côte Adriatique. Leur prospection durera cinq ans environ et devrait rapporter 1,8 milliard d'euros à l'économie locale, selon les estimations du gouvernement. Le Monténégro voisin, dont les réserves sont estimées à 7 milliards de barils, s'est lancé dans une démarche similaire en 2013. Son appel d'offres a attiré une vingtaine de compagnies pétrolières et gazières.

WAL-MART ARRIVE EN VILLE

La chaîne de grande distribution américaine Wal-Mart dispose d'une forte présence dans les petites villes et les zones rurales du pays. Elle est en revanche quasi absente des grands centres urbains. Une situation à laquelle elle compte remédier en lançant un nouveau format compact de magasins, appelés Wal-Mart To Go, qui se limiteront à un assortiment restreint. Elle ouvrira 300 enseignes de cette sorte cette année. Le groupe connu pour ses gigantesques magasins situés en banlieue espère concurrencer les stations-service et échoppes de quartier, un marché estimé à 425 milliards de dollars.

✉ WMT

SECTEURS

AUTOMOBILE

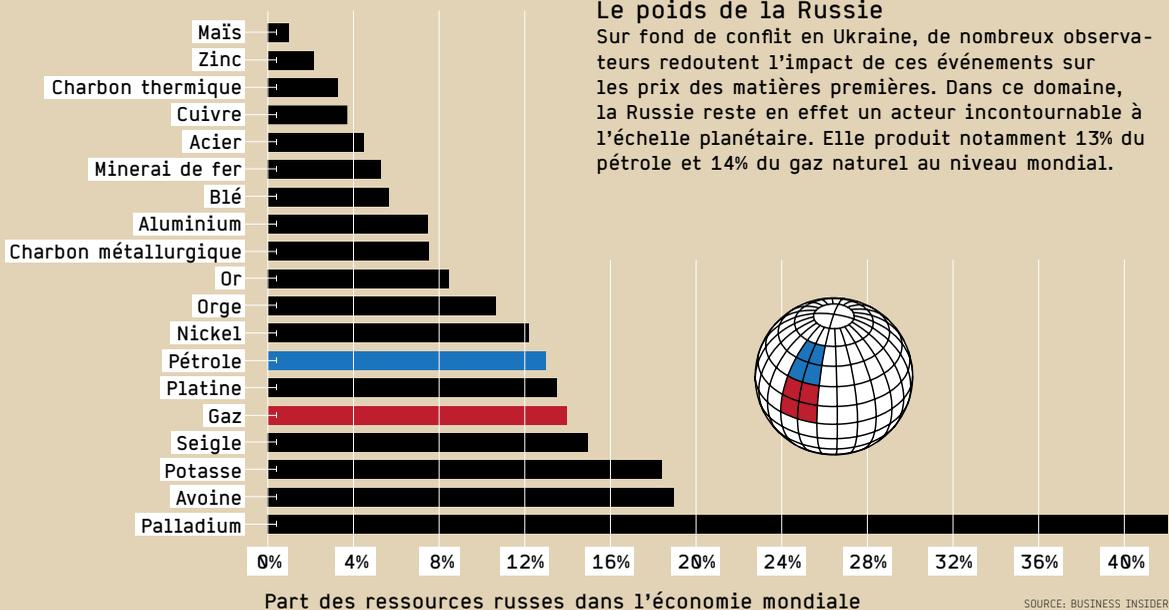
La voiture qui répond aux clins d'œil

Plusieurs groupes automobiles sont en train de développer des systèmes de navigation qui réagissent à un simple geste de la main, un clin d'œil ou encore un hochement de la tête. Le coffre de la Ford Escape peut déjà être ouvert en agitant son pied sous le pare-chocs arrière. Les voitures de BMW seront pour leur part équipées d'un système de senseurs capables de reconnaître six gestes différents d'ici à deux ans et Honda travaille avec Apple pour introduire dans ses véhicules un système similaire. Mercedes-Benz, General Motors et Hyundai ont également déposé des patentes pour des systèmes de navigation fondés sur la gestuelle.

Véhicules meurtriers rappelés

Les rappels de voitures défectueuses se multiplient. Depuis le début de l'année, General Motors a dû en réparer 4,8 millions. Les cas les plus graves concernent un défaut empêchant les airbags de se déployer, et qui serait responsable de 13 décès. Le gouvernement américain a ouvert une enquête au sujet des tentatives du groupe pour dissimuler le problème à ses clients. Mais General Motors n'est pas le seul fabricant d'automobiles à avoir des ennuis: Nissan a dû rappeler près d'un million de véhicules équipés d'airbags qui risquaient de ne pas se déployer en cas d'accident, et Chrysler a dû faire revenir 900'000 voitures avec un problème de freins.

RESSOURCES



PHARMA

Nouveau traitement contre le cholestérol

Une nouvelle génération de molécules contre le cholestérol s'apprête à arriver sur le marché. Elles permettent de neutraliser la protéine PCSK9, qui a pour particularité d'empêcher le foie d'éliminer le mauvais cholestérol. L'américain Amgen et le français Sanofi ont tous deux des préparations contenant ces molécules inédites en phase avancée d'essais cliniques. Le suisse Roche et l'américain Eli Lilly sont également en train d'en développer.

Obligation de transparence

L'Union européenne s'est dotée d'une nouvelle loi qui oblige les chercheurs et les entreprises pharmaceutiques à publier l'intégralité des résultats de leurs essais cliniques, y compris les éventuels effets secondaires négatifs causés par un médicament. Cela devrait permettre d'éviter les scandales comme celui du Mediator – une préparation contre le diabète qui provoquait des problèmes cardiaques – ou de la pilule contraceptive Diane 35, tous deux retirés de la vente. Ces nouvelles règles simplifient aussi la procédure pour mener des essais cliniques dans divers pays européens simultanément, ce qui devrait profiter à la recherche sur les maladies rares.

HAUSSE

Chiquita



Chiquita accroît son emprise sur le marché mondial de la banane face à son principal concurrent, Dole. Le groupe américain va racheter pour 526 millions de dollars la firme irlandaise Fyffes, qui contrôle une bonne partie du marché européen du fruit. La transaction permettra aux deux entreprises de réaliser des synergies et à Chiquita de payer moins d'impôts.

☒ CQB

Adobe



Adobe innove. Au lieu de vendre ses programmes sur un CD actualisé tous les dix-huit mois, il a lancé un service d'abonnement mensuel disponible via le cloud. Son outil Creative Suite, qui coûtait autrefois 2'600 dollars, est désormais accessible pour 50 dollars par mois. Quelque 1,8 million de personnes ont déjà conclu un abonnement.

☒ ADBE

LinkedIn



LinkedIn vient de lancer une version chinoise de son réseau social centré sur les relations de travail. La firme espère ainsi capter une part de ce marché dominé par les entreprises locales et qui compte 140 millions de professionnels. La version anglophone de la plateforme est disponible en Chine depuis une dizaine d'années, mais elle n'est utilisée que par 4 millions de personnes.

☒ LNKD

BAISSE

Asos



Le magasin d'habits vendus en ligne Asos a vu ses profits chuter de 22% en l'espace de six mois, à 20,1 millions de livres. Une mauvaise performance due à l'expansion du groupe britannique en Chine et aux Etats-Unis: les gabarits très différents de ses clients dans ces deux régions du monde l'ont obligée à stocker une plus grande variété de tailles, ce qui a pesé sur ses résultats.

☒ ASC

Google



Coup dur pour Google qui a dû stopper la vente des détecteurs de fumée intelligents produits par Nest Labs, une firme que le groupe américain a acquis récemment pour 3,2 milliards de dollars. Ces appareils, qui peuvent être désactivés d'un mouvement de la main, comportent un défaut de fabrication: ils sont trop sensibles et pourraient être éteints involontairement par quelqu'un passant au-dessous.

☒ GOOGL

Etihad Airways



La Commission européenne a ouvert une enquête sur la prise de participation d'Etihad Airways dans Air Berlin. Celle-ci s'élève à 29,2%, alors que le maximum autorisé est de 49,9%. Mais les règles de l'UE précisent aussi que la direction effective de la compagnie aérienne doit être basée sur sol européen, ce qui pourrait ne pas être le cas ici.

☒ AB1



«Le redressement n'est pas terminé, mais le retournement économique arrive.»

Le président français, François Hollande, dans une interview accordée au «Journal du Dimanche».



«Nous sommes à des années-lumière de pouvoir créer le moteur de recherche de mes rêves.»

Larry Page, PDG de Google, passe en revue les défis remportés avec succès et ceux qui sont encore à venir dans sa lettre annuelle aux actionnaires.



«En 2008, mon slogan était Yes We Can! En 2013, mon slogan était Ctrl+Alt+Sup!»

Lors du dîner donné à la Maison-Blanche pour les journalistes, Barack Obama a préféré rire des nombreux problèmes informatiques qui ont marqué la mise en place du nouveau système d'assurance santé pour tous, réforme phare de sa présidence.



«General Electric ne sera plus jamais aussi focalisé sur les Etats-Unis, à moins que nous échouions terriblement.»

Jeff Immelt, PDG de General Electric, lors d'une interview accordée à BBC News à propos de son objectif d'expansion dans les pays en développement.



«L'Italie ne sera jamais un pays normal. Il y a dans l'ADN des Italiens une pointe de folie, qui dans l'écrasante majorité des cas est positive.»

Matteo Renzi, premier ministre italien, lors d'une interview réalisée en mai par «l'ime magazine», évoque ses plans pour réformer le système politique italien et son désir d'une Union européenne unie.

PERFORMANCE

C'EST PAR L'INVESTISSEMENT
QUE NOUS L'AVONS ACQUISE.

Mathias Frank

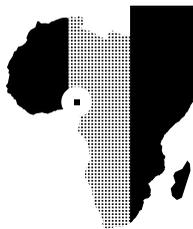
Membre de la seule équipe cycliste professionnelle suisse IAM Cycling.

Depuis la création de nos premiers fonds, nous affichons des performances convaincantes. Notre style de gestion repose sur le jugement, la discipline, la patience et la vision. Pour vous, en tant qu'investisseur privé, notre approche est synonyme de succès et de sécurité, comme le démontre notre fonds en actions suisses

IAM Swiss Equity Fund. Notre gamme de fonds est disponible auprès de www.swissquote.ch

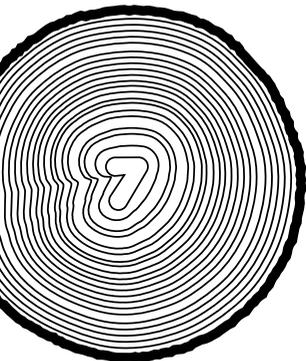
IAMFUNDS.CH

FONDS DE PLACEMENT POUR CLIENTS PRIVÉS



510

En milliards de dollars, le PIB du Nigeria en 2013. L'Etat d'Afrique de l'Ouest arrive en tête de l'économie du continent, devant l'Afrique du Sud qui affiche un PIB de 370 milliards de dollars sur la même année.



En millions, le nombre de mètres cubes de bois provenant chaque année des forêts suisses et destinés à l'économie helvétique. Ce volume représente le chargement d'un train d'une longueur équivalente à la distance entre la Suisse et l'Arabie saoudite, soit plus de 4'000 km.



47%

Le pourcentage de personnes vivant seules dans les grandes villes suisses en 2014, selon l'Annuaire statistique de l'Union des villes suisses. En 2000, 36% des ménages se composaient d'une seule personne.

9'208



Le nombre de dénonciations en 2013 pour tentatives de vol de données en Suisse, contre 5'330 en 2011. Cette catégorie comprend l'escroquerie, le phishing, les spams et la détérioration de données. Ces infractions économiques arrivent au premier rang des délits.

72

C'est en km/h la vitesse record à laquelle se déplacera le futur ascenseur du Centre financier international de Guangzhou, dans le sud de la Chine, qui sera finalisé en 2016. Conçu par le Japonais Hitachi, il permettra d'atteindre le 95^e étage en 43 secondes.



UP

Le nucléaire brésilien

L'énergie nucléaire se développe rapidement au Brésil. L'entreprise d'Etat Electronuclear a lancé la construction d'un nouveau réacteur, confiée au français Areva. Il sera achevé en 2018 et suivi de quatre à huit autres projets d'ici à 2030.

Les consommateurs chinois

La Chine a introduit une nouvelle loi qui protège mieux ses consommateurs. Ils auront désormais le droit de rapporter un bien acheté dans les sept jours, y compris les achats en ligne. En outre, les vendeurs devront obtenir l'accord des acheteurs pour un usage commercial de leurs données.

DOWN

La chimie européenne

L'industrie chimique européenne est à la peine. Les géants comme BASF, Lanxess ou Arkema se retrouvent pris en étau entre leurs concurrents chinois, qui touchent d'importantes aides d'Etat, et américains, qui ont vu leurs coûts de production chuter grâce à une abondance de gaz bon marché générée par le boom du fracking.

L'acier américain

Les fabricants d'acier américains sont affectés par la décision de plusieurs constructeurs automobiles de produire des voitures essentiellement à base d'aluminium. La carcasse du modèle F-150 de Ford sera, par exemple, presque entièrement constituée de ce métal. Les véhicules représentent 20% des ventes des aciéries aux Etats-Unis.

OYSTER EUROPEAN SELECTION - Classe R EUR

Classe libellée en EUR, disponible également en CHF.

Performance depuis le lancement :
29/11/11 au 30/04/14



Fonds

Indice de référence : STOXX Europe 600 EUR (net return)

◀ Risque plus faible Risque plus élevé ▶

Rendement potentiellement plus faible Rendement potentiellement plus élevé

1 2 3 4 5 6 7

Profil de risque allant de 1 (risque le plus faible) à 7 (risque le plus élevé); Le degré 1 de l'échelle ne signifie pas que le portefeuille ne comporte pas de risques.

LES CONDITIONS SONT BONNES...

C'EST LE BON MOMENT,
ALLONS-Y !

 **OYSTER**
SYZ & CO **FUNDS**

CREATED TO PERFORM

www.oysterfunds.com - info@oysterfunds.com

Oyster est une Sicav de droit luxembourgeois. Le prospectus, les informations clés pour l'investisseur, les derniers rapports annuels et semestriels ainsi que les statuts peuvent être obtenus sans frais auprès de la Banque SYZ & CO SA, Rue du Rhône 30, C.P. 5015, CH - 1211 Genève 11, représentant et agent payeur pour la Suisse. Les références à un indice sont faites uniquement à des fins d'information. L'indice n'est pas mentionné dans la politique d'investissement du compartiment. Les performances passées ne sont pas une garantie des résultats actuels ou à venir. Les données de performance exprimées ne tiennent pas compte des commissions et frais tels que décrits dans le prospectus et perçus lors de l'émission et du rachat des parts. Un investissement dans les compartiments de Oyster Sicav comporte des risques qui sont décrits dans le prospectus. La durée minimum d'investissement recommandée dans le compartiment présenté est supérieure à 5 ans. Le contenu de cette publicité est fourni uniquement à des fins d'information et ne constitue en aucun cas une recommandation d'achat ou de vente. Il ne peut être assimilé à un conseil en investissement de la part de la Banque SYZ & CO SA ou d'une société affiliée. L'instrument financier décrit dans le présent document n'est ni sponsorisé, ni promu, distribué ou soutenu d'une quelconque manière par STOXX Limited, et STOXX Limited n'assume aucune responsabilité à cet égard.

Thurella, l'empire thurgovien du bio

L'entreprise de Suisse orientale connaît un succès planétaire: elle exporte les jus de fruits et légumes de sa marque phare Biotta dans plus de 30 pays. Sur le marché helvétique, elle mise sur une image dépoussiérée pour séduire de nouveaux consommateurs.

Par Sophie Gaitzsch

Une antique maison à colombages, en bordure du village thurgovien de Tägerwilen, abrite les bureaux de l'entreprise Thurella. On devine non loin les champs et le lac de Constance. «Nous travaillons avec 26 paysans de la région, explique Clemens Rüttimann, le directeur de la société qui possède la marque de jus de fruits et légumes bio Biotta. Notre ancrage est résolument local. Toutes les carottes et les betteraves qui se trouvent dans nos produits viennent de

Tägerwilen. Les fruits sont importés mais les jus sont tous fabriqués et mis en bouteilles ici.» Un coup d'œil au site de production rappelle pourtant que les 12 millions de bouteilles qui sortent chaque année de la manufacture ne sont pas destinées uniquement aux épiceries du coin. Plus d'un tiers partent pour de lointaines destinations, comme cette palette chargée de produits sur laquelle figure l'indication «Russie». «Notre jus de betteraves, par



Clemens Rüttimann, directeur de Thurella, aux commandes de l'entreprise depuis 2011.

exemple, connaît un grand succès aux Etats-Unis», raconte Clemens Rüttimann. Pomme de terre, chou blanc, airelles ou encore cassis, les jus Biotta sont commercialisés dans 36 pays, jusqu'en Chine et aux Etats-Unis. Avec un succès croissant: les exportations ont progressé de 18% en 2013. Thurella, qui regroupe Biotta et l'entité allemande de concentrés de légumes Gesa, a enregistré l'an dernier un chiffre d'affaires de 45,7 millions de francs. «Notre origine suisse fait notre force», souligne le CEO. Pour les consommateurs, elle constitue un gage de qualité et de sécurité, un aspect d'une grande impor-

«Notre jus de betteraves connaît un grand succès aux Etats-Unis.»

tance dans le secteur de l'alimentaire. A l'étranger, nous cultivons une image d'entreprise à taille humaine (la société compte 67 employés, ndr). Le produit est cher, certes, mais il existe des niches de consommateurs prêts à payer pour ces spécificités.»

RELOOKING

Biotta profite de l'engouement des consommateurs pour les produits bio. En 2013, le chiffre d'affaires du bio en Suisse a dépassé les 2 milliards de francs, en augmentation de 12% sur un an, indique Bio Suisse. Observé au niveau global, le marché pèse 163 milliards de dollars, selon une estimation de l'organisation britannique Organic Monitor. «Les scandales alimentaires, l'apparition de nouveaux labels, la recherche croissante du bien-être, et l'augmentation de l'offre stimulent cette progression, analyse Christine Demen Meier, responsable du département Entrepreneuriat et innovation à l'Ecole hôtelière de Lausanne et titulaire de la chaire Food & Beverage. Le bio plaît toujours davantage aux nouvelles générations de consommateurs, qui ont grandi avec une plus grande conscience des principes de développement durable.»



Douze millions de bouteilles sont produites chaque année.

Un titre négociable hors Bourse

Le marché OTC de la Banque Cantonale de Berne regroupe les sociétés non cotées dont les actions peuvent être échangées via une banque ou un autre intermédiaire financier. C'est notamment le cas de la société Thurella. Actuellement, la plateforme rassemble plus de 300 titres pour une capitalisation totale d'environ 22 milliards de francs. L'acronyme «OTC» vient de l'anglais «Over The Counter», en français «de gré à gré», et fait référence aux marchés qui ne sont pas soumis à des réglementations boursières spécifiques. Les clients de Swissquote peuvent acheter et vendre des actions OTC. La démarche ne s'effectue cependant pas via le site internet, mais en contactant le costumer care.



Dans un marché des boissons bio de plus en plus globalisé et compétitif, la marque cherche aussi à atteindre de nouveaux clients, plus jeunes, en dépoussiérant l'image de ses jus de légumes. Elle a racheté à la fin 2012 la société zurichoise de smoothies (des boissons à base de fruits mixés) Traktor, née en 2003 et aujourd'hui en plein essor. Elle a également lancé en 2014 de nouveaux produits: des smoothies mélangeant fruits et légumes, dans de petites bouteilles en PET, disponibles au rayon frais. Le tout accompagné d'un design modernisé, loin de celui de ses traditionnels flacons de verre, et d'une campagne de publicité nationale. «Il y a trente ans, les mamans achetaient du jus de carottes Biotta à la pharmacie. Elles en donnaient à leurs enfants un verre par jour car c'était bon pour la santé, raconte Clemens Rüttimann. Aujourd'hui, les consommateurs cherchent ce type de produits sains dans les supermarchés et les kiosques des gares.»

En chiffres

182

La croissance des exportations pour la marque Biotta en 2013.

36

Le nombre de pays où sont commercialisés les jus Biotta.

302

La progression de l'action Thurella durant les quatre premiers mois de 2014.

1957

Année du lancement du mythique jus de carottes bio de Biotta.

Pour l'ensemble de l'exercice 2013, Thurella a dégagé un bénéfice net de 3,37 millions de francs en baisse de 13%, un repli notamment dû au rachat et à l'intégration de la marque Traktor. Le bénéfice opérationnel (EBIT) a lui légèrement augmenté à 4,24 millions de francs. Le chiffre d'affaires de 45,7 millions de francs représente une progression de 26,5% par rapport à l'exercice précédent. Cette forte croissance est due en partie à la vente d'une cidrerie que le groupe possédait à Egnach (TG) jusqu'à fin 2013.

CHANGEMENT DE CAP RADICAL

Cette opération vient clore une période de profonde restructuration pour Thurella. Durant la décennie 2000, la direction du groupe a poursuivi une stratégie d'expansion ambitieuse avec des rachats tous azimuts et une entrée à la Bourse de Berne en 2006. La vision du management d'alors était de transformer Thurella en petit Coca-Cola suisse. Une tactique qui ne paiera pas. En 2009, lourdement endetté,

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

«Pour les investisseurs patients, un titre très intéressant»

«Avec la fin des restructurations, Thurella entame une nouvelle phase, analyse Björn Zern, spécialiste du marché OTC, responsable du blog schweizeraktien.net et ancien rédacteur en chef des magazines «Swiss Equity Magazin» et «NZZ Equity». Nous devrions assister à une amélioration des résultats en 2014, notamment grâce aux investissements réalisés dans de

nouveaux produits «tendance», comme le rachat des smoothies Traktor. L'action Thurella a progressé d'environ 30% depuis le début de l'année, soit une performance nettement supérieure au reste du marché. La croissance devrait se poursuivre mais il ne faut pas s'attendre à une augmentation fulgurante du cours de l'action. Il s'agit d'un titre très intéressant sur

le long terme, pour les investisseurs qui ont un peu de patience. Le retour à une politique de dividende durable représente aussi un point positif. Quant à la décision de Thurella de sortir de la Bourse pour le marché OTC, elle ne change rien pour les investisseurs dans la mesure où l'achat et la vente de l'action sont toujours possibles via n'importe quelle banque.»

le groupe essuie une perte de près de 60 millions de francs. En l'espace de deux ans, le cours de l'action dégringole de 600 à 30 francs, plus de la moitié des 250 emplois de la société sont supprimés et la direction se voit sanctionnée par les actionnaires. Une nouvelle stratégie s'impose. Thurella décide de se concentrer sur la marque Biotta et se sépare de ses autres activités, notamment des jus de pommes Obi et Rittergold.

