

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

INTERVIEW

Peter Meier
CEO DE KUONI

TOURISME 2.0 LES NOUVEAUX SUCCÈS



L'IMPACT D'INTERNET

L'HÔTELLERIE RÉINVENTÉE

L'ESSOR DU LOW-COST

... KUONI ... EXPEDIA ... ACCOR ... EASYJET ...

RYANAIR ... NORWEGIAN ... DUFY ... BOOKING.COM ...

ISSN 1663-8379

29



9 771663 837005



LA LÉGENDE A GRANDI

LA NOUVELLE NAVITIMER 46 mm



ZBINDEN

GENEVE | MONTREUX

4, RUE DE COUTANCE
5, RUE DU MARCHÉ



En avance sur son temps.

La nouvelle Audi A7 Sportback.

Le futur se conjugue au présent grâce aux projecteurs intelligents Matrix LED et à Audi connect permettant un accès simplifié aux services en ligne.

La nouvelle Audi A7 Sportback est également disponible en versions S et RS.

Plus d'infos auprès de votre partenaire Audi ou sur www.audi.ch/A7

Audi
Vorsprung durch Technik



Le monde à portée de main

Un aller simple Londres-New York pour 225 dollars? Il n'y a pas si longtemps, cette perspective aurait semblé douteuse au premier voyageur venu. Mais c'était avant que les vols low cost s'imposent à large échelle comme le nouveau credo de l'aviation civile. On se doute que pour proposer un tel tarif, la compagnie Norwegian (lire en p. 50) ne se distingue pas par sa générosité en matière salariale. Mais elle fait parler d'elle et engrange de nouveaux clients.

A l'image de l'aviation, l'industrie du tourisme dans son ensemble a vu se développer ces dernières années des modèles économiques inédits: plateformes de réservations en ligne, sites d'hébergements collaboratifs, guides interactifs ultra-complets... Ces nouvelles interfaces ont en commun de conférer un pouvoir et une liberté d'action phénoménaux au consommateur, devenu quasiment autonome et omniscient. Le monde est plus que jamais un territoire accessible et à portée de clic.

Pour les acteurs historiques de l'industrie du tourisme, ces bouleversements représentent une menace, mais également de nouvelles opportunités. Pour mieux comprendre ce qui se joue en coulisses, nous sommes allés à la rencontre de l'entreprise suisse emblématique du secteur, le zurichois Kuoni, dont le CEO, Peter Meier, nous a accordé une longue interview (p. 44).

Le dossier de ce numéro réserve aussi des portraits plus inattendus, comme celui consacré à l'entreprise bâloise Dufry, quasiment inconnue du grand public, et qui est pourtant le premier exploitant mondial de duty free shops (p. 53).

Un mot, pour finir, en guise de remerciements à nos lecteurs. Vous êtes toujours plus nombreux à lire et apprécier Swissquote Magazine. C'est ce qui ressort de la dernière enquête statistique effectuée par l'institut de Recherche et études des médias publicitaires (REMP), publiée le 9 septembre dernier. En un an, l'audience du magazine a augmenté de 9'000 personnes, et s'établit désormais à 101'000 lecteurs. Merci à tous pour votre fidélité!

Bonne lecture,

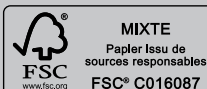


Marc Bürki,
CEO de Swissquote

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
Varinia Bernau
Clément Bürge
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Benjamin Keller
Salomé Kiner
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Philipp Müller
Jean-Christophe Piot
Marc Renfer
Gaëlle Sinnassamy
Julie Zaugg

Maquette
Jérémy Mercier

**Responsables visuel
de projet**
Sébastien Fourtouill
Ilina Catana

Mise en page
Ilina Catana
Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill
Romain Guerini

Traduction
Technicis Finance,
Paris

Couverture
Peter Meier par
Vincent Calmel

Photographies
Vincent Calmel
Keystone
Martin Parr/Magnum
Newscom
Reuters
Vice Media

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

Publicité
Mediensatellit GmbH
Baslerstrasse 30
8048 Zurich, Suisse
T. +41 44 400 45 40
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch
wemf
REMP 2014: 46'693 ex.
Tirage: 60'000 ex.