«Il y a trente ans, les mamans achetaient du jus de carottes Biotta à la pharmacie.»

Thurella a également choisi de se retirer de la Bourse de Berne d'ici à la fin du mois de juillet pour migrer vers la plateforme OTC de la Banque Cantonale de Berne (lire l'encadré en page 17). «Etre coté en Bourse implique des dépenses importantes, notamment pour la révision des comptes et la communication des résultats. L'option était intéressante lorsque l'entreprise affichait un chiffre d'affaires de 200 millions de francs, mais plus maintenant.»

Le directeur de Thurella souligne que la phase de restructuration est désormais terminée et que la société a retrouvé une «taille raisonnable qui lui correspond». Björn Zern, spécialiste des valeurs secondaires, responsable du blog *schweizeraktien.net* et ancien rédacteur en chef des magazines «Swiss Equity Magazin» et «NZZ Equity», estime que «les résultats annuels de 2013, avec notamment un EBIT respectable, prouvent que Thurella tient le bon cap». ▲



La bonne affaire pour votre voyage d'affaires.

Voyagez comme sur un nuage à prix tout doux.

Envolez-vous vers des destinations business majeures dans toute l'Allemagne au départ de Zurich, Genève et Bâle. Profitez d'avantages exclusifs lors de votre voyage d'affaires tels que la modification de votre réservation jusqu'à 30 minutes avant le départ, le cumul de Miles, les services mobiles et bien d'autres prestations. Envolez-vous avec notre tarif SMART comprenant le choix du siège, snack & boisson et un bagage. Ou réservez au tarif BEST incluant des prestations supplémentaires telles que: un siège dans les rangées 1 à 3, un siège tout confort sur la flotte Airbus, un siège adjacent libre, l'accès aux salons, l'enregistrement et l'embarquement prioritaires et bien d'autres avantages.

CONTREER SES INSTINCTS.....

Les enseignements de la finance comportementale permettent aux investisseurs avisés de dompter certains travers psychologiques courants. Passage en revue des erreurs les plus fréquentes à ne pas commettre. Par Thomas Pfefferlé

En théorie, les activités économiques de l'être humain sont censées se fonder sur la raison. En pratique, la finance comportementale montre que l'homme agit sous l'influence de biais qui trompent son jugement. Aujourd'hui, les connaissances

issues de cette discipline, qui s'est beaucoup développée depuis la fin du XX^e siècle, sont de plus en plus intégrées par les investisseurs professionnels. Décryptage de cinq biais comportementaux qui influencent nos décisions.

1 L'EXCÈS DE CONFIANCE

L'excès de confiance est l'un des biais émotionnels les plus fréquents chez les jeunes hommes. Il consiste à surestimer ses capacités, à se croire plus compétent que la moyenne et à considérer ses informations comme étant les plus fiables. «L'un des effets engendrés par ce biais est l'excès de trading, indique Enrico De Giorgi, qui enseigne la finance comportementale à l'Université de Saint-Gall. Une personne trop confiante

aura tendance à réagir à la moindre information qu'elle reçoit.» Les frais de transactions se multiplient et les performances diminuent. «En outre, l'excès de confiance s'accompagne souvent d'un manque de diversification», ajoute Mickaël Mangot, consultant en finance comportementale chez BEFI Consulting et enseignant à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales, à Paris et à Singapour.

2 L'AUTO-ATTRIBUTION

Ce biais découle de l'excès de confiance. Il concerne le fait de s'attribuer les mérites d'événements favorables et de se trouver des excuses pour les situations défavorables. L'investisseur, porté par le marché, pensera que ses performances résultent uniquement de son analyse et des décisions qu'il a prises. Lorsqu'il prend une mauvaise décision et effectue une piètre transaction, il attribue cet échec au marché.

«L'auto-attribution pose un problème sur le long terme, dit Enrico De Giorgi. Car elle fausse la manière dont on apprend de ses propres expériences et empêche d'en tirer les bons enseignements.»

3 LE BIAIS DE FAMILIARITÉ

Il favorise l'investissement dans des actifs dits «familiers». Par exemple, acheter des actions de sociétés suisses pour une personne suisse ou investir dans l'entreprise pour laquelle on travaille. «Un trader est abreuvé d'informations qui concernent le pays dans lequel il se trouve. Cela augmente sa sensation de contrôle. Pourtant, cette quantité d'informations n'est pas synonyme de qualité car elle est, en général, déjà intégrée par le marché. Il faut privilégier les données privées et exclusives», explique Mickaël Mangot.

En d'autres termes, il vaut mieux investir dans un secteur lointain que l'on maîtrise plutôt que dans un secteur géographiquement proche que l'on croit connaître.

EN BOURSE

4 L'AVERSION AUX PERTES

Ce biais consiste à garder trop longtemps ses positions perdantes et à lâcher trop rapidement ses positions gagnantes. Ce comportement s'explique par le fait que l'on ressent plus fortement l'échec que la réussite. «Lorsqu'un investisseur voit qu'une action achetée est en train de baisser, il a généralement beaucoup de

peine à s'en défaire, souligne Enrico De Giorgi. D'une part, parce qu'il ne veut pas admettre son erreur et, d'autre part, parce qu'il espère qu'elle remonte, ce qui lui permettrait de récupérer sa perte.» A l'inverse, lorsqu'une action achetée monte, un trader la vend souvent trop vite, par crainte de la voir redescendre.

5 LE BIAIS DE CONFIRMATION

Il désigne le fait de donner plus de poids aux informations qui valident les décisions que l'on a prises et d'écarter celles qui les contredisent. Très instinctif, ce biais trouve son origine dans le fonctionnement du cerveau, qui cherche à économiser son énergie. Il est moins fatigant d'écarter des informations qui invalident un choix plutôt que de les prendre en compte.

«Il s'agit également d'une question d'estime de soi, indique Mickaël Mangot. Afin de conserver une bonne image de soi, une personne a tendance à rechercher activement des éléments qui appuient ses prises de décision, tout en évitant de considérer ceux qui les remettent en question.»



Partenaire privilégié de l'aéronautique depuis son envol, Breitling s'est imposée comme la marque fétiche de tous les pilotes du monde. Le nouveau Chronomat Airborne, série spéciale du Chronomat créé il y a trente ans pour l'élite des aviateurs, allie une robustesse hors pair à toutes les performances d'un authentique instrument pour professionnels. Conçu pour les missions les plus extrêmes, il embarque un calibre manufacture Breitling 01 certifié chronomètre par le COSC – la plus haute référence officielle en matière de fiabilité et de précision. Bienvenue dans le monde de l'audace et de l'exploit. Bienvenue dans le monde Breitling.



LES AMBASSADEURS

THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES

RUE DU RHÔNE 62, 1204 GENÈVE

WELCOME TO OUR WORLD



CHRONOMAT
AIRBORNE



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«Le secteur pharmaceutique a démontré sa capacité à résister»

Mis à mal ces dernières années, le secteur pharmaceutique retrouve de sa vigueur, grâce notamment aux récents développements en matière de traitement du cancer. Explications d'Agathe Bouché Berton, analyste financière au sein de la banque privée Bordier & Cie.



2014 F. HOFFMANN LA ROCHE LTD

Un test dans les laboratoires de Roche. L'entreprise suisse s'affirme comme le leader mondial dans le traitement du cancer.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Le domaine pharmaceutique est considéré comme un secteur d'investissement défensif. Mérite-t-il aujourd'hui encore ce statut?

AGATHE BOUCHÉ BERTON ▶ Le secteur pharmaceutique mérite plus que jamais son statut défensif. Il s'est trouvé dans une phase de dévalorisation de 2000 à 2011, avec une absence d'innovation, une

forte pression sur les prix ainsi que l'anticipation d'une vague d'expirations de brevets en 2011-2012. Mais depuis lors, les fondamentaux se sont améliorés, avec un retour de l'innovation et la capacité du secteur à résister dans un environnement compliqué.

Qu'en est-il du «patent cliff», à savoir l'expiration des brevets de nombreux médicaments

phares? Quelle influence peut-il avoir sur la santé des grands groupes suisses tels que Novartis ou Roche?

L'impact de cette vague d'expirations a été assez fort, avec une baisse des résultats pour des groupes tels que Sanofi. Néanmoins, cette situation a été anticipée, les compagnies ayant mis en place des programmes de réduction des coûts.

Cela a été un cap difficile pour certains, mais une fois passé, on remarque un retour de la croissance. Novartis fait face à l'expiration de Diovan (traitement de la pression artérielle élevée) et bientôt de Glivec (anti-cancéreux) mais montre une bonne gestion de la situation. Roche, pour sa part, possède le portefeuille en développement le plus intéressant et le plus innovant de l'industrie en Europe. Le groupe devrait avoir la capacité de poursuivre sa croissance en dépit des échéances de brevets attendues à la fin de cette décennie, telles que l'expiration d'Herceptin (traitement du cancer du sein) qui devrait être compensée par de nouvelles thérapies innovantes.

Le groupe Novartis vient d'annoncer le rachat de la division oncologie de GlaxoSmithKline, tandis que Roche a repris le laboratoire américain Iquum. Doit-on s'attendre à d'autres acquisitions dans le domaine pharmaceutique?

Cette thématique va rester forte compte tenu du faible endettement de l'industrie pharmaceutique et de la génération élevée de cash-flow. Si l'on y ajoute le besoin des groupes de renforcer l'innovation au sein de leur portefeuille et de trouver de nouveaux relais de croissance, le sujet des fusions et acquisitions devrait rester au premier plan.

De nouveaux médicaments arrivent sans cesse sur le marché. Quelles sont les principales innovations attendues?

Les développements à suivre ces prochains mois concernent principalement les traitements liés à l'immuno-oncologie. Il s'agit d'un nouvel axe thérapeutique contre le cancer qui vise à stimuler les défenses immunitaires du patient, de manière à éliminer ou à diminuer les tumeurs cancéreuses. Les résultats en la matière présentés lors de récents congrès aux Etats-Unis sont très prometteurs. Les lancements pourraient intervenir à partir de 2015-2016.

Que peut espérer un investisseur qui se lance dans le domaine pharmaceutique?

La progression du secteur devrait se poursuivre, en ligne avec le marché et le contexte actuel. Elle s'effectuera aussi conjointement avec les annonces de nouveaux médicaments qu'on pourra observer ces prochains mois, chez Roche notamment. On devrait également remarquer une revalorisation des titres de certaines sociétés actuellement décotées comme Sanofi, avec un retour de la confiance des investisseurs.

Quels sont les risques liés à de tels investissements?

Les risques principaux dépendent d'un éventuel échec ou retard dans le développement clinique d'un produit, ou d'une intensification de la pression sur les prix. Néanmoins, les sociétés font des efforts importants sur les coûts et ont montré leur capacité à compenser cette pression. La concurrence générique est également un risque. L'arrivée sur le marché d'un générique de molécule chimique a un impact direct sur les ventes; on

observe une baisse pouvant aller jusqu'à 80% du chiffre d'affaires du produit. Pour les molécules biologiques, l'érosion des ventes devrait être moindre et plus progressive. En effet, compte tenu des coûts de développement élevés des médicaments bio-similaires, les décotes de prix sont plus faibles que pour les génériques de molécule chimique.

Dans quelles compagnies peut-il être judicieux d'investir?

Roche et Novartis sont actuellement très bien positionnées. Dans le traitement du cancer, Roche est la meilleure société au niveau mondial et fait partie des pionniers en matière d'immuno-oncologie. Sanofi est également intéressante en Europe. Il est vrai que le groupe français a beaucoup déçu l'année dernière, et qu'il sort d'une vague d'expirations de brevets. Mais la société va désormais bénéficier d'un flux de nouvelles plus positives et d'un profil de croissance qui va s'améliorer, et qui devrait lui permettre de retrouver la confiance des investisseurs. Le groupe possède par ailleurs des molécules en développement intéressantes, telles que Sarilumab dans l'arthrite rhumatoïde, Alirocumab dans l'hypercholestérolémie ou Cerdelga dans la maladie de Gaucher, qui ne sont pas valorisées par le marché à l'heure actuelle. ▀



Agathe Bouché Berton
Analyste financière
Bordier & Cie
Berne

«En zone euro, la dynamique est clairement positive»

Rebond des investissements, retour de la confiance... Bruxelles comme le FMI prévoient une accélération de la croissance européenne. Une reprise en ordre dispersé qui pourrait d'abord profiter à certains secteurs. Les explications de Gérald Moser, analyste à Credit Suisse.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Coup sur coup, le FMI et la Commission européenne ont évoqué une prochaine reprise économique et boursière en Europe.

Partagez-vous cet optimisme?

GÉRALD MOSER ▶ L'amélioration graduelle d'une série d'indices confirme cette tendance depuis le début de l'année chez les consommateurs comme chez les entreprises, dont la production repart à la hausse. Le soutien sans faille de la Banque centrale européenne (BCE), qui a baissé fortement ses taux et pourrait injecter beaucoup d'argent dans les marchés si les risques de déflation se concrétisaient, va encore réduire l'aversion au risque sur l'Europe. Nos projections se rapprochent de celles du FMI ou de la Commission européenne puisque nous prévoyons une croissance de 1,2% en 2014 et 1,6% en 2015 sur la zone euro. Modestes dans l'absolu, ces taux succèdent à une phase de contraction de 0,4% en 2013. La dynamique est clairement positive, bien que certains indices restent encore à surveiller: le crédit continue de se contracter, l'endettement des Etats demeure important et le chômage reste très élevé dans de nombreux

pays, notamment dans les pays de la périphérie.

L'Allemagne continuera-t-elle à jouer un rôle moteur dans cette phase de reprise?

L'Allemagne représente plus de 25% de l'économie de la zone euro à elle seule. Elle bénéficie d'un niveau de compétitivité élevé et d'un taux de chômage faible. Sa politique d'immigration et des taux d'intérêt bas ont en particulier permis de relancer l'activité dans le secteur de la construction. Assez logiquement, sa croissance est supérieure à la moyenne de la zone euro et devrait avoisiner les 2% en 2014 et 2015. Cette dynamique s'appuie en particulier sur une reprise de la consommation intérieure, là où les autres pays de la zone euro doivent se contenter d'une reprise de leurs exportations.

Après des années particulièrement difficiles, les perspectives semblent prometteuses dans les pays d'Europe du Sud. Pour quelles raisons?

Les perspectives y sont clairement plus prometteuses, mais le fossé creusé par la crise n'a pas encore été comblé. Ces pays se sont engagés dans des

politiques de restructurations particulièrement importantes qui portent leurs premiers fruits. Au-delà des taux de croissance attendus, le retournement de tendance est frappant. L'Italie devrait connaître une croissance de 0,6% cette année. Ce chiffre, certes inférieur à la moyenne européenne, doit s'apprécier au regard d'une récession de 1,8% l'année précédente. Ce renversement s'explique en partie par l'atténuation de la crise de la dette et par l'intervention de la BCE. L'autre paramètre essentiel dans cette reprise est la baisse des coûts unitaires du travail dans les pays du sud de l'Europe, ce qui conduit à des avantages de compétitivité dans certains secteurs. Elle leur permet de rééquilibrer la balance commerciale, même si nous nous attendons à ce que la consommation intérieure reste faible.

Cette croissance sera-t-elle suffisante pour alimenter la demande des ménages?

Cette période difficile pour les ménages devrait encore peser un moment sur la consommation. Les salaires ont tendance à stagner tandis que le chômage reste relativement important. Au niveau macroéconomique,



MORRIS MAC MAZEN / REUTERS

La chancelière allemande Angela Merkel, ici lors de la foire industrielle d'Hanovre, en avril dernier. Son pays représente à lui seul 25% de l'économie de la zone euro.

une hausse sensible de la consommation ne pourra se faire sentir qu'après une amélioration du marché de l'emploi. Ce problème important ne devrait pourtant pas entraver la reprise de l'économie et celle des marchés.

Quels sont les secteurs économiques qui profiteront les premiers de cette reprise?

Plusieurs secteurs devraient bénéficier en priorité de la reprise, à commencer par les valeurs financières et les banques: même si le crédit continue de se contracter, la reprise contribue à réduire le risque sur le capital. Le monde bancaire s'est déjà bien repris mais n'a pas encore renoué avec les niveaux de performance qu'il connaissait avant la crise de 2006-2007. Même dans un contexte réglementaire plus exigeant, le potentiel des valeurs bancaires européennes

est prometteur. Les valeurs d'une banque comme BNP Paribas ou d'un assureur comme Axa devraient s'orienter en conséquence. Le monde industriel devrait également bénéficier de ce renversement de tendance. Ses entreprises ont des coûts fixes élevés que le retour d'une demande plus importante peut contribuer à étaler. Nos analystes recommandent ainsi à l'achat des compagnies sidérurgiques comme ArcelorMittal. La valeur boursière d'une société comme Siemens, plus diversifiée et tournée vers les hautes technologies, la santé et l'énergie devraient également progresser, illustrant au passage le fait que l'Allemagne reste le principal moteur de la zone euro.

Une large part des pays européens connaissent un taux de chômage élevé, ce

qui affecte le pouvoir d'achat des ménages: le secteur des biens de consommation ne risque-t-il pas d'en souffrir?

Même si la reprise de la consommation reste morose, la tendance globale est à la stabilisation. Cette situation devrait permettre à certaines marques bien implantées et connues du grand public de voir leurs résultats s'améliorer. Une société comme Adidas, pourtant très exposée à la demande, devrait bénéficier de cette stabilisation de la demande. Dans la grande distribution, nous estimons que Carrefour est particulièrement bien positionné. Dans le secteur des cosmétiques, nous recommandons également L'Oréal. ▲

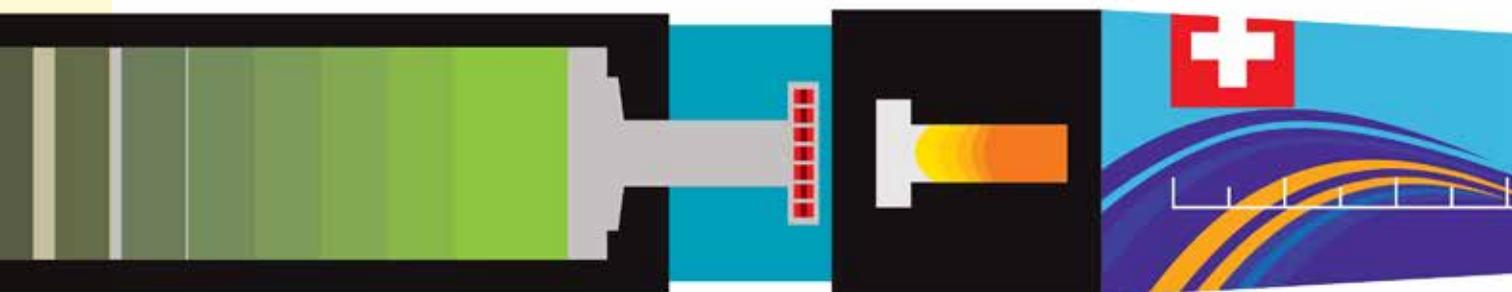


Gérald Moser
Département d'Analyse
et de recherche
Credit Suisse, Zurich

Les cigarettes carburant à la nicotine suisse

Dangereuse, la nicotine? Pas pour tout le monde: l'explosion de la consommation de cigarettes électroniques ouvre de nouveaux débouchés aux principales compagnies productrices, dont le suisse Siegfried.

Par Jean-Christophe Piot



Les pneumologues, les lecteurs d'Agatha Christie et un milliard de fumeurs le savent bien: la nicotine est un poison, même à faible dose. Paradoxalement, cet alcaloïde qui crée la dépendance au tabac est également utilisé dans les produits destinés au sevrage: patches, chewing-gums... A cette consommation d'ordre médical s'ajoute depuis quelques années la vogue des cigarettes électroniques. Alternative au tabac, les vapoteurs permettent d'inhaler les vapeurs d'une large variété de mélanges

liquides composés de propylène glycol, d'arômes divers et le plus souvent d'une dose plus ou moins importante de nicotine.

Et cette dernière a de bonnes chances d'être suisse: la plus pure est produite par un nombre réduit de sociétés parmi lesquelles une firme helvétique, Siegfried, qui fournit à elle seule la moitié de la production mondiale. Valorisée autour de 600 millions au SIX Swiss Exchange, l'entreprise de Zofingen a réalisé l'une des

plus belles performances des douze derniers mois et vu le cours de son action augmenter d'environ un tiers. Son bénéfice net est passé de 21 à 53,9 millions d'euros entre 2012 et 2013.

Si la firme fondée en 1879 vend de la nicotine à l'industrie pharmaceutique depuis plus de vingt-cinq ans, les premières demandes liées au marché des cigarettes électroniques ne datent que de 2011. Après un temps d'hésitation, Siegfried a décidé d'y répondre lorsque les grands

cigaretteurs eux-mêmes se sont décidés à investir le marché des vapoteurs. En la matière, les grandes marques préfèrent acquérir des alcaloïdes de haute qualité et s'appuient sur l'expertise et la réputation de fabricants irréprochables, tels que Siegfried, l'américain Actavis ou le chinois Porton Fine Chemicals. «Siegfried est une société établie de longue date, souligne Martin Schreiber, analyste pour la Banque Cantonale de Zurich. Pour la nicotine comme pour le reste de ses produits, ses relations commerciales reposent sur une production de très haute qualité et sur la fiabilité de ses processus de fabrication.»

d'usage courant, donc sa vente libre. En Suisse, sa commercialisation reste très encadrée: la consommation des liquides contenant de la nicotine est autorisée mais leur vente ne l'est pas. Toutefois, le Conseil fédéral vient de mettre en consultation, en mai dernier, un projet de loi proposant cette autorisation.

D'autres facteurs relativisent l'importance du développement du marché de l'e-cigarette pour Siegfried. «La nicotine ne représente pour l'heure que 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise, soit 15 millions de dollars environ», note Martin Schreiber. Si impressionnant soit-il, le boom des vapoteurs n'est pas de nature à augmenter spectaculairement la production. Outre que la nicotine n'est pas présente dans chacun des liquides proposés aux consommateurs, les dosages sont faibles. L'ensemble du secteur n'a eu besoin que de 20 t en 2013, un chiffre qui pourrait atteindre 30 t cette année. Et la mode de l'e-cigarette pourrait parallèlement réduire les ventes des patches et autres substituts nicotiques, également produits grâce à Siegfried...

Au-delà de l'effet finalement modeste de la vogue des vapoteurs, c'est bien une stratégie d'ensemble que saluent les marchés. «A moyen terme, Siegfried devrait voir son bénéfice et ses marges d'exploitation progresser grâce à ses nouvelles installations chinoises, conclut Martin

Schreiber. L'entreprise devrait continuer de surperformer.» ▲

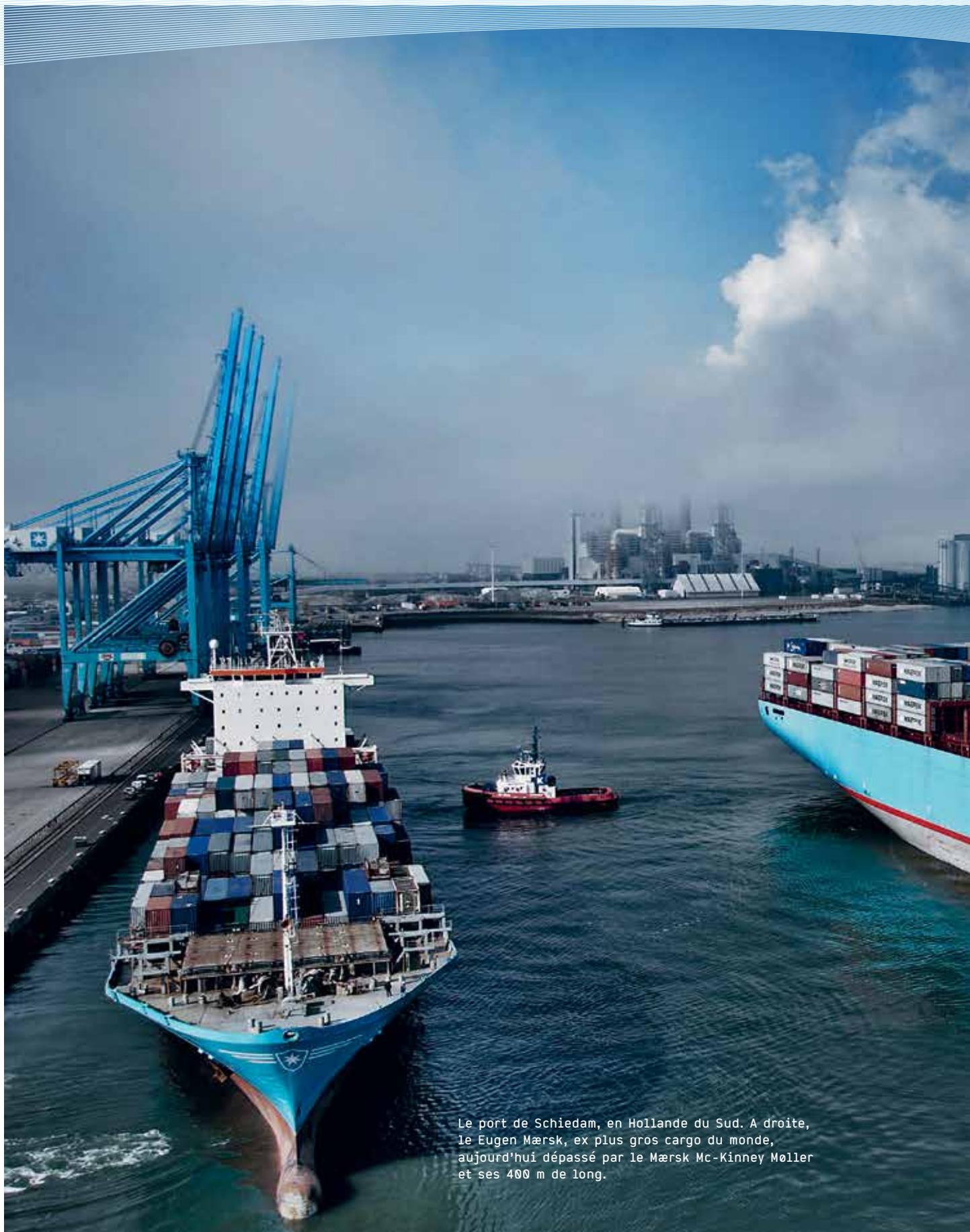
■ SFZN

PRUDENCE DES ÉTATS

Si le phénomène des cigarettes électroniques a clairement contribué aux bons résultats de Siegfried et représente une opportunité sérieuse, son effet sur ses performances à long terme devrait toutefois rester modéré. La principale inconnue est d'ordre légal: personne n'est aujourd'hui en mesure de prévoir les conditions de distribution des e-liquides (les liquides utilisés pour remplir les e-cigarettes) au cours des prochaines années. La nicotine demeurant un alcaloïde neurotoxique,

certaines questions restent en suspens. Est-elle un facteur d'entrée dans le tabagisme? Peut-elle au contraire trouver sa place dans les stratégies de sevrage? A ce jour, les vapoteurs ne font pas mieux que les substituts nicotiques classiques, et les médecins manquent de recul pour en connaître l'éventuel bénéfice global sur la santé publique. De quoi expliquer la prudence des Etats: là où la FDA américaine considère la cigarette électronique comme un produit tabagique, l'UE a confirmé l'an dernier son statut de produit





Le port de Schiedam, en Hollande du Sud. A droite, le Eugen Mærsk, ex plus gros cargo du monde, aujourd'hui dépassé par le Mærsk Mc-Kinney Møller et ses 400 m de long.

LOGISTIQUE: LA RÉVOLUTION DU TRANSPORT

- 34. Interview de Peter Ulber, CEO de Panalpina
- 40. Les nouveaux hubs du commerce mondial
- 44. Cargos: l'ivresse du gigantisme
- 48. Nearshoring: l'Occident relocalise
- 50. Les géants du secteur sous la loupe
- 56. Amazon et la logistique du e-commerce



AJUSTEMENT DE CAP

Bouleversement dans le transport de marchandises: après deux décennies de folle croissance, les géants du secteur sont en situation de surcapacité. Les services à haute valeur ajoutée et l'optimisation informatique se profilent comme les atouts de demain.

Par Ludovic Chappex

Pour l'industrie de la logistique et du transport, tout indique que les années fastes appartiennent au passé. Il faut dire que le secteur avait vu sa croissance exploser durant la période 1990-2010, quand la mondialisation s'était accélérée, sur fond de délocalisation des sites de production en Asie. Le domaine du fret maritime jouissait alors d'une croissance annuelle d'environ 10%, trois fois supérieure en moyenne à celle du PIB mondial. Et puis, la crise économique a enrayé de façon brutale cette belle dynamique.

Aujourd'hui, l'industrie de la logistique et du transport, comme de nombreux secteurs économiques, se trouve à un tournant. «La globalisation a atteint une phase plus mature de son développement; elle est déjà bien établie, note Michael Foeth, analyste à la banque Vontobel. La croissance du secteur de la logistique se poursuit mais elle est devenue structurellement plus faible.»

Le fret maritime, qui représente à lui seul 90% des échanges mondiaux, affiche actuellement dans le meilleur des cas une croissance deux fois supérieure à celle du PIB mondial, soit environ 6%.

Et pourtant, les compagnies de cargos continuent d'acheter des bateaux aux capacités de plus en plus gigantesques. Elles cherchent ainsi à réaliser des économies d'échelle et à diminuer leur coût unitaire de transport par conteneur. Cette fuite en avant, seule issue dans un marché très concurrentiel, a conduit le secteur à une situation de surcapacité préoccupante (lire l'article en p. 44).

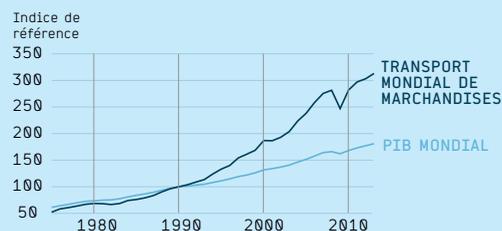
Dans le domaine du fret aérien, la situation n'est pas plus rassurante, avec une croissance qui n'excède pas celle du PIB mondial. «La surcapacité y est encore plus flagrante que dans le fret maritime, souligne Michael Foeth. Cela tient notamment au fait que les produits high-tech, généralement transportés par avion, ont vu leur encombrement et leur poids diminuer drastiquement ces dernières années.» En résumé, les tablettes et

smartphones ont remplacé les ordinateurs dans les soutes des avions. Au point que les avions-cargos traditionnels ont tendance aujourd'hui à disparaître. Les long-courriers de transport de passagers, qui ont gagné en capacité, servent en même temps d'avions de fret. «De nombreuses compagnies d'aviation, à l'image de British Airways, ont choisi d'abandonner leur division cargo. La surcapacité a poussé les marges à la baisse, insiste Michael Foeth. Les entreprises uniquement actives dans ce secteur, comme la luxembourgeoise Cargolux, ont du souci à se faire.»

Mais tout n'est pas noir pour autant. Malgré ce contexte difficile, la situation économique est redevenue un peu plus favorable au cours des derniers trimestres. Certaines compagnies de référence, à l'image de l'entreprise suisse Kuehne+Nagel, parviennent à

1990-2010: L'EXPLOSION DU TRANSPORT GLOBAL

SOURCE: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). REVIEW OF MARITIME TRANSPORT 2013.



dégager des marges intéressantes et anticipent même une forte croissance de leurs activités. Les meilleurs élèves mettent aussi en place des stratégies de réduction des coûts efficaces, qui passent notamment par l'optimisation de leurs outils informatiques (lire à ce sujet l'interview du CEO de Panalpina Peter Ulber en p. 34).

Surtout, les services logistiques à haute valeur ajoutée (transport d'équipements spéciaux, assemblage et test de produits) gagnent en importance, ce qui devrait à l'avenir profiter aux compagnies les plus flexibles. Cette tendance est renforcée par le trend du nearshoring, qui consiste pour les multinationales à relocaliser leur production (lire en p. 48). La manufacture de masse reste dans les pays émergents, mais les dernières étapes d'assemblage avant la distribution sont implantées en Europe de l'Est ou au Mexique, à proximité des plus gros marchés.

Dans cette équation, les acteurs de la logistique, à l'instar de Panalpina, ne sont pas seulement des transporteurs, mais sont impliqués dans la chaîne de fabrication, au stade de l'assemblage et du test des produits. «Ce n'est pas encore une lame de fond, mais la tendance est claire: beaucoup de multinationales ramènent leur production plus près de leurs clients, note Mark Pearson, spécialiste de la logistique et directeur au cabinet de conseil Accenture. Les compagnies logistiques qui s'adapteront le mieux à cette nouvelle réalité vont marquer des points.»



«LES COMPAGNIES LOGISTIQUES GAGNANTES FONT DU SUR-MESURE»

Pour les leaders du secteur, acheminer les produits d'un point A à un point B ne suffit plus. Entretien avec Sebastian Heese, spécialiste de la logistique à l'EBS Business School de Wiesbaden, en Allemagne.

Propos recueillis par Serge Maillard

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ A quel point la crise économique affecte-t-elle le secteur de la logistique et du transport?

SEBASTIAN HEESE ▶ Cette industrie a été fortement impactée ces dernières années, car elle dépend directement des flux de produits à l'échelle mondiale. Le secteur affiche toujours des chiffres positifs mais tourne au ralenti par rapport à la période d'avant la crise.

Malgré ce ralentissement, quelles activités logistiques vous semblent les plus prometteuses?

Elles peuvent se résumer en deux mots clés: «intégré» et «sur-mesure». Aujourd'hui, beaucoup de compagnies gèrent uniquement le fret. Elles sont en mesure d'amener un produit d'un point A à un point B, par cargo, rail, route ou avion. Mais la vraie croissance vient des sociétés capables de prendre en charge des chaînes complexes de sous-traitance. Elles sont en mesure de gérer des entrepôts, de conseiller à leurs clients quels produits acheminer, et à quel moment, de synthétiser des données très nombreuses pour réaliser des économies d'échelle.

A quelles compagnies faites-vous référence?

Aux multinationales de la logistique, comme DHL, Kuehne+Nagel ou DB Schenker. Elles veulent occuper ce créneau plus large de services, que l'on appelle «contract logistics». On passe du simple

transport à un réel partenariat avec des clients comme Coca-Cola ou BMW – encore faut-il que ces derniers acceptent de partager toutes leurs données. Cela requiert une maîtrise globale de réseaux très complexes, avec un bureau dans chaque port du monde! Et ce genre de réseau ne se met pas en place en un jour.

Entre les différents moyens de transport, lequel se développe le plus vite?

Le secteur routier connaît une croissance particulièrement forte, car les livraisons de biens et services à domicile augmentent, en premier lieu grâce à Amazon. Ce sont d'abord les sociétés de livraison rapide de colis UPS, DHL, FedEx ou encore US Postal qui en profitent. Et demain, peut-être, apparaîtront de nouveaux moyens de transport: imaginez des livraisons par drone... Jeff Bezos, le CEO d'Amazon, a déclaré y réfléchir. Cela pourrait révolutionner le marché!

Justement, comment les innovations technologiques transforment-elles ce marché?

Grâce aux progrès informatiques, les compagnies logistiques seront de plus en plus capables d'analyser de très grosses quantités de données, et d'effectuer des calculs de probabilités complexes. A l'heure actuelle, elles peuvent déjà élaborer de meilleures stratégies d'acheminement. Les camions de DHL, par exemple, empruntent des itinéraires plus rapides grâce à un tracking en temps réel du trafic routier.

«Dans la logistique et le transport, la vraie révolution n'a pas encore eu lieu»

Le nouveau CEO de Panalpina, aux commandes de la firme suisse depuis juin 2013, a reçu Swissquote Magazine au siège bâlois de l'entreprise. Il évoque l'informatisation toujours plus poussée du secteur et ses pistes de croissance les plus prometteuses, notamment en Afrique. Interview.

Par Ludovic Chappex
Photo: Vincent Calmel

Panalpina comptera-t-elle prochainement parmi les bonnes surprises de la Bourse suisse? L'entreprise basée à Bâle, acteur majeur de l'industrie mondiale de la logistique et du transport, se distingue depuis quelques mois par un sensible regain de forme, après avoir connu une période difficile dans les remous de la crise financière mondiale. Les résultats du premier trimestre 2014 ont ainsi dépassé de près de 30% ceux de l'année précédente à la même période, après que le chiffre d'affaires et le bénéfice pour l'année 2013 aient affiché une légère embellie.

Des signaux qui, s'ils ne suffisent pas à convaincre totalement les analystes (lire l'encadré en p. 37), indiquent que le groupe helvétique tire aujourd'hui parti d'une nouvelle dynamique. Cette éclaircie coïncide avec la mise en place en juin 2013 d'un nouveau management: l'ancienne CEO Monika Ribar a cédé sa place à l'Allemand Peter Ulber,

qui avait auparavant œuvré dans l'exécutif du concurrent schwyzois Kuehne+Nagel, puis comme consultant indépendant. L'homme n'a pas tardé à imposer sa marque en améliorant certains processus de contrôle des coûts. Il estime que les chantiers les plus passionnants pour Panalpina sont à venir. Rencontre.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ A quoi faut-il attribuer les bons résultats de Panalpina au cours des derniers mois?
Peter Ulber ▶ D'abord aux progrès réalisés dans le domaine de la transparence financière. Nous avons amélioré notre capacité à évaluer quel secteur de l'entreprise fonctionne ou non, cela dans



Panalpina opère des avions spécialement dédiés au fret.

2014 PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD



Passionné de voile

Le CEO de Panalpina est tout sauf un nouveau venu dans le secteur de la logistique et du transport. Avant de reprendre les commandes de l'entreprise bâloise, en juin 2013, Peter Ulber (54 ans) a œuvré de 1986 à 2011 dans les rangs du géant Kuehne+Nagel, successivement en Europe, aux Etats-Unis et en Amérique du Sud.

En 2008, il intègre le management du groupe en tant que responsable du fret maritime et aérien, et participe activement à sa stratégie d'expansion. En 2011, il cofonde sa propre société de consulting en logistique et transport,

Charleston Enterprise Group. Une prise de recul de courte durée, qui va finalement le conduire à la tête de Panalpina. «Je passe aujourd'hui la moitié de mon temps à voyager, déclare le CEO. Cela est lié à la nature très internationale de notre réseau. Mais quand je ne travaille pas et que je ne voyage pas, j'aime me ressourcer en pratiquant la voile, notamment dans les Caraïbes.»

Peter Ulber est diplômé de l'Université Kühne Logistics de Hambourg. Il réside à Bâle, en Suisse, et à Charleston, aux Etats-Unis, où habite également sa famille.

les différentes régions du monde et jusqu'au plus petit niveau organisationnel. Ces processus nous permettent d'identifier les domaines les moins profitables et d'en optimiser le fonctionnement. Il faut aussi relever que la situation globale dans le fret aérien et maritime s'est améliorée depuis la fin 2013 et le début 2014.

Quelles sont aujourd'hui les principales forces de Panalpina?

Nos deux points forts fondamentaux restent le fret aérien et le fret maritime sur l'ensemble du globe. Nous faisons partie des rares compagnies à disposer d'une présence globale. Dans le domaine de la logistique et du transport, même les plus grands acteurs ne dépassent pas 10% de parts de marché. Il est donc essentiel de se concentrer plus particulièrement sur certains domaines d'activité et de ne pas essayer de tout faire pour tous les clients.

Vos marges dans le domaine du fret maritime sont sensiblement plus faibles que celles de Kuehne+Nagel par exemple. Pour quelle raison?

En termes de marge brute, nous soutenons plutôt bien la comparaison avec les meilleurs. Mais il est vrai qu'en termes d'EBIT, si nous sommes bons dans le domaine du fret aérien, nous avons des progrès à réaliser dans le domaine du fret maritime. Cela passe en grande partie par une optimisation de nos outils informatiques. Nous sommes en train de moderniser ces outils. Il s'agit d'ailleurs du plus gros investissement de l'histoire de Panalpina,



Acheminement fluvial de matériel destiné à l'industrie pétrolière.

2014 PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD

pour un montant de plus de 200 millions de francs. Nous avons conclu un partenariat avec l'entreprise de software allemande SAP pour bâtir cette nouvelle plateforme.

Concrètement, que vont vous apporter ces nouveaux outils informatiques?

Ils vont nous permettre d'améliorer notre productivité à l'échelle globale, avec un bien meilleur niveau d'intégration. Jusqu'ici, beaucoup d'informations circulaient encore via des moyens ou des supports datés, tels que des documents papiers ou des appels téléphoniques. Dans les coulisses, beaucoup de choses vont évoluer ces prochains mois, même si les clients ne s'en apercevront pas.

Quelle est votre influence personnelle dans ces changements?

J'ai passé la majeure partie de ma vie dans l'industrie de la logistique et du transport. Mais je pense que le fait d'avoir travaillé quelques années en tant que consultant (lire l'encadré en p. 35), donc un peu en marge du système, a eu un effet salutaire. Avoir pu observer cette

industrie avec l'œil du consultant m'a permis d'apprendre à questionner ses pratiques. Certaines approches, qui semblaient tout à fait naturelles quand je faisais partie de ce milieu, me sont apparues sous un jour nouveau vu de l'extérieur. On aboutit de cette façon à d'autres conclusions.

Quels genres de conclusions?

C'est mon opinion personnelle, mais je crois que la vraie révolution dans l'industrie de la logistique et du transport n'a pas encore eu lieu. De grandes mutations vont intervenir au cours des dix prochaines années.

«Beaucoup d'acteurs locaux et régionaux ne seront plus capables de lutter.»

Expliquez-nous.

Je pense que l'industrie de la logistique doit se réinventer et qu'elle va se réinventer. Prenez le trend du nearshoring, qui consiste pour les multinationales à relocaliser leur production (lire l'ar-

ticle en p. 48); cette tendance implique un assemblage des produits beaucoup plus proche du consommateur final. De ce fait, des compagnies telles que Panalpina seront toujours plus impliquées dans le processus d'assemblage et de test des produits (les experts parlent de FACT: Final Assembly, Configuration and Testing, ndlr), ainsi qu'au stade de la personnalisation de ces produits (customization). C'est un vrai changement. Traditionnellement, la chaîne de transport et la chaîne de fabrication étaient clairement séparées.

Existe-il déjà des exemples de cette tendance?

Oui, mais nous n'en sommes qu'au début! Actuellement, nous prenons par exemple en charge, pour le compte d'une entreprise de télécommunications, le transport de composants depuis la Chine vers un centre logistique au Brésil. Là, nous assemblons les produits et réalisons les tests de fonctionnement, puis nous effectuons la distribution dans le pays. L'avantage, pour une entreprise comme la nôtre, c'est que nous ne quittons plus la chaîne de

transport, alors qu'auparavant, les sociétés de logistique se contentaient de transporter des biens d'un point A vers un point B, par exemple d'un entrepôt vers un centre d'assemblage, puis de revenir plus tard pour effectuer la deuxième étape du transport vers les consommateurs finaux.

Quel impact aura cette révolution dans votre industrie?

Beaucoup d'acteurs locaux et régionaux ne seront plus capables de lutter à un tel niveau. Cela va conduire à une consolidation du marché. Il faut disposer d'une structure très flexible et légère pour s'adapter à cette réalité. De ce point de vue, Panalpina est très bien positionnée. Nous ne possédons pas de flottes ou d'infrastructures lourdes.

A ce propos, quel regard portez-vous sur les soucis de surcapacité qu'ont actuellement les compagnies détentrices de cargos?

Il s'agit d'un immense problème pour cette industrie. Mais il faut comprendre que les sociétés actives dans ce domaine n'ont pas vraiment le choix. Elles savent qu'elles ne seront plus compétitives si elles n'achètent pas de plus gros bateaux, car elles ne pourront pas baisser leur coût de transport par conteneur. La dernière génération de cargos, qui peut transporter jusqu'à 18'000 conteneurs, permet ainsi de réduire les coûts de 30% comparativement à la génération précédente. Et les plans de la génération suivante sont déjà sur la table! Elle sera capable de transporter 24'000 conteneurs et d'abaisser à nouveau les

PAR-DELÀ LES ALPES

Bien positionnée dans le fret aérien et maritime, Panalpina a gagné des parts de marché en 2013. Mais l'entreprise doit affronter une conjoncture difficile.

Avec des origines qui remontent au commerce fluvial sur le Rhin dans les années 1930, et un nom faisant référence à la connexion, dès les années 1950, entre le nord et le sud de l'Europe, Panalpina figure aujourd'hui parmi les cinq plus gros acteurs mondiaux du fret, autant maritime qu'aérien.

Dans ces deux domaines, l'entreprise basée à Bâle a affiché au premier trimestre 2014 un taux de croissance de +6%, deux fois supérieur à la moyenne du marché. Sous l'impulsion de son nouveau CEO Peter Ulber, Panalpina a également procédé ces derniers mois à un dépoussiérage de sa transparence financière,

ce qui lui a permis d'identifier plus efficacement les secteurs d'activités à optimiser et d'améliorer sa rentabilité. Le groupe développe aussi activement ses services à haute valeur ajoutée, tels que le transport de produits sensibles à température constante, ou encore le transport maritime dit LCL (Less-Than Container Load), qui consiste à rassembler au sein d'un même conteneur les produits de différentes compagnies.