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



GLOBE



HUGO BOSS

60



VICE MEDIA

30

72



PANAMA

SOMMAIRE

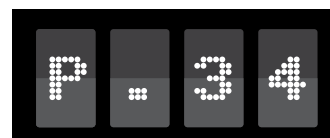
-
- | | |
|---|--|
| <p>3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki</p> <p>6. HIER, DEMAIN</p> <p>8. GLOBE</p> <p>16. BIELLA
Des classeurs par millions</p> <p>20. ANALYSES
Les conseils des professionnels
pour investir</p> <p>28. FOLLOW-UP
Le triomphe du sponsoring:
interview d'Eric Cantona</p> <p>30. VICE MEDIA
Le meilleur et le pire
du journalisme</p> | <p>34. TOURISME 2.0:
LES NOUVEAUX SUCCÈS</p> <p>37. Les chiffres du tourisme mondial</p> <p>38. Le tourisme moderne
en sept tendances</p> <p>44. Interview de Peter Meier,
CEO de Kuoni</p> <p>50. Aviation: les nouvelles
offres low cost</p> <p>53. Dufry, le géant suisse
des duty free shops</p> <p>56. Hôtellerie: le défi
de la fidélisation</p> <p>59. Expedia: la stratégie de l'ogre</p> |
|---|--|



TOURISME 2.0: LES NOUVEAUX SUCCÈS



AUTOMOBILE



60. HUGO BOSS
Du costard à la robe

64. SWISSQUOTE
SQore, une nouvelle app
pour apprivoiser le marché
des changes

68. AUTOMOBILE
Le plein de capteurs

72. VOYAGE
A la découverte du Panama

80. DERNIER MOT
Laura de Weck, comédienne
et chroniqueuse

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

LINDT&SPRÜNGLI S'EST EMPARÉ DE RUSSELL STOVER

Lindt & Sprüngli a racheté le spécialiste américain des pralinés Russell Stover, fondé en 1923. Il devient ainsi le numéro trois du chocolat outre-Atlantique, après Hershey et Mars. Cette acquisition améliorera sa pénétration du marché nord-américain de la confiserie haut de gamme, en pleine croissance. Le groupe zurichois espère dépasser les 1,5 milliard de dollars de recettes aux Etats-Unis en 2015. Basé à Kansas City, Russell Stover a dégagé un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars l'an dernier et exploite un réseau de 35 boutiques.

✉ LISN

JULIUS BÄR S'EST OFFERT LEUMI

Julius Bär a repris les activités en Suisse de la banque israélienne Leumi. Celle-ci emploie 158 personnes entre Genève et Zurich et gère 5,9 milliards de francs, en provenance notamment d'Amérique latine et d'Israël. Elle est sous enquête de la justice américaine, qui l'accuse d'avoir aidé ses clients à échapper au fisc. L'Allemagne s'y intéresse aussi. Ces ennuis expliquent le montant extrêmement bas de cette transaction: Julius Bär n'a déboursé que 10 millions de francs, soit 0,1% de la masse sous gestion de cette antenne helvétique.

✉ BAER

SFS EST PARTI À LA CONQUÊTE DE L'INDE

Le marché indien est l'un des plus difficiles à pénétrer. Pour remédier à cet obstacle, le groupe saint-gallois SFS, leader dans le domaine des pièces de précision usinées, a racheté 86% des parts de la firme locale Indo Schöttle. Basée à Pune et disposant de 700 employés répartis sur cinq sites, celle-ci fournit des composants automobiles à Suzuki, Hyundai, Honda et Tata Motors notamment. L'an passé, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 34 millions de dollars. SFS, qui compte 7'000 collaborateurs, est déjà présent en Chine et à Singapour.

L'OFFENSIVE DANOISE DE TAMEDIA

Tamedia a renforcé sa présence au Danemark en reprenant 88% des parts de Trendsales, une plateforme de petites annonces en ligne utilisée par les particuliers et les commerçants pour vendre de la mode rétro. Le portail emploie quelque 50 personnes et est basé à Copenhague. Il est actif au Danemark, en Norvège, en Suède, en Finlande et en Allemagne. Il s'agit du deuxième investissement du groupe médiatique zurichois dans ce pays du nord de l'Europe: Tamedia y édite déjà le quotidien pour pendulaires «Metroxpress».