Mais si les analystes soulignent la dynamique positive de l'entreprise, ils pointent toutefois les risques de pressions sur les prix, notamment dans le domaine du fret aérien (un secteur qui représente 40% des revenus bruts de Panalpina). Cette volatilité incite notamment Credit Suisse à la prudence. La banque maintient une recommandation SELL sur le titre, dans son dernier rapport en date du 2 mai.

Chiffre d'affaires 2013
CHF 6,75 mias

Effectif
15'000

CEO
Peter Ulber

 PWTN



coûts d'environ 30%. En clair, si vous n'investissez pas, vous n'êtes plus compétitif sur le marché, et si vous le faites, vous vous retrouvez en situation de surcapacité... Il n'y a pas vraiment d'issue gagnante pour ces compagnies. Seules les plus fortes survivront.

Quels sont les services dans lesquels Panalpina se distingue particulièrement?

Les prestations de transport liées à la maîtrise de la chaîne du froid sont l'une de nos spécialités, parmi d'autres. Depuis le centre de production jusqu'à destination, nous garantissons sur l'ensemble du trajet le respect exact d'une certaine température, grâce à des instruments de mesure et des chambres froides. Nous transportons, par exemple, pour la compagnie suisse CSL Behring des échantillons de plasma sanguin depuis la Suisse en camion réfrigéré jusqu'à notre centre d'opérations au Luxembourg. Les échantillons sont ensuite chargés dans des avions où la température est réglée et contrôlée en permanence jusqu'en Alabama. De là, les produits sont à nouveau transportés par camion jusqu'aux destinations finales.

Nous opérons pour cela avec nos propres avions, deux Boeing 747-8F spécialement dédiés au fret aérien. Ce mode opératoire nous permet d'avoir un contrôle parfait sur la chaîne de transport. Nous décidons quand l'avion décolle et nous maîtrisons la température, en l'air comme au sol. Un tel niveau de contrôle direct est unique sur le marché. Si l'on consi-



Le transport d'équipements pour l'industrie pétrolière fait partie de l'ADN de Panalpina depuis des décennies.

dère le marché de la logistique dans son ensemble, ce type de service est relativement spécifique.

Le transport d'équipements pour l'industrie du gaz et du pétrole représente l'une des activités historiques de Panalpina. Allez-vous continuer de développer vos activités dans ce secteur?

Absolument. Nous voulons rester très actifs dans ce domaine, qui fait partie de l'ADN de l'entreprise. Les contraintes y sont plus nombreuses que dans les autres secteurs de la logistique. Il faut être capable de travailler dans des endroits peu accessibles géographiquement ou sur des plateformes offshore. Les règles sont aussi un peu différentes. Il y a des exigences spécifiques de sécurité et de qualité à respecter. Tout cela nécessite un savoir-faire particulier. Notre travail commence par la collecte d'équipements depuis de grands centres de production

tels qu'Aberdeen, Singapour ou Houston, par exemple. Ces équipements vont être transportés une première fois par avion jusqu'au Luxembourg, puis être chargés dans un autre avion et transportés jusqu'à la ville de Pointe-Noire au Congo. Finalement, les équipements seront acheminés par bateau le long des côtes en Afrique de l'Ouest, sur des sites de forage. Voilà un nouvel exemple de service personnalisé tout au long de la chaîne de transport.

Le marché du transport par la route ou par le rail ne fait pas partie de vos priorités. Est-ce parce que vos concurrents sont trop forts dans ces secteurs?

Par rapport aux plus grands groupes, notre taille est très réduite. Nous ne disposons donc pas d'une flotte de véhicules en propre. Or, pour s'imposer à large échelle sur le marché du transport routier, il est nécessaire de construire un très large



réseau, qu'il faut ensuite approvisionner. Il s'agit d'une approche très différente de la nôtre, qui se base sur un réseau très flexible. Autrement dit: nous construisons notre stratégie logistique en fonction de nos clients, et non en fonction d'un réseau préétabli. C'est pourquoi nous louons la grande majorité des moyens de transport que nous utilisons, ou alors nous sous-traitons une partie du service, notamment le last mile lors des livraisons. Nous travaillons avec des centaines de sous-traitants.

Vous êtes actuellement l'un des leaders mondiaux dans le domaine du transport maritime dit LCL (Less-Than-Container Load). En quoi ce secteur est-il prometteur? Nous faisons en effet partie des rares compagnies à proposer ce service, qui se révèle beaucoup plus profitable que le chargement de conteneurs standards, une fois les infrastructures nécessaires mises en place.

Le transport LCL consiste à rassembler au sein d'un même conteneur les produits de différentes compagnies, ce qui donne lieu à des marges plus élevées. Nous avons ajouté 41 nouveaux services LCL à notre réseau en 2013, ce qui porte notre total à plus de 450 connexions de ce type dans le monde. Et nous prévoyons d'atteindre les 500 services LCL d'ici à 2014.

Quelles sont les régions du globe appelées à se développer au cours des prochaines années?

Actuellement, nous réalisons approximativement un tiers de notre chiffre d'affaires en Europe, un tiers aux Etats-Unis et un tiers en Asie et en Afrique. Mais nous estimons que les marchés de l'Afrique et du Middle-East vont prendre de l'importance. Cette région, pour laquelle nous disposons d'un quartier général à Dubaï, a connu une croissance de 20% en termes de bénéfices bruts l'an dernier. Nous souhaitons

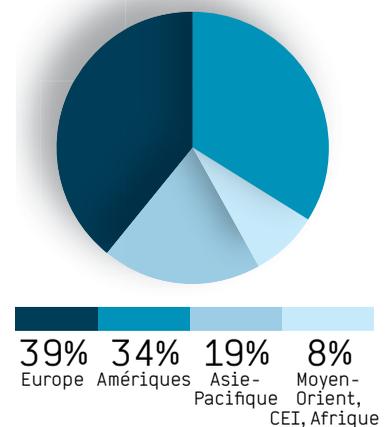
développer nos infrastructures en Afrique de l'Ouest au cours des prochaines années, via un mix de croissance organique et de petites acquisitions. Dans cette région, nous allons nous concentrer principalement sur les secteurs du pétrole et du gaz, ainsi que des télécommunications.

Pour quelle raison un investisseur privé devrait-il miser sur Panalpina?

Je crois que les gagnants dans le domaine de la logistique seront ceux qui disposent d'un réseau mondial et intégré, ce qui est le cas de Panalpina. Nous faisons partie des quelques compagnies qui disposent de ces atouts. Par ailleurs, notre profitabilité s'améliore et la structure de notre actionariat est très saine. Nous n'avons pas de dettes et sommes donc indépendants de ce point de vue; cela nous permet de prendre des décisions très rapidement. Enfin nous n'avons quasiment pas de flotte de transport en propre, ce qui nous rend extrêmement flexibles comparativement aux autres compagnies du secteur. ▲

☒ PWTN

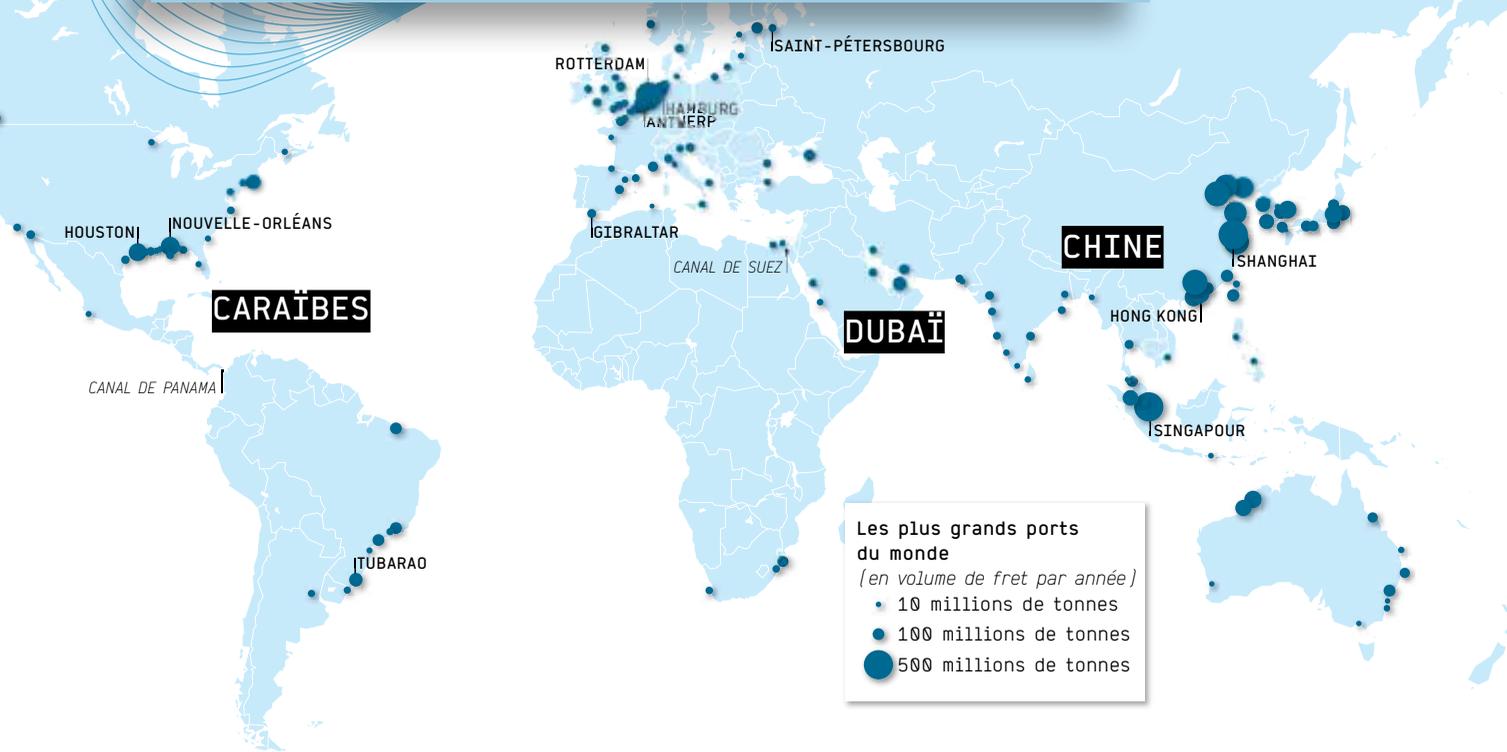
RÉPARTITION DU REVENU PAR RÉGION



Les nouveaux hubs du commerce mondial

Rotterdam, Hambourg ou Singapour ne sont plus les plaques tournantes exclusives de la planète. La Chine et Dubaï s'imposent comme les nouveaux centres globaux du fret. En attendant les Caraïbes.

Par Serge Maillard



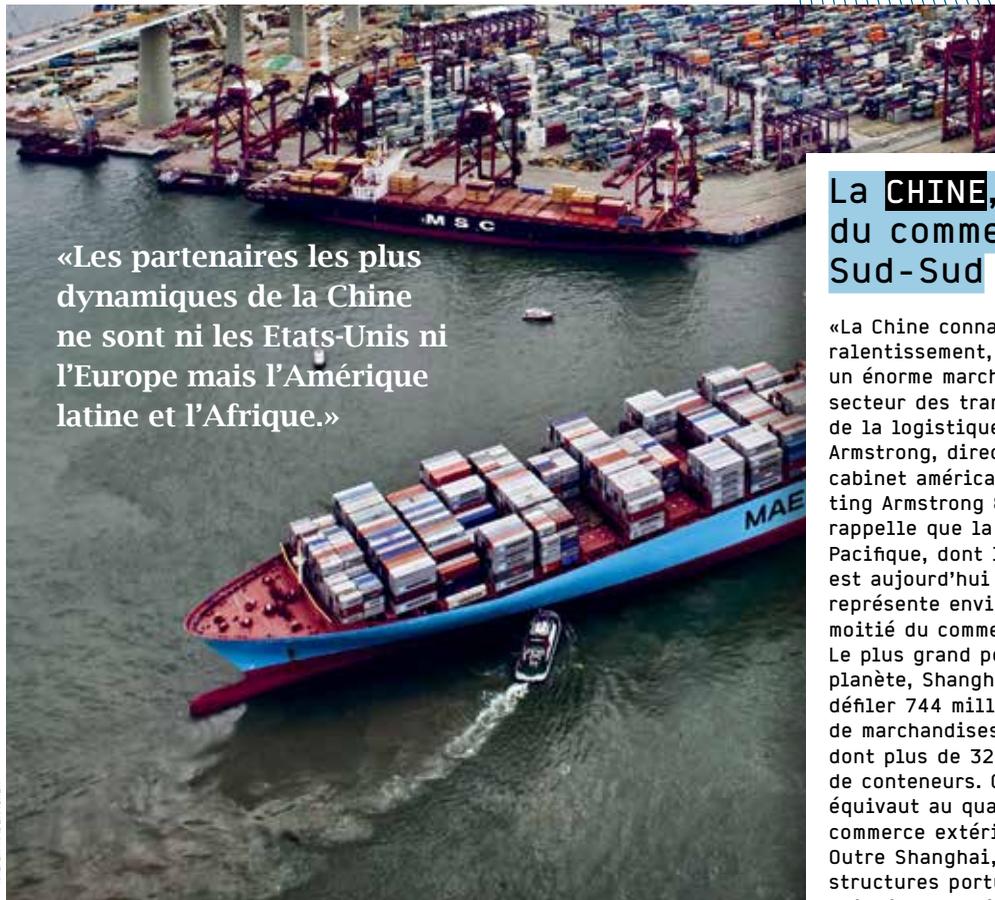
Chaque année qui passe valide un peu plus la «théorie de la ligne d'ouest». Cette thèse développée par l'économiste britannique Martin Stopford à la fin des années 1980 montre qu'à travers les siècles, le centre du commerce maritime mondial s'est déplacé toujours plus vers l'ouest. Il a migré successivement de la Mésopotamie à Rome, de Venise à Amsterdam et Londres, de l'Amérique du Nord au Japon, avant d'atteindre la Chine et la zone Pacifique au début du deuxième millénaire.

Pour l'heure, la Chine s'impose comme le premier pôle mondial en matière de transports et de logistique. Le pays a dépassé les docks néerlandais ou hanséatiques: il concentre

aujourd'hui sept des dix plus grands ports marchands de la planète, dont le numéro un Shanghai.

Mais, déjà, d'autres géants se profilent. Sur la route de l'Europe, la cité ambitieuse de Dubaï s'affirme également comme une plateforme incontournable pour le transport de marchandises, et n'entend pas en rester là. Elle agrandit actuellement ses installations portuaires, qui devraient dépasser celles de Shanghai d'ici à 2030 et devenir ainsi les plus grandes de la planète.

A l'autre bout du monde, l'extension du canal de Panama donne un nouvel élan à la zone Caraïbe, en tant que hub vers les Etats-Unis. ▀



«Les partenaires les plus dynamiques de la Chine ne sont ni les Etats-Unis ni l'Europe mais l'Amérique latine et l'Afrique.»

WALTER RADEBICHER

La CHINE, pôle du commerce Sud-Sud

«La Chine connaît certes un ralentissement, mais demeure un énorme marché pour le secteur des transports et de la logistique.» Richard Armstrong, directeur du cabinet américain de consulting Armstrong & Associates, rappelle que la zone Asie-Pacifique, dont la Chine est aujourd'hui l'épicentre, représente environ la moitié du commerce mondial. Le plus grand port de la planète, Shanghai, a vu défilé 744 millions de tonnes de marchandises en 2012, dont plus de 32 millions de conteneurs. Ce volume équivaut au quart du commerce extérieur chinois. Outre Shanghai, les infrastructures portuaires chinoises de Tianjin, Canton, Ningbo, Suzhou, Qingdao et Dalian figurent toutes dans le top 10 mondial.

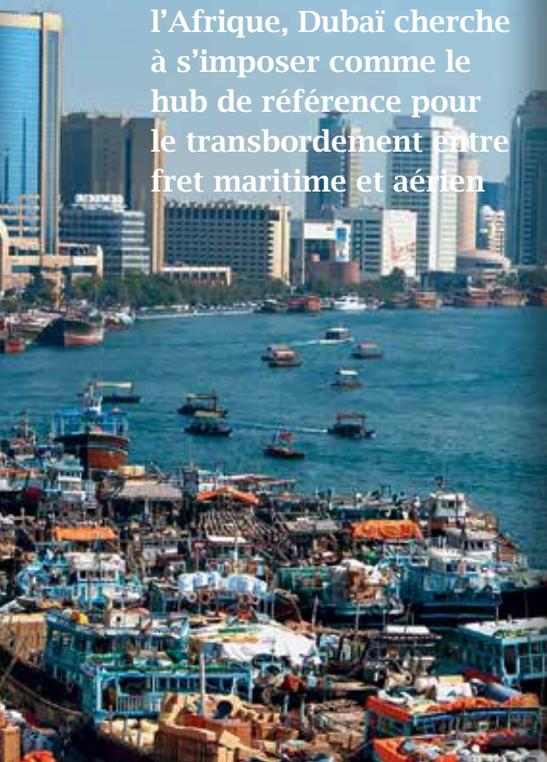
Le pays développe toujours plus ses relations commerciales avec les nations émergentes, ce qui contribue à l'augmentation des flux Sud-Sud. Les besoins en matières premières nourrissent cette tendance. «Les partenaires les plus dynamiques de la Chine ne sont ni les Etats-Unis ni l'Europe, qui offrent peu de marges, mais l'Amérique latine et l'Afrique», explique Carlos Cordón, professeur spécialisé en logistique à l'IMD de Lausanne. La Chine est ainsi devenue le plus grand partenaire commercial du Brésil, tout en établissant des liens de plus en plus forts avec des pays africains riches en ressources minérales, comme la Guinée.



CARLOS BARRERA SLASH / REUTERS

ISTOCK

A la croisée de l'Asie, de l'Europe et de l'Afrique, Dubaï cherche à s'imposer comme le hub de référence pour le transbordement entre fret maritime et aérien



DUBAÏ, futur plus grand port du monde

La cité émiratie est coutumière des chantiers pharaoniques et des superlatifs. Le secteur des transports et de la logistique n'échappe pas à cette tendance: l'extension de l'infrastructure portuaire de Jebel Ali, initiée en 2001 et prévue jusqu'à 2030, devrait faire de Dubaï le plus grand port de la planète, avec une capacité de 55 millions de conteneurs par an (contre 14 millions à l'heure actuelle). «Ce projet d'agrandissement résulte de la stratégie du gouvernement, qui a injecté massivement des fonds dans sa construction», relève Wolfgang Stölzle, professeur en gestion de la logistique à l'Université de Saint-Gall.

Située à la croisée de l'Asie, de l'Europe et de l'Afrique, Dubaï cherche à s'imposer comme le hub de référence pour le transbordement entre fret maritime et aérien. Une part croissante du fret en provenance du Sud-Est asiatique et de Hong Kong arrive en effet par bateau à Dubaï, avant d'être acheminée vers l'Europe par les airs ou par la route. «Le transit via Dubaï permet de gagner du temps par rapport au trajet classique purement maritime entre l'Asie et l'Europe, note l'expert en logistique Richard Armstrong. Les grands acteurs

du secteur, qui se livrent une concurrence féroce pour proposer des itinéraires plus rapides et moins chers, cherchent donc à développer leurs capacités sur place. Pour les compagnies actives dans la logistique, le fait que les pays du Moyen-Orient développent leurs infrastructures est une bonne nouvelle.» Parallèlement, à Oman, la construction du nouveau «South Batinah Logistics Hub», qui sera lui aussi inauguré en 2030, illustre la volonté du sultanat de devenir un autre pôle régional du fret.

«L'atout de Dubaï est qu'elle dispose déjà à ce jour d'infrastructures performantes, aussi bien dans les domaines aéroportuaires que maritimes, ou encore en matière d'entrepôts. En outre, Emirates Sky Cargo est l'une des compagnies les plus importantes du monde pour le fret aérien», ajoute Patrick Burnson, expert en logistique basé à San Francisco, qui édite notamment la revue spécialisée «Logistics Management».

L'expert américain souligne par ailleurs le rôle pionnier de la compagnie logistique suisse Panalpina, «parmi les premières à développer sa présence au Moyen-Orient».

RÉCIT WARGHESE / REUTERS

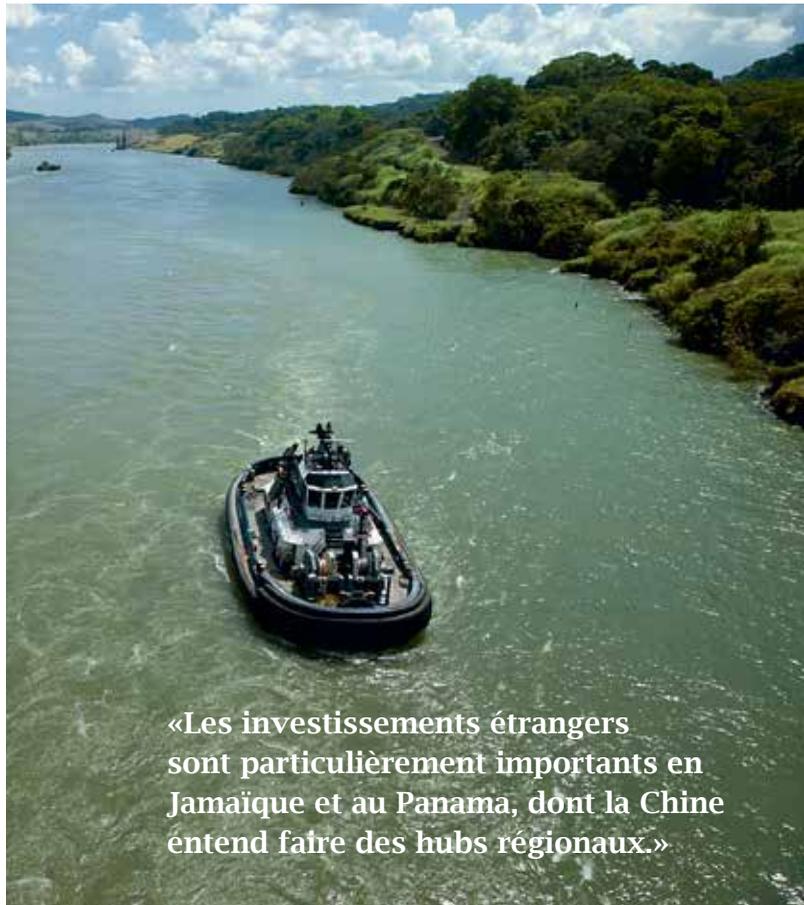


CARAÏBES: le fret américain remodelé

L'extension du canal de Panama, qui devrait être achevée d'ici à 2015, offre de nouvelles perspectives à la logistique dans la région des Caraïbes. «Les investissements étrangers sont particulièrement importants en Jamaïque et au Panama, dont la Chine entend faire des hubs régionaux pour servir non seulement l'Amérique du Nord, mais aussi l'Europe», explique Patrick Burnson.

Ile la plus proche du canal de Panama, la Jamaïque dispose déjà du septième plus grand bassin portuaire naturel du monde, «Kingston Harbour». Le pays entend maintenant agrandir encore ses infrastructures pour être en mesure d'accueillir des navires de très gros tonnage, développer ses capacités de transbordement mer-air et promouvoir sa zone économique spéciale. S'ils se concrétisent, ces projets auront un coût estimé entre 8 et 10 milliards de dollars.

Tablant également sur l'extension du canal de Panama, des projets concurrents de ports en eau profonde ont vu le jour aux Bahamas, en République dominicaine, au Costa Rica, ainsi qu'en Colombie. «Des compagnies logistiques leaders sur le marché nord-américain, comme C.H. Robinson, pourraient en profiter», assure Patrick Burnson.



«Les investissements étrangers sont particulièrement importants en Jamaïque et au Panama, dont la Chine entend faire des hubs régionaux.»



ISTOCK

ISTOCK

CARGOS: L'IVRESSE DU GIGANTISME

Le nombre et les dimensions des navires de fret ont fortement augmenté ces dernières années, malgré le ralentissement économique mondial. Cette situation pose un problème de compétitivité aux principales compagnies de shipping.

Par Serge Maillard

Pierre angulaire du transport mondial, le fret maritime a triplé depuis les années 1970. Aujourd'hui, plus de 8 milliards de tonnes de marchandises sont convoyées chaque année par plus de 50'000 navires à travers la planète.

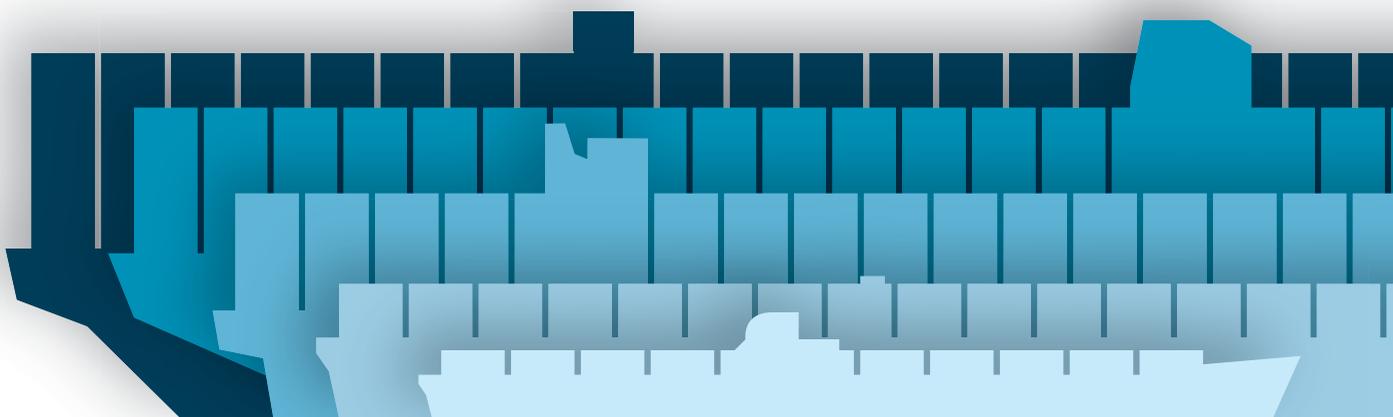
Sachant que 90% des marchandises transportées dans le

monde empruntent la voie maritime à un moment ou à un autre de leur trajet, l'augmentation spectaculaire du nombre de cargos ainsi que de leurs dimensions n'a a priori rien de surprenant. Ce marché est dominé par des géants du shipping comme le groupe danois A.P. Møller-Mærsk (600 navires en opération), la compagnie

MSC basée à Genève, la française CMA CGM, la taïwanaise Evergreen ou la chinoise COSCO. En 2013, les armateurs ont transporté près de 160 millions de conteneurs, selon les Nations unies.

Mais malgré ces chiffres impressionnants, le secteur traverse une phase difficile. En cause: une situation temporaire de surcapacité, c'est-à-dire un excès d'offre par rapport à la demande.

«Les compagnies de shipping ont commandé beaucoup de cargos avant la crise financière, pendant les années de boom, explique Carlos Cordón, professeur à l'IMD de Lausanne. Mais construire un bateau prend du temps, entre un et deux ans en moyenne. A la livraison, la demande n'était de loin plus aussi forte.» Résultat: le «Baltic Dry Index» (BDI), un indice de prix pour le transport maritime de matières premières, qui avait atteint un pic à plus de



1956

PREMIERS PORTE-CONTENEURS

Capacité: 500-800 conteneurs

Dimensions: 139 x 17 x 9 m

1980

CLASSE PANAMAX

Capacité: 3'000-3'400 conteneurs

Dimensions: 250 x 32 x 12,5 m

1988

CLASSE POST PANAMAX

Capacité: 4'000-5'000 conteneurs

Dimensions: 285 x 40 x 13 m

10'000 points en 2007, s'est effondré au cours des années suivantes (voir l'infographie en p. 46).

«Les compagnies de shipping ont commandé beaucoup de cargos avant la crise financière, pendant les années de boom.»

Alors que les tarifs du fret maritime étaient particulièrement élevés avant la crise grâce à l'accroissement rapide du commerce avec la Chine, la tendance s'est brutalement inversée: cette industrie est passée d'une situation de sous-capacité à un état de surcapacité en quelques mois. La chute des prix a été particulièrement brutale sur les routes les plus fréquentées du commerce maritime global, comme l'illustre

Carlos Córdón avec l'exemple suivant: «Il revient à présent moins cher d'envoyer une cargaison de Djakarta à Rotterdam – une liaison ultra-couverte par les grandes compagnies – que de Djakarta à une île indonésienne voisine!» Pour réagir à la baisse des commandes et des prix, certaines entreprises de shipping réduisent à présent leur flotte existante. Le groupe japonais Mitsui Line a, par exemple, décidé de démolir tous ses navires dépassant quinze ans d'âge...

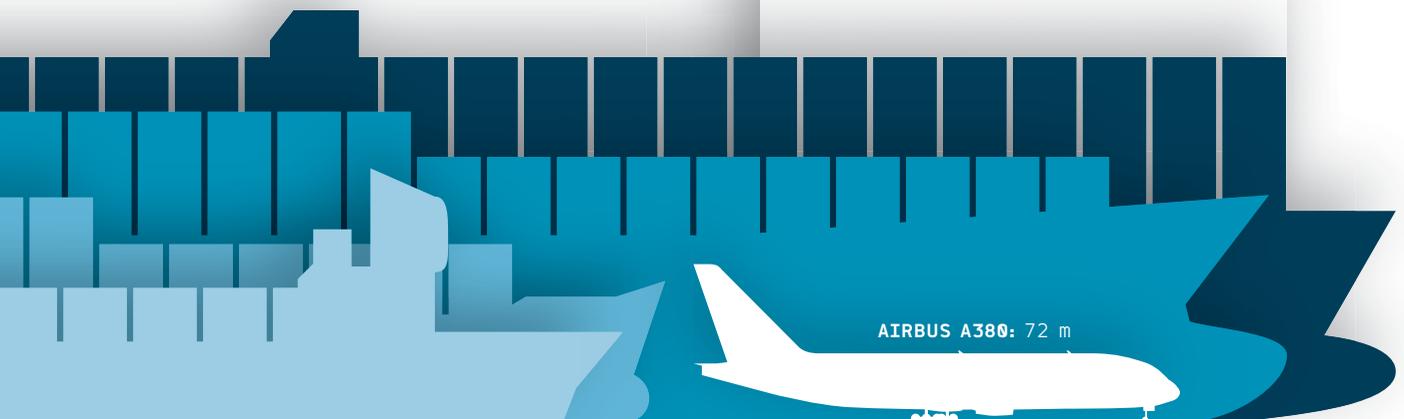
Les sociétés A.P. Møller-Mærsk, MSC et CMA CGM (ces deux dernières n'étant pas cotées en Bourse), qui

représentent 40% des capacités globales de conteneurs, ont de leur côté formé une alliance, baptisée «3P». L'idée est de se partager l'espace à disposition sur leurs bateaux, afin qu'ils ne naviguent pas à vide, quitte à laisser certains navires à quai. Les compagnies réduisent aussi la vitesse de navigation sur leurs lignes («slow steaming») pour économiser du carburant.

Les bateaux de très grande taille posent un autre problème, explique Richard Armstrong de Armstrong & Associates: «Ils sont trop gros pour être accueillis par certains ports, par exemple ceux de Savannah

Des navires de plus en plus gros

Les dernières générations de cargos sont capables de transporter toujours davantage de conteneurs. Chaque navire de la nouvelle classe Triple E est ainsi en mesure d'acheminer quelque 18'000 conteneurs, soit trois fois plus que les bateaux de la génération de l'an 2000.



2014

CLASSE NEW PANAMAX

Capacité: 12'500 conteneurs
Dimensions: 366 x 49 x 15,2 m

2013

CLASSE TRIPLE E

Capacité: 18'000 conteneurs
Dimensions: 400 x 49 x 15,2 m

(Etats-Unis) ou du sud du Vietnam, et ne peuvent servir que pour les routes les plus traditionnelles, comme Shanghai-Hambourg.»

Comment comprendre, alors, que malgré ces écueils et le contexte préoccupant de surcapacité les sociétés de shipping continuent de commander des navires au tonnage de plus en plus important? Car c'est là le grand paradoxe: la course au gigantisme est loin d'être achevée! En témoigne la nouvelle série «classe E» du leader mondial A.P. Møller-Mærsk: 20 navires aux dimensions impressionnantes (lire l'encadré en p. 47).

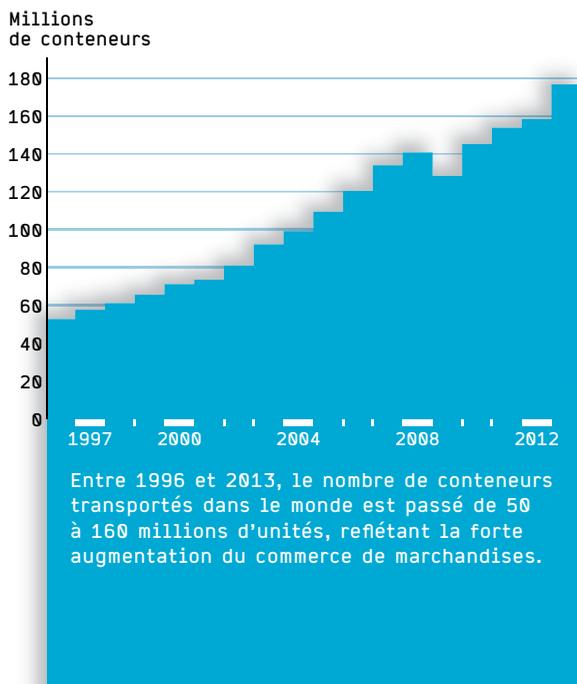
Spécialiste de la logistique à l'EBS Business School de Wiesbaden (Allemagne), Sebastian Heese identifie plusieurs facteurs explicatifs. «Les sociétés de shipping

peuvent tabler sur une reprise à terme de la croissance, qui justifiera des capacités plus importantes sur les routes globales majeures. Elles anticipent donc une augmentation des échanges de marchandises à l'échelle mondiale.» Par ailleurs, les prix de commande des navires de grande dimension auprès des chantiers navals ont eux aussi baissé sous l'effet de la récession. Une incitation perverse!

Pour l'expert, cependant, les sociétés de logistique sont d'abord enfermées dans un cercle vicieux. «S'il n'y avait qu'un seul acteur sur le marché, il est évident qu'il choisirait, de manière rationnelle, de stabiliser voire de réduire la taille de ses nouveaux porte-conteneurs, pour diminuer l'offre.» Mais tel n'est pas le cas... Pour rester compétitives, les

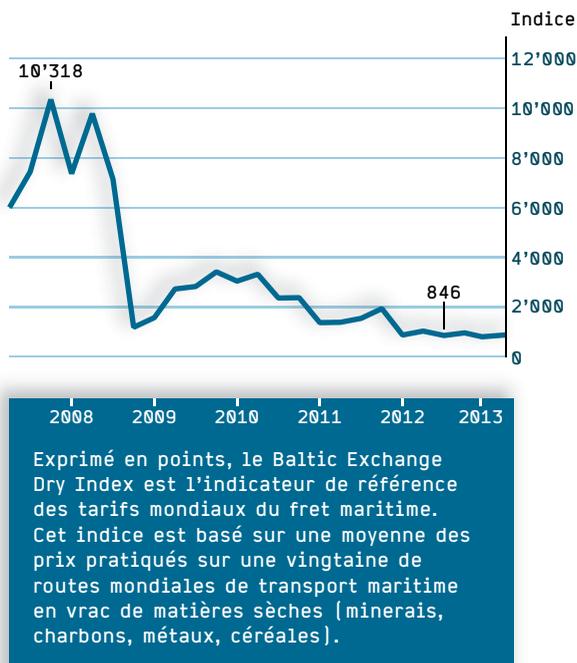
compagnies tentent de baisser encore davantage leurs frais par rapport à la concurrence, via des économies d'échelle. «Plus les bateaux sont gros, plus les compagnies réalisent des économies d'échelle, en termes de transport de marchandises mais aussi de carburant. C'est une évolution historique et ces compagnies ne veulent pas changer de stratégie à long terme. Le problème, c'est que toutes suivent cette logique en même temps et à grande échelle, ce qui accroît encore le problème de surcapacité. Elles veulent toutes réduire leurs coûts via des économies d'échelle, quitte à empirer provisoirement la situation.» A leurs yeux, les options restent inchangées, malgré les mauvaises conditions macroéconomiques: il faut grandir ou mourir. Et surtout, tenir le coup en attendant des vents plus favorables. ▲

DES VOLUMES MULTIPLIÉS PAR TROIS



SOURCE: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD); REVIEW OF MARITIME TRANSPORT 2013.

L'INDICE DE RÉFÉRENCE S'EFFONDRE



C'est là le grand paradoxe: la course au gigantisme est loin d'être achevée!

Lutte pour le record du monde

Inauguré en juillet 2013, le cargo «Mærsk Mc-Kinney Møller» est à ce jour le plus gros navire en service du monde, avec ses 400 m de long sur 59 m de large, pour une capacité de charge de plus de 18'000 conteneurs, soit près de 200'000 t. Ce mastodonte est le premier d'une nouvelle flotte de 20 navires d'un format gigantesque, baptisée classe Triple E, commandée au chantier naval coréen de Daewoo par le danois A.P. Møller-Mærsk, leader mondial du shipping.

Le «Mærsk Mc-Kinney Møller» détrône le «Marco Polo» de la compagnie française CMA CGM, qui avait lui-même ravi le titre à un autre navire de A.P. Møller-Mærsk, l'«Emma Mærsk».

A noter qu'en décembre 2013, un autre grand constructeur naval coréen, Samsung (qui ne fait pas que de l'électronique!) a présenté le nouveau futur tenant du titre, le «Shell Prelude», avec ses 488 m de long (plus long que l'Empire State Building n'est haut) et 74 m de large. Il dépasse même le plus grand navire jamais construit, le «Seawise Giant», qui avait été coulé durant le conflit Iran-Irak. Servant à la liquéfaction de gaz, le «Shell Prelude», dont le coût est évalué entre 10,8 et 12,6 milliards de dollars, sera basé sur un champ d'extraction gazier au large de l'Australie. Certains observateurs critiquent toutefois l'appellation de «navire», le qualifiant plutôt de «plateforme»: le vaisseau ne pourra pas se déplacer seul, il sera tiré par d'autres bateaux et restera ancré de manière quasi permanente au même endroit.

L'OCCIDENT RELOCALISE

A l'image d'Apple, certaines firmes américaines et européennes rapatrient leur production dans leur pays d'origine ou des Etats voisins. Une tendance qui concerne d'abord les segments high-tech.

Par Serge Maillard

Tandis que de nouveaux hubs se développent au Sud, certaines compagnies occidentales opèrent dans le même temps un rapatriement de leur production. En la matière, l'exemple d'Apple est l'un des plus emblématiques. En novembre dernier, la firme de Cupertino, qui assemble actuellement ses produits en Chine, a annoncé qu'elle allait ouvrir une nouvelle usine à l'est de Phoenix, dans l'Arizona, pour fabriquer les écrans des iPhone. Quelque 700 emplois seront créés.

A l'image d'Apple, plusieurs sociétés nord-américaines ont décidé de replier une partie de leur production vers les Etats-Unis, voire vers le Mexique. C'est le cas de Ford, DuPont ou encore Intel. Elles ont été louées pour cela par Barack Obama, qui a lancé un appel à la relocalisation et au «Made in USA», à travers le mot d'ordre «bring our jobs home». De leur côté, certaines entreprises du Vieux Continent ont décidé de revenir vers l'Europe de l'Est, ou dans leur propre pays. Au Royaume-Uni, par exemple, des fabricants de vêtements comme Topshop ou Marks & Spencer ont relocalisé au pays une partie de leur production. Le producteur de skis français Rossignol a quant à lui transféré son usine de Taïwan vers l'Hexagone. Cette tendance a été baptisée «nearshoring», par opposition à l'«offshoring» longtemps considéré comme la panacée par les multinationales.

Selon une étude du consultant AlixPartners, l'objectif prioritaire des entreprises qui initient un processus de «nearshoring» consiste à réduire les frais logistiques et le coût du fret, tout en accélérant l'acheminement des produits vers les consommateurs occidentaux. La pression publique ou les taxes carbone incitent aussi les marques à être plus attentives à l'impact environnemental qu'impliquent des transports de production effectués depuis l'autre bout de la planète. De plus, les entreprises peuvent ainsi faire valoir leur «patriotisme» économique en relocalisant leur production et des emplois en période de ralentissement de la croissance.

Certaines usines automobiles européennes ont dû s'arrêter suite au tsunami au Japon

Mais ce revirement stratégique a aussi des raisons sécuritaires: «Ces sociétés se rendent surtout compte de la grande fragilité d'une chaîne logistique très fragmentée et globale: des problèmes rencontrés par un seul sous-traitant peuvent interrompre toute la production», explique Carlos Cordon de l'IMD. Certaines usines automobiles européennes ont ainsi dû s'arrêter suite au tsunami au Japon. Ce fut notamment le cas de General Motors à Saragosse (Espagne), qui ne disposait tout simplement plus de pièces détachées.



Un employé de l'entreprise française Rossignol dans l'usine de Sallanches, où sont produits les skis de la marque. L'entreprise tricolore, précurseur du «made in France», a décidé d'augmenter sa production dans les Alpes (10 janvier 2013).

PHILIPPE DESMIZES / AFP

Le fait que les coûts du travail sur la planète tendent à s'uniformiser constitue un ultime argument de poids en faveur du nearshoring, comme l'expliquait récemment l'expert en logistique Shanton Wilcox au magazine «Fleet Owner»: «Le Mexique est aujourd'hui le deuxième plus gros exportateur de voitures du monde, car le coût du travail s'égalise entre l'Asie, le Mexique ou l'Amérique du Sud.» Wilcox pronostique une accélération du phénomène du «nearshoring» dans les cinq prochaines années.

Le consultant Richard Armstrong, directeur du cabinet Armstrong & Associates, relativise toutefois l'impact du phénomène sur le

marché du transport de marchandises: «Cette situation concerne surtout les produits high-tech et les lignes de production fortement robotisées. Les biens dont la confection requiert une main-d'œuvre abondante, soit l'immense majorité des produits en termes de volumes transportés, resteront fabriqués en Asie.» Selon lui, le nearshoring va affecter en premier lieu le fret aérien, car il s'agit du moyen de transport le plus utilisé pour les acheminements de matériaux et composants qualitatifs. Et risque donc de fragiliser la relance d'une industrie qui tente de se remettre de la crise économique mondiale. En 2013, la croissance du secteur du fret aérien n'a été que de 1,4%. ▲

Les géants sous la loupe

Les leaders du secteur doivent s'adapter. Certains y parviennent avec succès. Tour d'horizon.

Par Ludovic Chappex, Benjamin Keller, Serge Maillard et Julie Zaugg



A.P. MØLLER-MÆRSK

Le géant danois du shipping souffre d'une demande anémique et d'un secteur en surcapacité. Mais il vient de créer une alliance inédite pour y remédier.

A.P. Møller-Mærsk est le plus grand armateur de porte-conteneurs du monde. Mais le conglomérat danois a bien d'autres cordes à son arc: prospection pétrolière, gestion de terminaux ou construction navale. «Dans le secteur du shipping, il offre le service le plus fiable, notamment en matière de respect des délais de livraison, et le meilleur prix, indique Jesper Christensen, analyste chez Alm. Brand. Cela le distingue de la concurrence.» Car la firme opère dans un environnement extrêmement compétitif. «Il existe environ 100 sociétés de shipping sur le plan mondial, dit-il.

Elles sont une vingtaine sur les routes Asie-Europe. Dans ce contexte, impossible d'augmenter les prix.»

Alors que le transport maritime a été durement touché par la crise, les armateurs ont dans le même temps acheté trop de navires et se retrouvent en situation de surcapacité. Mais face à ce diagnostic sombre, A.P. Møller-Mærsk s'en sort plutôt bien: «Le conglomérat a pu subventionner son activité de shipping au moyen de ses autres divisions durant cette période difficile», relève Jesper Christensen.

Et le secteur s'apprête à vivre une vraie révolution: les trois principales sociétés de shipping – A.P. Møller-Mærsk, MSC et CMA CGM – ont créé une alliance, appelée P3, pour mettre en commun leurs 255 navires et optimiser leur taux de remplissage. «Cela leur permettra de réduire leurs coûts de 8%», note Frode Mørkedal, analyste chez Platou Markets. Cet espoir l'a amené à placer une recommandation BUY sur A.P. Møller-Mærsk.

Chiffre d'affaires 2013
DKK 266 mias
(CHF 42,5 mias)

Effectif
88'909

CEO
Niels Smedegaard Andersen

AMKBF



FEDEX

Pionnier du transport aérien express, FedEx domine le marché américain.

Les enveloppes cartonnées ornées du logo bleu et rouge de FedEx sont devenues synonymes de courrier rapide. «La firme a pratiquement inventé le modèle du transport express par avion au début des années 1970, souligne David Ross, analyste chez Stifel, Nicolaus & Co. Aujourd'hui, elle domine le marché du fret aérien aux Etats-Unis et possède une importante présence en Asie.» Le groupe basé dans le Tennessee a même commencé à grignoter des

parts de marché à son concurrent UPS dans le domaine du transport terrestre, sur sol américain. «Il est souvent le moins cher et le plus rapide, relève David Ross. Cela est dû à son modèle d'affaires unique fondé sur la sous-traitance. Contrairement à UPS, FedEx ne possède pas sa propre flotte de camions et n'emploie pas directement des chauffeurs, ce qui lui coûte moins et lui confère de la flexibilité.»

Sa division aérienne souffre en revanche de surcapacités. «La firme est en train de réduire le nombre de ses avions et de les remplacer par des appareils moins gourmands en fuel, relève Kelly Dougherty, analyste chez Macquarie. Cela devrait lui permettre d'améliorer sa rentabilité de l'ordre de 1,6 milliard de dollars d'ici à mai 2016.» Ce qui en fait un investissement particulièrement intéressant, selon elle.

Chiffre d'affaires 2013
\$ 44,3 mias

Effectif
Plus de
300'000

CEO
Frederick W. Smith

FDX



DHL Le groupe allemand possède le réseau de livraison le plus étendu sur le plan mondial.

DHL appartient au géant allemand Deutsche Post, qui en a fait l'acquisition il y a une quinzaine d'années, lorsqu'il a décidé d'investir le marché mondial de la logistique. Aujourd'hui, l'entreprise fondée en 1969 comme un service de courrier entre San Francisco et Honolulu est l'un des principaux acteurs mondiaux de la gestion de la chaîne logistique et de l'expédition de fret. Elle possède en outre le réseau de transport de courrier le plus développé à l'international. «DHL domine le marché dans les pays émergents, alors que ses concurrents FedEx et UPS sont plus centrés sur les Etats-Unis», fait remarquer Stephen Furlong,

analyste chez Davy. L'entreprise est également bien implantée en Asie et, bien sûr, en Europe. Sur ce dernier marché, le groupe basé à Bonn affronte toutefois une concurrence de plus en plus forte de la part d'UPS, dont 50% des revenus internationaux proviennent désormais d'Europe.

L'analyste David Ross de Stifel, Nicolaus & Co pointe une faiblesse relative du groupe: «A force de procéder à des acquisitions, il dispose d'une multitude de plateformes informatiques incompatibles au sein de sa division expédition de fret qu'il doit standardiser.» DHL vient de dévoiler sa «stratégie 2020», qui prévoit une croissance de 10%

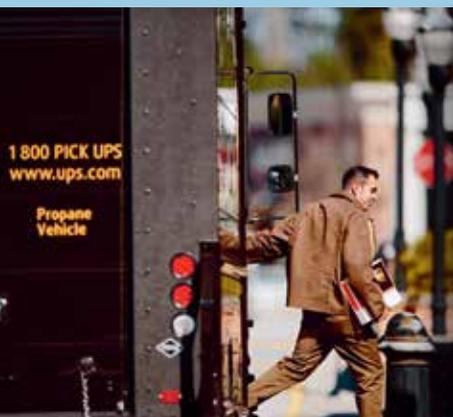
pour les activités de logistique et de 3% pour le transport de paquets. Celle-ci sera fondée sur trois piliers: «La fourniture de solutions sur mesure, une expansion dans les marchés émergents, notamment dans les pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique avec une forte croissance, et la logistique pour le commerce en ligne», détaille Roger Cook, le CEO de la division Global Forwarding. Dans ce dernier domaine, la firme pourra s'appuyer sur l'expérience et le savoir-faire étendu acquis par Deutsche Post en Allemagne.

Chiffre d'affaires 2013
€ 55 mias

Effectif
280'000

CEO
Ken Allen

DPW



Chiffre d'affaires 2013
\$ 55,4 mias

Effectif
395'000

CEO
Scott Davis

UPS



société sont gérés depuis son hub de Louisville, au Kentucky, ainsi que dans une série de centres régionaux, comme Cologne et Shanghai.

Le groupe a été l'un des premiers à investir dans un système de traçage informatisé en temps réel. «L'ensemble du processus de livraison et de gestion des stocks a été automatisé», souligne

Helene Becker. Mais la centralisation du groupe lui joue aussi des tours. «Son réseau a été paralysé cet hiver en raison des fortes chutes de neige sur Louisville.» UPS dispose néanmoins d'un atout de taille: grâce à son réseau terrestre, il est le mieux positionné pour profiter du gigantesque marché du commerce en ligne, le secteur le plus dynamique en ce moment dans l'industrie postale, note Kelly Dougherty, analyste chez Macquarie. Les analystes émettent la recommandation «hold», estimant que la firme va maintenir sa performance.

UPS

La firme aux camions bruns se distingue par sa technologie de traçage en temps réel.

Fondé à Seattle en 1907, UPS est l'une des plus importantes firmes de transport terrestre. «Elle gère des flux quotidiens représentant 6% du PIB américain et 3% du PIB mondial», relève Helene Becker, analyste chez Cowen. Aux Etats-Unis, elle détient 70% du marché du transport terrestre. Tous les paquets transportés par la

C.H. ROBINSON

Cet intermédiaire domine le trafic de marchandises aux Etats-Unis. Il a entamé une mue pour capter une partie du marché international et ferroviaire.

C.H. ROBINSON ALL RIGHTS RESERVED





2014 DEUTSCHE POST AG

ACCENTURE

Leader mondial du conseil aux entreprises et administrations, le groupe fournit aussi des services d'externalisation, de la logistique notamment.

Chiffre d'affaires 2013
\$ 28,6 mias

Effectif
289'000

CEO
Pierre Nanterme

ACN



2014 ACCENTURE

Cotée à New York, domiciliée à Dublin, dirigée par un Français, étalée dans plus de 200 villes à travers 56 pays, Accenture est l'incarnation paroxystique de la multinationale moderne. Considérée comme la première société de consulting dans le monde en termes de revenus, la firme est née de la séparation avec le cabinet américain Arthur Andersen, qui sera entraîné vers le fond par le scandale Enron en 2002.

Accenture offre des conseils en management, en technologies, ainsi que des services d'externalisation à des entreprises et administrations. Plus des trois quarts des 500 sociétés au chiffre d'affaires le plus élevé dans le monde (Fortune Global 500) figurent parmi ses clients. En matière de logistique, Accenture propose notamment son expertise pour améliorer la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des prestations d'outsourcing. L'entreprise dispose pour cela de 15'000 consultants et de plus de 40'000 personnes pour l'externalisation sur les cinq continents.

La majorité des analystes s'attend à ce que le groupe surperforme le marché, comme anticipé depuis juin 2011.

C.H. Robinson occupe une niche particulière dans l'industrie du transport routier: celle de l'intermédiaire entre les vendeurs de marchandises et les entreprises de transport. «Il détient 22% de ce marché aux Etats-Unis, ce qui le place en position dominante», indique John Mims, analyste chez FBR. Mais ses concurrents, plus

petits, plus flexibles et dotés de plateformes informatiques plus récentes, se montrent agressifs sur les prix.

Pour la société basée dans le Minnesota, cela signifie des marges compressées. «Sa croissance s'établira autour de 5 à 10% ces prochaines années, contre 15% précédemment», souligne l'analyste. A l'avenir, la firme poursuivra son expansion internationale, entamée avec le rachat du broker transpacifique Phoenix, fin 2012. Autre source de croissance: le transport intermodal, qui mêle la route, le rail et la mer. «L'amélioration du rail et les variations du prix du pétrole ont provoqué une hausse de la demande pour ces solutions», dit Matthew Young, analyste chez Morningstar. «C.H. Robinson reste un investissement intéressant, mais surtout sur le long terme», conclut John Mims.

Chiffre d'affaires 2013
\$ 12,8 mias

Effectif
Plus de 11'000

CEO
John Wiehoff

CHR





NORBERT DENTRESSANGLE

Chiffre
d'affaires
2013
€ 4 mias

Effectif
37'000

CEO
Hervé
Montjotin

 GND



NORBERT DENTRESSANGLE

Le leader français du transport routier européen ne cesse de s'agrandir via des rachats.

Le public le connaît surtout pour ses grands camions bâchés de rouge et frappés du sigle «ND». Avec plus de 37'000 employés dans 27 pays, le groupe français Norbert Dentressangle figure parmi les principaux transporteurs routiers d'Europe. Il revendique d'ailleurs le plus grand parc du continent: 8'000 véhicules et plus de 10'000 remorques. Mais aussi, pour la partie logistique, près de 8 millions de m² de surface d'entrepôt. Fondée en 1979 par celui dont elle porte toujours le nom, la société lyonnaise réalise aujourd'hui 60% de son chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros hors de l'Hexagone, notamment au Royaume-Uni et en Espagne.

Depuis 2007, Norbert Dentressangle a connu une croissance accélérée par une stratégie de rachats. Il a repris cette année-là l'un de ses principaux concurrents, la société norvégienne Christian

Salvesen, doublant ainsi de taille. Le groupe a poursuivi cette stratégie avec les rachats de l'entreprise britannique TDG, des activités de Schneider Logistics International aux Etats-Unis et en Chine et de l'activité «Freight Forwarding» du groupe français Daher. En mai 2014, il annonçait encore la reprise de neuf entrepôts de la société MGF en France. Comme le rapporte le «Financial Times», le consensus de cinq analystes suivant l'action Norbert Dentressangle table sur une surperformance de la société («outperform»), avec un objectif médian de cours fixé à 130 euros sur douze mois. Entre mai 2013 et mai 2014, la valeur de l'action a doublé, passant de 60 à 123 euros. Le groupe a annoncé de bons résultats au premier trimestre, avec un chiffre d'affaires en hausse annuelle de 5,5%. La progression est de 4,1% dans l'activité transport et, plus remarquable, de 8,4% dans la logistique.

NIPPON EXPRESS

Le géant japonais de la logistique accélère son expansion à l'international.

Comptant parmi les leaders mondiaux de la logistique, Nippon Express réalise près de 90% de son chiffre d'affaires au Japon. Cette entreprise fondée en 1937 propose une palette de services très diversifiés (frets aérien et maritime, transports routiers spéciaux, services logistiques personnalisés). Elle poursuit actuellement son expansion à l'international avec déjà une présence dans plus de 40 pays, dont une implantation particulièrement étendue en Amérique du Nord. Ces dernières années, Nippon Express y a notamment développé des partenariats avec l'industrie automobile locale.

A la fin de 2013, l'entreprise a racheté 67% de la division logistique de Panasonic. Impactée ces dernières années par la mauvaise conjoncture au Japon et le contexte économique global incertain, Nippon Express a perdu un peu de son attractivité auprès des analystes. La plupart recommandent néanmoins de conserver le titre. Seule une minorité d'observateurs estiment que l'action pourrait prochainement surperformer le marché.



NIPPON EXPRESS

Chiffre d'affaires 2012
¥ 1'613'327
(CHF 14 mias)

Effectif
18'545

CEO
Kenji Watanabe

9062



KUEHNE + NAGEL

L'entreprise basée à Schindellegi (SZ) reste une référence mondiale de la logistique. Elle se distingue notamment par sa gestion très rigoureuse des coûts.



Chiffre d'affaires 2013
€ 20,93 mias

Effectif
62'744

CEO
Detlef Trefzger

KNIN



Discipline, méticulosité et sens stratégique, ainsi peuvent se résumer les atouts historiques de Kuehne+Nagel.

L'entreprise fondée à Brême, en Allemagne, à la fin du XIX^e siècle, et installée dans le canton de Schwyz depuis 1975, a fait de la traque aux coûts superflus l'une de ses marques de fabrique. Elle fait partie des géants de la logistique et du transport au niveau global, comptant près de 63'000 employés, répartis dans une centaine de pays.

A l'instar de sa concurrente bâloise Panalpina, Kuehne+Nagel ne se limite pas au simple transport de marchandises mais se profile aussi comme un leader dans le domaine des solutions logistiques intégrées et personnalisées. Pour l'enseigne de mode C&A, elle se charge, par exemple, du contrôle de qualité des textiles, ainsi que de l'approvisionnement des magasins européens en vêtements. L'entreprise suisse propose aussi des solutions de transport spécifiques pour les industries automobile, aéronautique ou pharmaceutique.

Les analystes saluent l'excellente gestion managériale de Kuehne+Nagel, sa gestion des coûts, ses bonnes perspectives de croissance et sa capacité à gagner des parts de marché dans un secteur encore très fragmenté. Toutefois, les domaines du fret maritime et du fret aérien restant fortement soumis à la conjoncture mondiale, les perspectives d'évolution du titre demeurent incertaines. Credit Suisse maintient sa recommandation HOLD.



Un centre logistique d'Amazon. Les envois sont délivrés en moins de 24h aux abonnés premium aux Etats-Unis, dimanche compris.

Amazon et les défis du e-commerce

L'essor fulgurant des achats en ligne impose de nouvelles contraintes logistiques aux entreprises. Les géants du secteur poursuivent un objectif fixe: optimiser, pour réduire les coûts et les délais de livraison.

Par Benjamin Keller



Envie de nouvelles chaussures? D'un écran plasma? Du dernier iPhone? Une rapide recherche en ligne, quelques clics et le lendemain, la commande sera peut-être déjà là. Depuis le lancement de la librairie d'Amazon au début des années 1990, le commerce sur internet s'est généralisé à quasiment tous les produits imaginables. Le marché mondial a représenté plus d'un milliard de milliards de dollars en 2013, selon eMarketer, et progresse rapidement: +18% l'an dernier. En Suisse, les ventes ont atteint 6,25 milliards de francs, pour une croissance de près de 10%, selon l'Association suisse de vente à distance (ASVAD). Un essor qui entraîne d'immenses défis logistiques.

La maîtrise des processus de stockage et de préparation de la marchandise, ainsi que l'étranglement des délais de livraisons, constituent les deux principaux challenges à surmonter, explique Patrick Kessler, le président de l'ASVAD, un groupement qui représente 80% des e-commerçants de Suisse: «La concurrence impose de livrer toujours plus vite, tout en étant capable d'assurer la disponibilité des produits.»

Les grands cybermarchands ont développé pour cela des solutions intégrées et ultra-optimisées. La référence absolue reste Amazon. Sur le portail du leader mondial du e-commerce, tout s'achète, des produits de beauté aux tableaux de maître, et à des tarifs imbattables. Les envois sont délivrés dans des délais record – moins de 24 h pour les abonnés Premium – et désormais même le dimanche aux Etats-Unis. Pour y parvenir, le groupe fondé par Jeff Bezos

s'appuie sur près de 100 entrepôts couvrant chacun des dizaines de milliers de mètres carrés et dans lesquels tout est pensé pour une efficacité maximale.

«CHAOTIC STORAGE»

Le concept de «chaotic storage» est à cet égard révélateur: dans les centres de tri de la multinationale américaine, les articles ne sont pas regroupés par catégories comme dans un supermarché, mais de façon purement aléatoire, ce qui a pour effet de réduire le temps de parcours moyen des employés chargés du «picking», et également de gagner de la place en comblant le moindre vide sur les étagères après chaque commande. L'itinéraire des ouvriers, qui préparent plusieurs commandes à la fois, est ensuite calculé par un logiciel. Tout est informatisé grâce aux codes-barres qui figurent sur les produits.

L'informatique est aussi devenue centrale pour la planification des livraisons à des dates fixées par les clients. «Auparavant, les programmes étaient simplement conçus pour pouvoir livrer le plus rapidement possible, indique le chercheur français Bruno Durand, spécialiste de logistique urbaine et du e-commerce. Aujourd'hui, la rapidité n'est plus forcément exigée par les consommateurs, car ils ont compris qu'elle a un coût. En revanche, ils veulent pouvoir recevoir leur commande dans un certain délai, ou à une date donnée. Du côté des vendeurs, il a donc fallu faire évoluer les logiciels. Ikea, au départ, était incapable de livrer un mois après la commande!»

Pour les géants du commerce en ligne, l'optimisation des processus logistiques est d'autant plus importante qu'elle permet d'abaisser les coûts associés, beaucoup plus élevés que pour un magasin classique, surtout lorsque les frais de port sont offerts pour attirer de nouveaux clients, ce qui est courant. «La logistique n'est pas gratuite, rappelle Bruno Durand. Or, les acheteurs en ligne n'aiment pas payer pour le service.» Ces coûts opérationnels difficilement récupérables peuvent expliquer, en tout cas en partie, les cadences de travail très soutenues qu'imposeraient à leurs employés Amazon et

Amazon s'appuie sur près de 100 entrepôts couvrant chacun des dizaines de milliers de mètres carrés

d'autres mastodontes de la vente à distance, tels que l'habilleur berlinois Zalando, comme cela leur est régulièrement reproché. Des critiques qui n'auront peut-être bientôt plus de raison d'être, après l'acquisition en 2012 par Amazon du fabricant de robots américain Kiva Systems: les machines construites par cette firme sont en effet capables d'aller chercher de façon autonome les étagères où sont disposés les produits désirés. En octobre dernier, près de 1'400 automates avaient déjà été déployés par la firme de Jeff Bezos, qui a récemment annoncé vouloir porter ce chiffre à 10'000 d'ici à la fin 2014.

LIVRAISONS PAR LES AIRS

Amazon veut aussi automatiser les envois. En décembre dernier, le groupe a fait sensation en dévoilant son projet Prime Air. Objectif: livrer les consommateurs en moins de trente minutes avec des drones. Et, par la même occasion, se réappropriier la gestion des envois dans les derniers kilomètres, le fameux «last mile»

[lire l'encadré en page 59], où la société doit pour l'instant passer par des prestataires tels que La Poste. Amazon précise que la mise en œuvre commerciale «prendra un certain nombre d'années». Projet réaliste? «On y viendra, estime Bruno Durand. D'autres logisticiens comme DHL ou les services postaux évoquent également cette possibilité. Mais il est encore un peu tôt. En plus de problèmes techniques, il faudra clarifier la question des autorisations de vol.»

Le spécialiste souligne qu'une entreprise comme Amazon, uniquement présente sur internet et développant ses propres systèmes logistiques, constitue une exception dans le e-commerce. «Amazon traite de tels volumes que le groupe a été obligé d'inventer ses propres solutions, puisque rien de tel n'existait auparavant sur le marché.» La majorité des e-commerçants sont de petites sociétés qui effectuent trois ou quatre transactions par jour, ajoute-t-il: «Ces «épiciers du web» n'ont pas les moyens de développer une logistique performante et doivent faire appel à des logisticiens externes.» ▲



La bataille du «last mile»

L'un des aspects les plus complexes à gérer pour les livraisons issues du e-commerce est celui du «dernier kilomètre», soit la partie qui inclut la réception du produit par le client. Contrairement aux envois traditionnels entre professionnels (B2B, «business to business»), le commerce en ligne implique d'acheminer directement les colis vers le grand public (B2C, «business to consumer»), ce qui nécessite une tout autre organisation. «Il s'agit de livrer un seul colis à la fois à des millions de ménages différents, alors que dans le cas du B2B, on fournit en grande quantité quelques milliers de magasins ou autres entreprises seulement», analyse le chercheur français Bruno Durand, spécialiste de logistique urbaine et du e-commerce.

Ce segment est généralement dominé par les services postaux nationaux. En Suisse, La Poste a assuré 83% des envois de colis de moins de 20 kg en 2012, sur un total de 116 millions de paquets, selon la Commission fédérale de la poste. Le reste a été délivré

par des privés (coursiers, expressistes tels que DHL ou UPS, etc.). «La difficulté principale consiste à accéder aux destinataires, qui ne sont pas forcément chez eux lors de la livraison», note Bruno Durand. Le taux d'échec à la première tentative varie entre 10 et 40% selon les transporteurs, La Poste étant le plus efficace. «Il faut alors reprendre le colis, le mettre en attente, le délivrer ultérieurement. Tout cela coûte cher.»

Des alternatives à la livraison à domicile existent, à commencer par les points relais, soit des commerces de proximité faisant office de centres de retrait ou de retour de colis.

Autre option: faire se déplacer le client. «De plus en plus de cybermarchands offrent la possibilité aux consommateurs de venir chercher eux-mêmes les produits en magasin («click and collect») ou dans un dépôt («drive»), rapporte Bruno Durand. Une solution avantageuse puisqu'elle permet d'économiser les frais de port.

La suprématie de La Poste dans le «dernier kilomètre» pourrait faiblir à l'avenir. «Si le nombre de paquets double, d'autres prestataires vont s'imposer», estime Patrick Kessler, le président de l'Association suisse de vente à distance. Le géant jaune est toutefois très actif puisqu'il prévoit d'augmenter sa capacité de tri de 25% d'ici à 2015 et propose une panoplie d'autres services, dont les consignes automatiques.

Il s'agit de contrer la volonté des grands e-commerçants de s'approprier toute la chaîne de distribution pour faire baisser les coûts et accélérer encore les envois, un phénomène que La Poste dit observer «attentivement». En Suisse, certaines entreprises se passent déjà des services postaux, à l'instar de Coop, qui possède ses propres livreurs pour son supermarché en ligne coop@home. Une stratégie que pourrait être tenté de suivre Amazon? «Pour l'heure, ils n'ont pas de flotte de livraison privée (excepté pour le service d'alimentation Amazon Fresh aux Etats-Unis), constate Bruno Durand. Mais demain, qui sait?»



Un prototype de drone testé par Amazon pour ses livraisons. L'entreprise américaine veut développer une application commerciale de ce service dès 2015.

Hypothèques: les taux les plus bas du marché

A la fois simple d'accès, rapide et efficace, l'offre hypothécaire en ligne de Swissquote reste la plus attractive du marché. Jürg Schwab, directeur du département Trading, présente les dernières innovations de ce service.

Trois ans après son lancement, l'offre hypothécaire de Swissquote, en partenariat avec la Banque Cantonale de Bâle-Campagne (BLKB), demeure la plus avantageuse sur le marché suisse. C'est également la seule à proposer une solution entièrement en ligne, à la fois rapide et très simple d'accès, le tout sans commission ni frais de dossier. Premier bilan en compagnie de Jürg Schwab, directeur du département Trading de Swissquote, qui détaille les nouvelles fonctionnalités et optimisations de ce service.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ L'offre d'hypothèque de Swissquote a été lancée en juin 2011, quel écho rencontre ce service auprès de vos clients?

Jürg Schwab ▶ Le bilan est 100% positif. Le nombre de crédits alloués ne cesse d'augmenter (voir le graphique ci-contre, ndlr) et nos clients se montrent très satisfaits. En trois ans, nous n'avons eu que des retours positifs de la part des clients qui ont conclu une hypothèque avec nous. De plus, nous continuons à améliorer notre service en proposant constamment de nouvelles fonctionnalités.

Quelles sont les dernières améliorations proposées?

Sur notre site internet, nos clients peuvent évaluer en quelques secondes la faisabilité de leur projet immobilier, à l'aide d'un simulateur extrêmement simple à utiliser. Il leur suffit pour cela d'indiquer la valeur du bien immobilier désiré, leur revenu brut et le capital disponible. Le programme calcule automatiquement si le projet peut être financé. Cette première étape permet aux clients d'avoir un aperçu immédiat de leur situation.

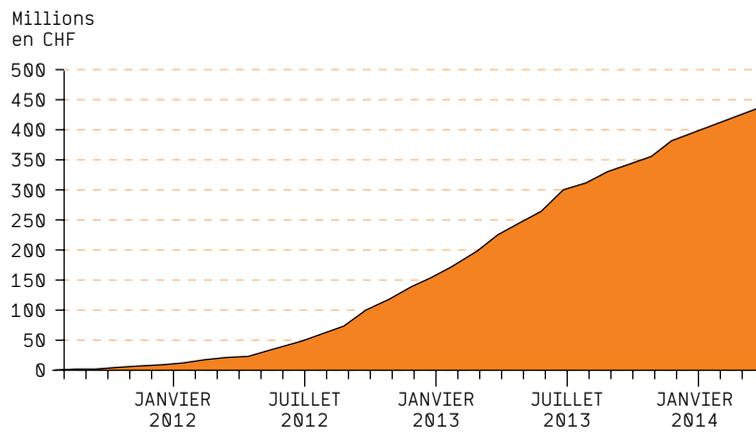
D'autres changements?

La deuxième étape, celle du remplissage de notre formulaire en ligne, a été optimisée. Dans le but de rendre le processus plus rapide, nous avons intégré des pop-up qui donnent des explications complémentaires. Il faut également souligner que la qualité de notre helpdesk téléphonique ne cesse de s'améliorer. En trois ans, nous avons accumulé beaucoup d'expérience à ce niveau.

Pour quels types de crédit recevez-vous le plus de demandes?

Une majorité de clients optent

Montant global des e-Hypothèques Swissquote



pour un taux fixe avec une répartition de leur hypothèque sur deux ou trois tranches, avec une durée moyenne de cinq ans.

Quel est votre pronostic personnel concernant l'évolution des taux d'intérêt?

Je ne crois pas qu'il faille s'attendre à une hausse sensible au cours des prochaines années. L'évolution dépend actuellement dans une large mesure de la situation économique globale. Or, aussi longtemps que l'euro sera sous pression, une hausse des taux d'intérêt en francs suisses renforcerait trop fortement l'attractivité du franc. Cela mettrait l'économie suisse à mal, surtout au niveau des secteurs d'exportation, et la BNS ne laissera pas cette situation se produire.

Comment jugez-vous l'avenir et l'évolution des hypothèques en ligne?

Notre offre d'hypothèques en ligne comprend les produits et services habituels, sauf que le client ne rencontre pas son conseiller. Etant donné l'attractivité actuelle des taux d'intérêt, ce secteur financier va se développer fortement ces prochaines années; nous prévoyons une augmentation exponentielle des octrois d'hypothèques en ligne. ▲

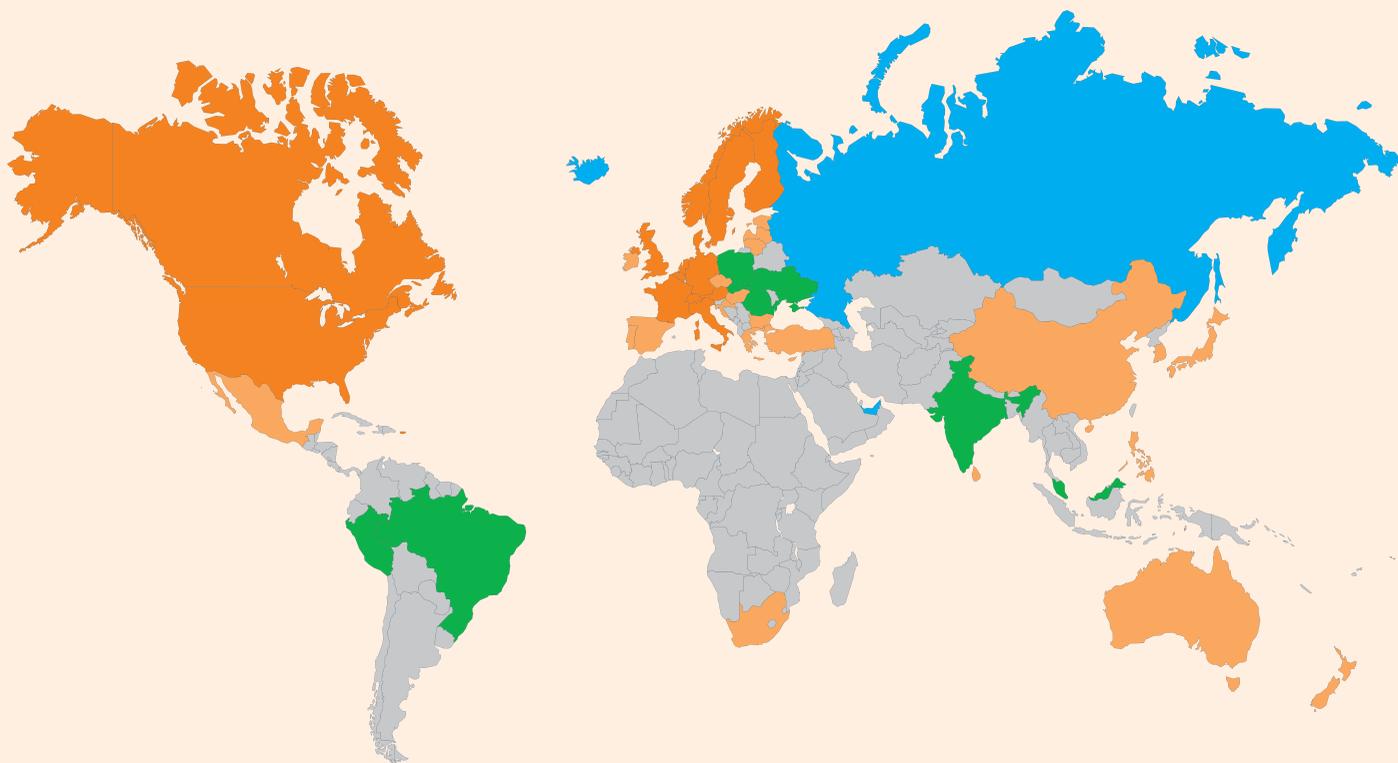
Jürg Schwab, directeur du département Trading de Swissquote.

Taux d'intérêts
au 06.06.2014

2 ans	0,74%
3 ans	0,79%
4 ans	0,88%
5 ans	1,02%
6 ans	1,18%
7 ans	1,35%
8 ans	1,51%
9 ans	1,65%
10 ans	1,78%

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH



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

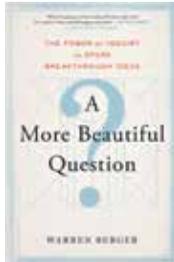
MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- 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

A MORE BEAUTIFUL QUESTION

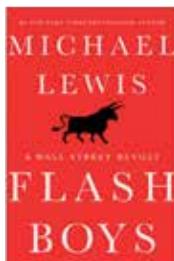
Par Warren Berger (Bloomsbury, 2014)



En grandissant, nous perdons l'habitude de demander «pourquoi». C'est pourtant une question primordiale qui, d'après le journaliste et auteur Warren Berger, permet d'identifier et de résoudre les problèmes des entreprises. Si Google et Netflix prospèrent, postule-t-il, c'est qu'elles n'ont jamais cessé de poser les questions «pourquoi?» ou «comment?» sans lesquelles l'innovation n'existerait pas.

FLASH BOYS

Par Michael Lewis (W.W. Norton, 2014)



L'auteur des best-sellers «Moneyball» et «The Big Short» s'en prend cette fois aux traders à haute fréquence (HFT) qu'il accuse de manipuler les échanges grâce à la vitesse foudroyante de leurs programmes informatiques qui leur donne l'avantage. Il relate ici l'histoire d'un trader canadien qui a mené l'enquête après s'être rendu compte que les opérateurs HFT lui damaient le pion à chaque fois.

À TÉLÉCHARGER

UNE NAVIGATION PLUS EFFICACE

(Android)



Ce mini navigateur rapide, esthétique et facile d'utilisation réunit les meilleures fonctionnalités de ses rivaux. Sur la page d'accueil apparaissent les icônes des sites les plus visités, tandis qu'un signe + permet d'ajouter des signets. Autre avantage: il consomme moins d'énergie tout en étant plus confidentiel et sécurisé que la plupart des logiciels libres.

Next Browser
Gratuit

CALCULATRICE MANUSCRITE

(iPhone, iPad, Android)



Réaliser des opérations mathématiques avancées est désormais possible grâce à cette application dont le fonctionnement repose sur la reconnaissance de texte. L'utilisateur saisit une expression mathématique manuscrite sur l'écran. My Script convertit les symboles et les nombres en texte digital puis divulgue un résultat.

MyScript Calculator
Gratuit

GESTION FACILITÉE DES FINANCES

(iPhone, iPad, Android)



Tenir ses comptes au quotidien devient un jeu d'enfant grâce à cette app qui, en plus d'analyser les données saisies (chaque dépense est répertoriée par catégorie) et de les comparer aux revenus, offre d'intelligents conseils sur la façon de mieux gérer son budget. Après quelques semaines d'utilisation, Spendee tire des conclusions et présente des graphiques montrant où va l'argent.

Spendee
Gratuit

CONVERTISSEUR UNIVERSEL

(iPhone, iPad, Android)



Plus besoin de télécharger une application spécifique pour la conversion de chaque unité. Vitesses, poids, mesures, distances, volumes, etc. sont rassemblés dans cette app polyvalente qui permet aussi de calculer les taux d'intérêt d'un emprunt logement ou les taux de change de 167 devises.

Converter Plus
Gratuit



«Il n'y a pas de limite d'âge
ni de contre-indications pour
la pratique du kitesurf.»

SPORT

LE KITESURF LÈVE LE VOILE

Avec les beaux jours, et dès les premiers souffles du vent, d'étranges oiseaux multicolores viennent planer à la surface des eaux: les kitesurfeurs sont de retour.

Par Salomé Kiner

Un sport nautique à base de cerf-volant géant. A première vue, l'association peut paraître hasardeuse. Mais bien qu'impressionnant, le kitesurf ne relève pas des sports extrêmes ou d'une démarche farfelue. Cette discipline relativement jeune, mélange de glisse et de vol plané, ne cesse de se populariser sur les lacs helvétiques depuis quelques années.

Même s'il n'existe pas de recensement officiel, on estime que la tribu des kitesurfeurs compte désormais près de 3'000 personnes en Suisse. Cette grande famille de passionnés regroupe différents profils. On y trouve des amateurs de planche à voile, conquis par cette alternative plus technique et moins encombrante, ou des snowboarders, qui retrouvent

hors saison une planche aux mêmes dimensions que la leur, pour une sensation de glisse comparable. Mais le kitesurf séduit aussi, plus largement, des sportifs tout simplement curieux de s'ouvrir à une nouvelle discipline.

Car aujourd'hui, grâce aux innovations technologiques, le kitesurf se veut accessible au plus grand

Conseils pour débuter

Il faut compter au minimum 1'500 francs pour un équipement complet: la planche, la voile, le harnais et une combinaison. Le kitesurf n'est pas un sport excessivement dangereux, mais il s'agit néanmoins d'une activité à risque, particulièrement à proximité de la terre ferme, où les collisions et les chutes sont les plus douloureuses. Il est fortement déconseillé de se mettre à l'eau avant d'avoir été initié dans le cadre d'un cours, ou par un professionnel. Les kitesurfeurs sont autorisés à évoluer sur toutes les voies navigables suisses.

nombre, comme l'explique André Simone, fondateur du magasin-école Kiteshop, basé à Bière (VD), et président de la Kitesurfer Association: «A condition d'aimer l'eau, bien sûr, il n'y a pas de limite d'âge ni de contre-indications pour la pratique du kitesurf. Physiquement, c'est un sport qui sollicite beaucoup les muscles abdominaux mais qui n'écartèle pas les membres, comme certains le pensent! Une initiation de quatre ou cinq heures suffit pour pouvoir se mettre à l'eau.» A l'instar d'un bon nombre de ses cousins nautiques, le kitesurf dépend de la météo. D'avril à septembre, il est généralement possible de profiter de 40 jours «surfables», en moyenne. En Suisse comme ailleurs, il faut compter sur 10 nœuds de vent (environ 20 km/h) pour pouvoir pratiquer dans de bonnes conditions.

Même si le kitesurf pratiqué à haut niveau permet d'atteindre des vitesses impressionnantes (le recordman de la discipline

Alex Caizergues a été flashé à 104,8 km/h le 12 novembre 2013 à Salin-de-Giraud, dans le Sud de la France), il peut aussi se concevoir comme une pratique assez douce, au moins dans un premier temps. Ancien véliplanchiste confirmé, l'architecte Mathias Jenny, 44 ans, de retour de deux semaines de glisse au Brésil, résume en quelques mots le caractère addictif du kitesurf: «On apprend vite, on progresse vite, et le plaisir est proportionnel! C'est un sport qui procure des sensations de vitesse et de liberté inégalables.» ▲



ADRESSES

EN SUISSE ROMANDE

KITESHOP
(magasin, shop online et cours)
Ch. de la Montagne 11
1145 Bière
Tél. 079 204 44 77
www.kiteshop.ch

AIRONE.CH
(shop online et cours)

EN SUISSE ALÉMANIQUE

SWISS KITESURF
(magasin, shop online et cours)
Sportzentrum Mulets
CH-7513 Silvaplana
Tel: 081 828 97 67
www.kitesailing.ch

RADIX BURGDORF
Kirchbergstrasse 25
3400 Burgdorf
Tel: 034 424 06 16
www.radixweb.ch

ANDY'S KITESHOP
Aeschstrasse 7
6410 Goldau
Tel: 041 857 00 99
www.kite-shop.ch



Lac de Silvaplana

Quatre spots célèbres où pratiquer

SILVAPLANA

(GR, lac de Silvaplana)
La «Mecque du kitesurf en Suisse» est un site internationalement reconnu. Le lac de Silvaplana est cependant situé à 1'800 m d'altitude, et l'eau y est plus froide qu'ailleurs. Une bonne combinaison s'avère indispensable.

PORT D'ALLAMAN

(VD, lac Léman)
Une plage de galets très appréciée des amateurs de nature. Le site est mal desservi en parkings, mais cela lui donne l'avantage d'être peu fréquenté. Adapté aux débutants.

YUONAND

(VD, lac de Neuchâtel)
C'est le spot fétiche des Romands. Il a l'avantage d'offrir une plage de sable, et d'être adapté à tous les niveaux. En raison du nombre élevé de baigneurs, le site est fermé aux kitesurfeurs du 15 juin au 15 août.

SISIKON

(UR, lac d'Uri)
Un lac bordé de falaises prisé des kitesurfeurs, où l'idéal consiste à décoller depuis un bateau.

Tous les spots et renseignements sur www.unhooked.ch et www.kitesurf.ch



INTO THE WILD.



MINI COUNTRYMAN. DÈS CHF 26'500.-*. FINIES LES FRONTIÈRES.

De la jungle urbaine aux contrées sauvages: grâce à sa garde au sol très élevée et à la traction intégrale ALL4 disponible en option, la MINI Countryman mène la course sur tous les terrains. Au mieux, découvre sa puissance et son espace généreux lors d'une course d'essai dans la nature! Et ce n'est pas tout: le service gratuit MINI Tender Loving Care jusqu'à 100'000 km ou 10 ans** t'assure encore plus de plaisir. MINI.ch

Facchinetti Automobiles (Genève-Meyrin) SA
Rue Lect 33, 1217 Meyrin
Tél. 022 989 08 90

Facchinetti Automobiles (Gland-Vich) SA
Rte de l'Etraz 2, 1267 Vich
Tél. 022 354 03 03

Facchinetti Automobiles SA
Av. des Portes-Rouges 1-3, 2000 Neuchâtel
Tél. 032 720 22 22

www.facchinetti.ch

* MINI One Countryman, 6,0 l/100 km, 139 g CO₂/km (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 148 g/km), catégorie de rendement énergétique: D. Véhicule illustré: MINI Cooper ALL4 Countryman, avec options, prix total du véhicule: CHF 34'940.-, 6,9 l/100 km, 160 g CO₂/km, catégorie de rendement énergétique: F. ** Seule la limite atteinte en premier est prise en compte.

AUTO

LES PETITES SPORTIVES MONTENT EN GAMME

Audi lance un pavé dans la mare avec la S1, une citadine nantie d'un gros moteur turbo et de quatre roues motrices. Le prestige n'est décidément plus une affaire de taille.

Par Philipp Müller

AUDI S1

Longueur: 3'975 mm

Puissance: 231 ch

0 - 100 km/h: 5,8 s

Prix: dès 39'950.-



On assiste depuis quelques années à un regain d'intérêt chez les constructeurs pour les petites GTI. Inutile de les citer, chaque enseigne européenne possède la sienne, avec un bloc turbocompressé de petite cylindrée sous le capot, développant largement plus de 150 chevaux. Et comme les frontières entre segments sont de plus en plus perméables, ces jolies princesses héritent rapidement des équipements high-tech qui faisaient l'exclusivité de leurs grandes sœurs. On assiste donc à une prolifération de citadines super musclées parées comme des limousines de luxe.

Au milieu de la meute, il devient toutefois difficile de trouver la voie de la différenciation. Certains optent pour une boîte automatisée, d'autres pour des possibilités de personnalisation infinies. Abarth a misé sur la miniaturisation et la fibre nostalgique. Ses minuscules bolides, qui atteignent jusqu'à 190 chevaux en version 695 Biposto – le double d'une Fiat 500 TwinAir de base – fleurent bon les années 1960 malgré leur technique d'aujourd'hui. Nissan a préféré de son côté une approche décalée en dédiant une très exclusive livrée

Nismo (Nissan Motorsport) – habituellement réservée aux coupés Z et GT-R – à son petit crossover Juke qui saute ainsi à 200 chevaux.

L'accroissement des niveaux de puissance dans de petites carrosseries permet de capter des clients des segments supérieurs

Jusqu'à présent, les grands groupes automobiles s'étaient rarement attaqués au marché

ABARTH 695 BIPOSTO

Longueur: 3'657 mm

Puissance: 190 ch

0 - 100 km/h: 5,9 s

Prix: dès 49'000.-



des petites sportives avec leurs labels haut de gamme. On ne relevait guère la présence que de l'Audi A1 Sport, techniquement apparentée aux cousines Seat Ibiza Cupra et Skoda Fabia RS. Mais conquise par cette expérience, la toute-puissante marque aux anneaux vise désormais le haut du panier: avec la S1, elle entend faire mieux encore que la VW Polo R WRC, jusqu'ici la référence en matière de motorisation (2 litres turbo de 220 ch et 350 Nm de couple).

Signe annonciateur de ces nouvelles ambitions, Audi lançait en 2012 la A1 Quattro

forte de 256 chevaux, un missile édité à seulement 333 exemplaires, qui reprenait la mécanique du coupé TTS et adoptait la transmission intégrale chère à la marque. La marque d'Ingolstadt a remis la compresse au Salon de Genève cette année avec la S1, une voiture de série cette fois-ci. Les paroles de Luca de Meo, responsable des ventes et du marketing de la marque, sont claires: «Aucune autre petite voiture ne pousse aussi loin la sophistication.» Pour accéder au statut de reine des voitures du segment B, la S1 fourbit des armes jamais vues à ce niveau de gamme, à

commencer par son moteur 4 cylindres 2 litres turbo à double système d'injection (directe et indirecte) dérivé de celui de la S3, son essieu arrière multibras ainsi que la transmission à quatre roues motrices bienvenue pour transmettre sans encombre les 231 chevaux au sol.

Comme en horlogerie-joaillerie, les complications coûtent cher, et c'est sans étonnement qu'on découvre le prix de cette œuf Fabergé des temps modernes: 39'950 francs. Tout aussi courte (3,98 m), la version Sportback à cinq portes coûte 900 francs de plus. La boîte reste une

MINI COOPER S

Longueur: 3'820 mm

Puissance: 192 ch

0 - 100 km/h: 6,8 s

Prix: dès 30'700.-



classique six rapports à commande manuelle mais comme pour tout bon produit premium, les services sont inclus dans le tarif. Ce qui est beau est cher, mais à l'ère du «small is beautiful», la compacité devient un atout, de même qu'un poids contenu et une certaine modération à la pompe (7 l/100 km).

LA CONCURRENCE SE DESSINE

Les adversaires historiques d'Audi, tout aussi impatients d'occuper chaque niche du marché quitte à en créer de nouvelles, n'ont pas cru bon d'attaquer la gamme A1/S1. Mercedes s'en remettra une fois encore à Smart pour occuper le terrain. Mauvais calcul? La Smart Forfour Brabus n'a pas laissé un souvenir impérissable. Quand on sait le succès de la A45 AMG, la berline la plus puissante et la plus chère

du segment C, on se dit qu'une Mercedes d'un segment inférieur aurait son rôle à jouer.

La presse spécialisée parle depuis un certain temps d'une authentique petite BMW, mais à Munich, on a donné la priorité à la i3 électrique. BMW continue donc de sous-traiter ses petites voitures exclusives à la filiale Mini, marque qui a su gagner ses lettres de noblesse en quinze ans à peine. Renouvelée en ce début d'année, l'anglaise conserve son look rétro, plus empâté (+10 cm en longueur, +4,4 cm en largeur) sur cette troisième génération, mais nourrit toujours des ambitions sportives. La nouvelle version Cooper S passe elle aussi à 2 l de cylindrée, avec turbo bien sûr, et devrait nous donner une version John Coopers Works explosive. Une bombinette à la française

pourrait survenir de Sochaux, sous la forme d'une Peugeot 208 R boostée et allégée. Annoncée elle aussi au conditionnel, la Ford Fiesta RS pourrait mettre du baume au cœur aux nostalgiques de la Focus RS.

Dans un contexte de réduction des consommations et des émissions, l'accroissement des niveaux de puissance dans de petites carrosseries n'est pas si paradoxal que ça. Il permet de capter des clients des segments supérieurs, les downsizers, toujours plus nombreux. Une sportive de poche, même surpuissante, n'est pas encore considérée comme totalement déraisonnable. Elle s'inscrit de surcroît dans la tendance du «plus léger, plus compact, plus rapide» portée par tous les appareils électroniques. ▲



Tables de caractère Découvrez les nouveaux revêtements de tables USM et choisissez votre style parmi les 55 couleurs et matériaux de la collection – dès maintenant sur www.usm.com

Demandez-nous une documentation détaillée ou visitez nos distributeurs.

Boudry Rossetti S.A. **Bulle** Dally Bureau SA **Carouge** Teo Jakob S.A. **Fribourg** Forme + Confort SA
Genève Round Office **Lausanne** Fino Diffusion Sàrl, Wohnshop projecto SA
Sion L'Intemporel Design d'Interieur SA

Pour plus d'informations: www.usm.com

Showrooms internationales:
 Berlin, Berne, Düsseldorf, Hambourg, Munich, New York, Paris, Stuttgart, Tokyo

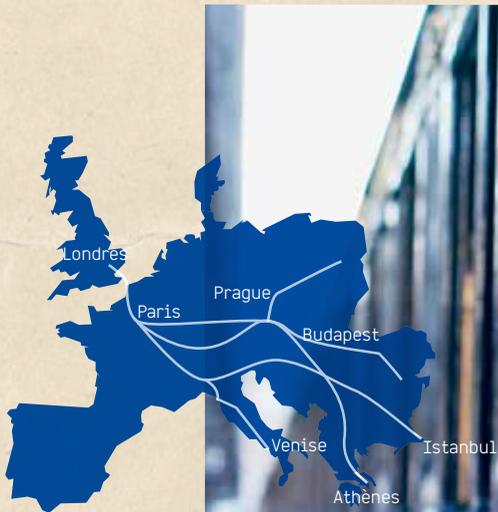
USM
 Systèmes d'aménagement

VOYAGE

Odes à la lenteur

Célébré par les poètes, les artistes et les aventuriers depuis son invention au début du XIX^e siècle, le train reste l'une des plus belles façons de profiter d'un paysage, bercé par la douceur du roulis. Sélection de cinq croisières ferroviaires hors normes.

Par Salomé Kiner



DR

LE PLUS MYTHIQUE
L'Orient express

Europe

Meilleure saison: le voyage Paris-Istanbul n'a lieu qu'une fois par an

Prochain départ: 29 août 2014

Budget: dès 8'500 francs par personne

Renseignements:
www.vsoe.com

L'emblème du glamour ferroviaire, c'est lui. A la différence du Transsibérien, l'Orient-Express n'a pas été créé pour des raisons pratiques, mais pour satisfaire une clientèle aisée et romantique. Inauguré en 1883, celui que l'on surnomme «le roi des trains, le train des rois» a voyagé avec Léon Tolstoï, Marlene Dietrich ou Mata Hari. Agatha Christie y rencontra son mari, et une scène de James Bond y fut tournée. Sans oublier l'armis-

tice de 1918, signé dans la voiture no 2419.

Si les 3'094 km qui séparent Paris d'Istanbul sont encore reliés par cette ligne, ce n'est hélas plus à bord de ces wagons mythiques – classés Monuments historiques – que le voyage s'effectue aujourd'hui.

Fidèle réplique de son aîné muséifié, le Venise-Simplon-Orient-Express propose toujours une expérience au faste

similaire, garantie sans WiFi et sans climatisation, mais avec poêles à charbons et vitraux de Murano. Au départ (ou à destination) de Paris, Londres, Istanbul, Budapest, Prague, Venise, Vienne et Bruxelles, la compagnie propose de nombreuses formules desservant une ou plusieurs de ces villes. La plus classique (et la plus chère) reste la liaison historique Paris-Istanbul, soit six jours et cinq nuits avec escale à Budapest et Bucarest.

LE PLUS ROMANESQUE
Le Transsibérien

Russie

Meilleure saison: de septembre à octobre ou durant le plein hiver

Budget: de 1'200 à 13'000 francs selon la durée et la compagnie ferroviaire

Renseignements:
www.goldeneagleluxurytrains.com
www.yoxel-moxel.ch



Un samovar qui fume, des babouchkas le long des voies et des steppes à perte de vue, voilà qui résume bien l'ambiance du Transsibérien. Imaginé par le Tsar pour rejoindre les deux extrémités de son empire, ce trajet en train fait rêver les amateurs de grands espaces et de voyages méditatifs au long cours.

Pour relier Moscou à Vladivostok, il faudra avaler 9'288 km de rails, traverser plus de 990 gares, deux continents et sept fuseaux horaires. Le voyage peut s'effectuer sans escale (7 jours et 7 nuits), mais les villes historiques d'Irkoutsk, Ekaterinbourg ou Kazan valent la peine de prévoir au minimum 15 jours. Il n'en faut d'ailleurs pas moins pour laisser s'exprimer les majestueux paysages sibériens, des forêts de bouleaux aux eaux cristallines du lac Baïkal.

Aux compagnies étrangères luxueuses qui circulent sur la ligne du Transsibérien, on pourra préférer le Rossiya, un train de passagers national qui garantit un voyage immersif, hors des sentiers battus. Les prestations de l'opérateur Golden Eagle offrent moins de saveurs locales mais un confort digne des plus grands hôtels, avec salles de bains privées et animations musicales à bord.



GOLDEN EAGLE LUXURY TRAINS



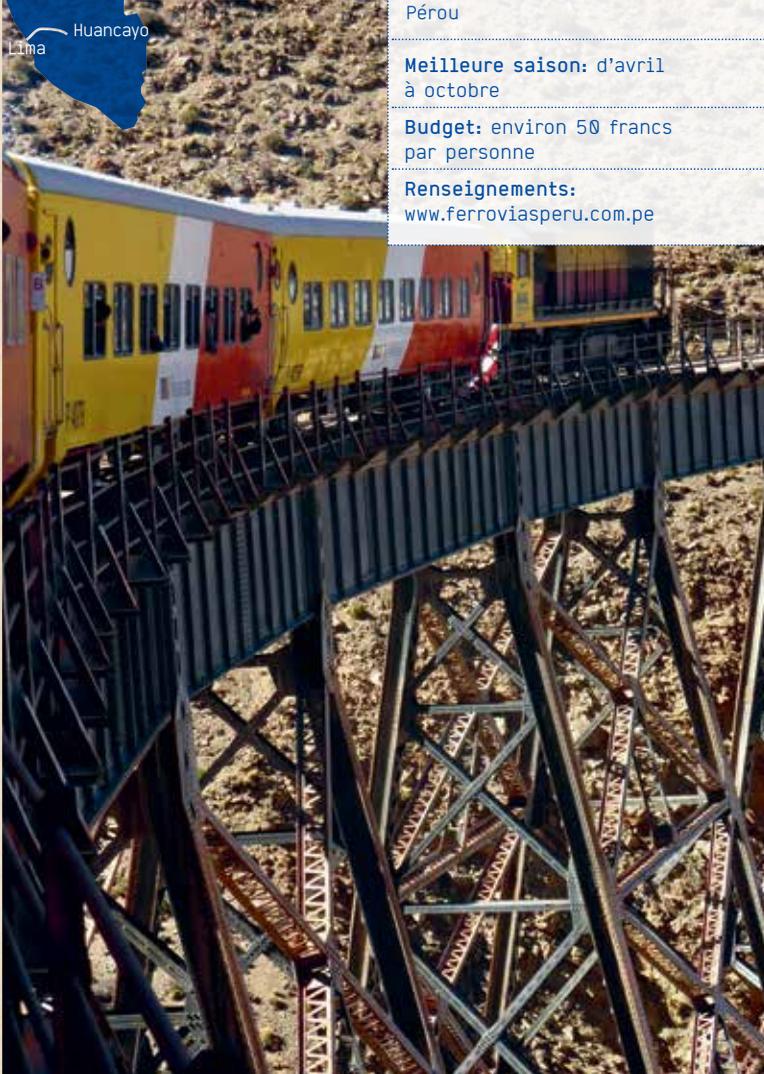
LE PLUS EXTRÊME El tren de la Sierra

Pérou

Meilleure saison: d'avril à octobre

Budget: environ 50 francs par personne

Renseignements:
www.ferroviasperu.com.pe



Il faut avoir le cœur bien accroché pour s'offrir l'ascension du train de la Sierra, qui s'achève à plus de 4'800m. Douze heures parfois éprouvantes pour relier Lima à Huancayo, en passant par une soixantaine de ponts, autant de tunnels et plus de 1'000 virages. L'oxygène peut venir à manquer, et tous les estomacs ne résistent pas au dénivelé, mais des infirmières à bord, munies de tisanes de coca, assurent le bien-être et la sécurité des passagers. Chevillé aux flancs des montagnes andines, suspendu au-dessus de falaises abruptes ou épousant les rives des lacs glaciaires, ce train mythique, l'un des plus hauts du monde, fait partie des plus grandes sensations ferroviaires.

DR. HAUS

LE PLUS HUPPÉ Rovos Rail

Afrique

Meilleure saison: toute l'année, prévoir une réservation très en avance

Budget: dès 4900 francs pour 6 jours (Le Cap – Victoria)

Renseignements:
www.rovos.com

Après Le Cap et Pretoria, viennent les chutes Victoria, point d'orgue de la trajectoire époustouflante du Rovos Rail. Avec ses authentiques wagons pullman des années 1930 et sa station d'observation du paysage, ce palace roulant est l'un des plus luxueux au monde, et une véritable fierté

africaine. Le voyage inclut la traversée de la savane, la côte des océans Indien et Atlantique, la visite de réserves naturelles et de mines d'or. En option, il est possible de s'offrir un safari, une croisière sur le Zambèze et la visite des plus grands vignobles sud-africains.



Le Cap



BEUMOND IMAGES



LE PLUS EXOTIQUE
Eastern & Oriental
Express

Asie

Meilleure saison: en dehors des moussons, d'octobre à avril

Budget: entre 3'700 et 7'500 francs pour une durée comprise entre 3 et 6 nuits

Renseignements:
www.easternandorientalexpress.com



RODOS TRAVEL

Au départ de Singapour et à destination de Bangkok, la «Venise de l'Orient», l'Eastern & Oriental Express est un convoi haut de gamme qui passe par Kuala Lumpur, en Malaisie. 2'000 km d'un trajet d'exception, qui fraye dans les forêts tropicales et serpente entre les rizières et les champs de thé. Il s'arrête également à hauteur du pont de la rivière Kwai, puis dans les principaux sites culturels et religieux, le temps d'une visite guidée. Paradis des esthètes (dress code dîatoire de rigueur) et des gourmets, l'Eastern & Oriental Express ne circule jamais sans un grand chef à bord. ▲

BOUTIQUE



Zen vintage en plein air

En 1940, la designer Charlotte Perriand imagine la chaise longue Tokyo, inspirée d'un séjour au Japon. Une création devenue accessible en 2011, grâce au fabricant italien Cassina. Composée de 12 lamelles courbées, elle existe en version teck, hêtre ou bambou.

www.cassina.com

Env. 5'400.-



Vélo sur ressorts

Les nids-de-poules, pavés et autres trottoirs font partie du quotidien des cyclistes. Sam Pearce, ingénieur en mécanique et designer industriel, a développé une roue révolutionnaire en remplaçant les rayons par des suspensions en carbone. Le Loopwheels absorbe les chocs et garantit une conduite plus confortable.

www.loopwheels.com

Env. 620.- la roue
ou 1'770.- le vélo complet



Des porte-vélos design

Grâce à deux jeunes designers berlinois, le vélo n'est plus seulement un moyen de transport mais aussi un objet de décoration. Trois types de porte-vélos sont disponibles. Ils permettent de faire trôner sa petite reine dans son intérieur, sans l'encombrer.

www.mikili.de

Env. 320.-



Drone autonome

Complètement autonome, le drone en fibre de carbone LA100 de Lehmann Aviation porte une caméra GoPro Hero et dispose d'une connexion wifi. Il suffit d'entrer les données de vol dans un logiciel, de lancer le drone et d'attendre qu'il revienne vers soi.

www.lehmannaviation.com

Env. 1'200.-



Le grand bleu en mode REC

Le masque de plongée 324 & 325 Grand Angle Scuba Series de Liquid Image permet de rapporter des souvenirs en image des profondeurs sous-marines. Equipé d'une caméra avec un objectif grand-angle, il prend des photos de 12 mégapixels et enregistre jusqu'à deux heures de vidéos Full HD, tout en laissant les mains libres à son utilisateur.

www.liquidimageco.com

Env. 260.-



Kayak en origami

C'est parce que le designer et fondateur Anton Willis ne pouvait pas stocker son kayak dans son petit appartement de San Francisco qu'il a imaginé un kayak pliable. Comme un origami, l'Oru Kayak se replie en cinq minutes pour former son propre sac de transport.

www.orukayak.com

Env. 1'650.-

Mieux qu'un barbecue

Le four multifonctions Big Green Egg s'utilise pour tous types de préparations: grill, cuisson directe et indirecte, fumage, vapeur... Grâce à sa double paroi en céramique, la température peut être réglée au degré près.

www.biggreenegg.com

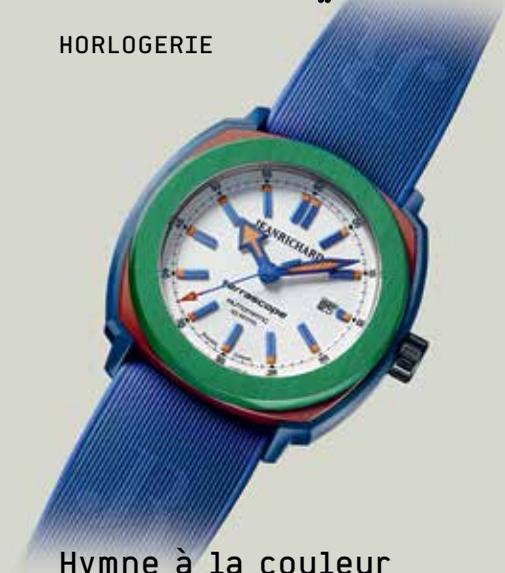
Env. 2'300.-

(taille médium incluant tous les accessoires)



BOUTIQUE

HORLOGERIE



Hymne à la couleur

JeanRichard accueille le printemps avec la Terrascope, un garde-temps en aluminium au mélange de couleurs audacieux. Cette montre est équipée d'un bracelet en caoutchouc, avec de fins reliefs striés et la signature JR.

www.jeanrichard.com

Env. 4'100.-

Paneraï se met à l'or rouge

La réserve de marche de huit jours fait partie de l'histoire de Paneraï.

Une tradition qui se retrouve dans la Luminor Marina 8 Days Oro Rosso calibre p.5000. Ce nouveau modèle automatique est disponible en or rouge, un alliage contenant du cuivre, qui renforce la couleur, et du platine, qui prévient des phénomènes d'oxydation du métal.

www.panerai.com

Env. 21'700.-



Retour aux sources

La manufacture Eterna réactualise en 2014 un modèle de 1948. Proposée aujourd'hui dans des dimensions adaptées au goût du jour, la 1948 Legacy arbore un boîtier de 41,50 mm de diamètre dotée d'une lunette en or rose et acier.

www.eterna.com

Env. 8'500.-



Ni ronde ni carré

Dotée d'un boîtier en or rose, la montre automatique Octo Velocissimo de Bulgari se caractérise par trois sous-compteurs disposés en «V», à 3h pour les minutes, 6h pour le décompte horaire et 9h pour les secondes. L'ensemble est disposé sur un cadran noir laqué et poli à la main. Le bracelet est en alligator avec une boucle en or rose.

www.bulgari.com

Env. 26'000.-

Ce sourire vous accompagne dans le monde entier.

Et il vient du fond du cœur. Où que vous alliez, ce sont les petites attentions qui font oublier le temps et égaient les vols même les plus longs. Pour en savoir plus : swiss.com



Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après le styliste Julian Zigerli, place à la chorégraphe Nicole Seiler.

«J'utilise mes yeux»

Par Nicole Seiler

«Mes idées apparaissent là où je les attends le moins. Par exemple, à la suite d'une conversation ou après une fête. Elles peuvent aussi survenir lors d'une visite d'exposition, au Palais de Tokyo à Paris, par exemple, ou lorsque je revois un film de David Lynch. C'est un processus solitaire et intuitif, toujours assez mystérieux. Une des conditions, c'est d'avoir la tête libre. C'est pourquoi les voyages et la confrontation à l'inconnu favorisent la créativité.

A l'origine de «Shiver», mon dernier spectacle, il y avait l'envie de travailler avec des images animées. Au cours d'un séjour à Berlin, j'ai testé une nouvelle technologie. J'ai filmé des corps en mouvement à l'aide d'une caméra infrarouge. Les images étaient ensuite transformées par un logiciel, puis projetées en temps réel sur les corps qui devenaient des écrans.

Après les premiers essais, il m'a paru évident d'aborder le thème du film noir. Le spectacle peut rappeler des films d'Hitchcock, d'Argento ou de Lynch, même si j'ai davantage réfléchi en termes de codes, de genres et d'ambiances que de films ou de réalisateurs.

Le spectacle se crée durant les trois mois de répétition avec les danseurs, la costumière, le vidéaste, l'éclairagiste, le compositeur et le scénographe. A l'Arsenic, à Lausanne, nous avons la chance de disposer d'un studio qu'on peut assombrir, et doté d'une installation sonore sophistiquée. On peut comparer les répétitions à un grand laboratoire où l'on essaie énormément de choses. Il arrive qu'on jette une semaine entière de répétition. Il en restera peut-être une coloration dans le spectacle.



Née à Zurich en 1970, Nicole Seiler a étudié à l'école Dimitri au Tessin, puis à Rudra, l'école de danse fondée par Maurice Béjart à Lausanne, ville où elle a fondé sa compagnie en 2002. Réflexion sur le corps, le son et l'image, ses spectacles et performances multimédias, joués en Suisse et à l'étranger, expérimentent souvent de nouvelles technologies.

Je fonctionne en ping-pong avec les danseurs. Je ne montre rien: je parle, ils proposent, et ainsi de suite. J'essaie d'établir des relations durables avec mon équipe. J'aime les bons danseurs avec de fortes personnalités, qui comprennent mon langage. J'ai des images en tête, parfois pas très claires, il est donc primordial d'instaurer une communication optimale.

Certains chorégraphes ont besoin de leur corps pour créer. Moi, j'utilise mes yeux. Je suis en ce sens mon premier spectateur. Je ne pense pas tellement au public dans la phase de production, car cela risquerait de me bloquer. Mais lorsqu'on joue le spectacle, si des critiques pertinentes reviennent, elles peuvent m'interpeller.» ▲

Cartier



CALIBRE DE CARTIER DIVER MOUVEMENT MANUFACTURE 1904 MC

ÉTANCHE JUSQU'À 300 MÈTRES, LA MONTRE CALIBRE DE CARTIER DIVER EST UNE AUTHENTIQUE MONTRE DE PLONGÉE. DOTÉE DU MOUVEMENT 1904 MC, ELLE ASSOCIE L'EXIGENCE TECHNIQUE DE LA NORME ISO 6425 : 1996 À L'ESTHÉTIQUE AFFIRMÉE DE LA MONTRE CALIBRE DE CARTIER. NÉE EN 1847, LA MAISON CARTIER CRÉE DES MONTRES D'EXCEPTION QUI ALLIENT AUDACE DES FORMES ET SAVOIR-FAIRE HORLOGER.

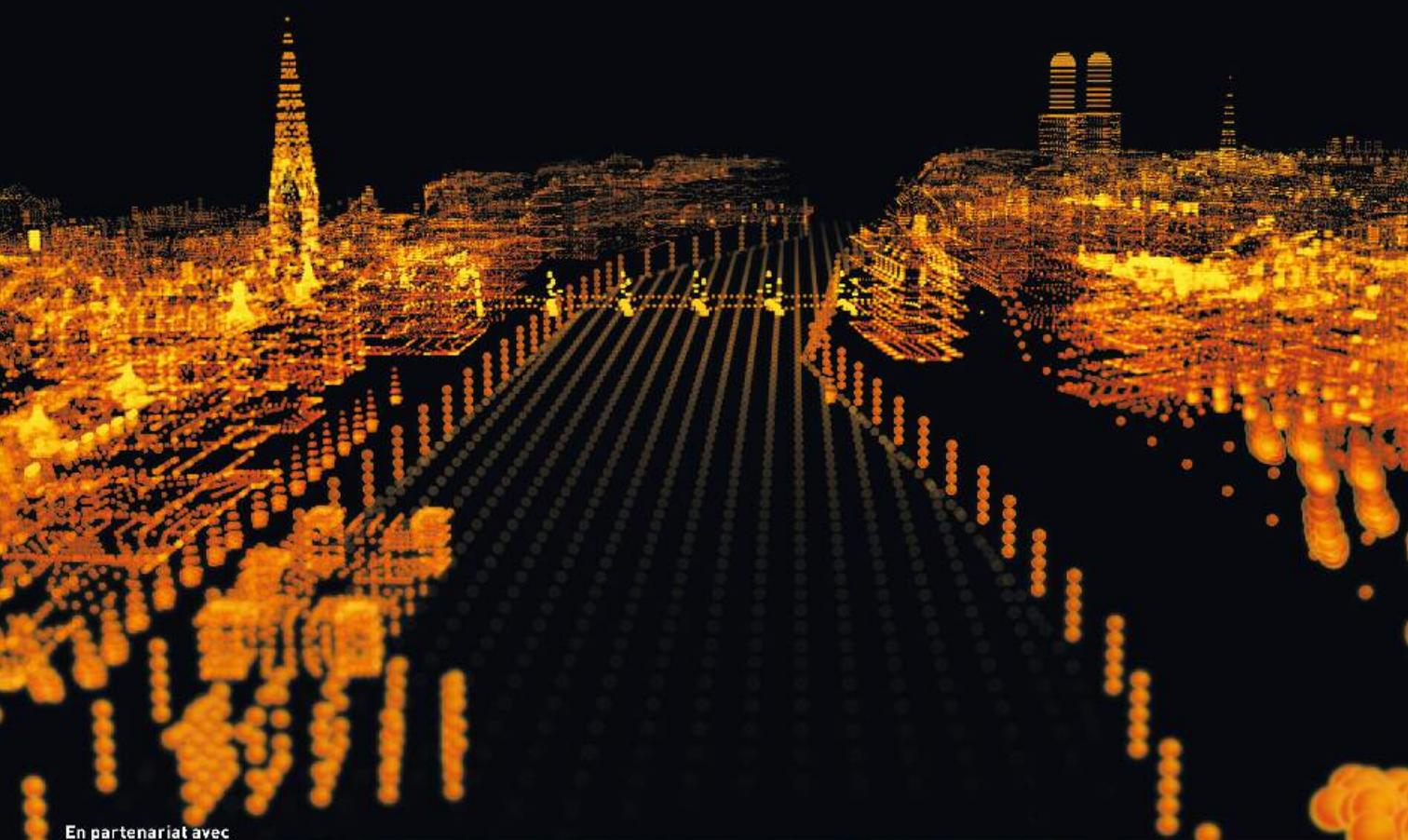
SWISSDOTS

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