✉ TAMN

LES VACANCIERS ONT EU ENVIE DE CHAUD

Les voyageurs ont profité de l'été pluvieux. De nombreux Suisses qui avaient à l'origine prévu de passer leurs vacances sur sol helvétique ont décidé de partir à l'étranger à la dernière minute. Les réservations enregistrées par Kuoni au mois de juillet ont crû de 70% par rapport à la même période en 2013. Chez Hotelplan, la hausse a également atteint deux chiffres. Les réservations pour les vacances d'octobre, normalement effectuées plus tardivement, ont également débuté cet été. La Grèce et la Turquie font partie des destinations favorites.

✉ KUNN

SCHWEITER A PROFITÉ DE L'ÉOLIEN

Le constructeur de machines Schweiter Technologies a vu son bénéfice bondir de 28%, à 28,7 millions de francs durant le premier semestre de 2014. Ce bon résultat est dû à une forte entrée des commandes, qui ont progressé de 14% à 349,9 millions de francs. La demande a notamment été forte pour ses matériaux composites dans le domaine de l'énergie éolienne et du secteur maritime. La firme zurichoise bénéficie également de sa position de leader sur le marché de niche du bobinage et du traitement de fils en Asie.

✉ SWTQ

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

LENTILLE DE CONTACT INTELLIGENTE

Alcon, une filiale de Novartis, a annoncé un accord de partenariat avec Google pour développer une lentille de contact intelligente destinée aux diabétiques. Celle-ci sera capable de mesurer les taux de sucre de celui qui la porte. Un premier prototype comporte des capteurs miniatures et une antenne radio pas plus grande qu'un cheveu humain, qui permettent de relever les quantités de glucose contenues dans le sang. Cette information sera ensuite transmise au smartphone du patient et examinée en temps réel par ce dernier ou par son médecin.

☑ ACL

ULYSSE NARDIN TOMBE DANS LE GIRON DE KERING

Le groupe de luxe français Kering va racheter les montres suisses Ulysse Nardin. Le montant de la transaction atteindra 13 fois les revenus générés par la marque basée au Locle en 2013, soit environ 940 millions de francs. La firme parisienne, qui possède déjà Girard-Perregaux et Jean-Richard, cherche à se profiler dans le domaine de l'horlogerie haut de gamme. Signe de cette volonté, elle a créé cette année une division spéciale consacrée aux montres et aux bijoux. Ses ventes ont progressé de 4% durant le deuxième trimestre de 2014, à 2,35 milliards de dollars.

☑ KER

EVOLVA FOURNIRA L'ARMÉE AMÉRICAINE

La société de biotechnologie bâloise Evolva fournira l'armée américaine en GC-072, un antibiotique contre une forme d'infection rare. Le contrat, qui porte sur 15,1 millions de dollars, a été conclu avec la Defense Threat Reduction Agency (DTRA), une agence du Département de la défense fondée en 1998 pour protéger le pays contre les armes de destruction massive. L'antibiotique en question soigne la mélioïdose, une zoonose bactérienne transmise par voie aérienne ou cutanée qui figure au rang des armes bioterroristes potentielles.

☑ EVE

LE VIVOTIF CONTINUERA D'ÊTRE PRODUIT À BERNE

Une usine de la société pharmaceutique néerlandaise Crucell, située à Thörishaus dans le canton de Berne, qui devait fermer, sera reprise par le groupe américain PaxVax. Cela permettra de sauver 80 emplois. Ce site de production fabrique le vaccin Vivotif, utilisé contre la fièvre typhoïde. Produite depuis 1982 en Suisse, cette préparation approuvée dans 27 pays a vu ses ventes pratiquement doubler ces dernières années. PaxVax emploie quelque 80 personnes aux États-Unis. Avec cette acquisition, son effectif va doubler.

ABB ET VOLVO VONT FABRIQUER DES BUS ÉLECTRIQUES

Le géant suisse de l'électricité ABB s'est associé au groupe automobile suédois Volvo pour développer et commercialiser des bus électriques et hybrides. Ils seront assortis d'un système de recharge rapide standardisé à l'échelle de toute une ville, qui permettra aux véhicules de recharger leurs batteries à travers leur toit à chaque fois qu'ils feront halte à un arrêt, ainsi que durant la nuit. Les premiers bus développés par les deux partenaires sont destinés au Luxembourg. Ils seront mis en service en 2015.

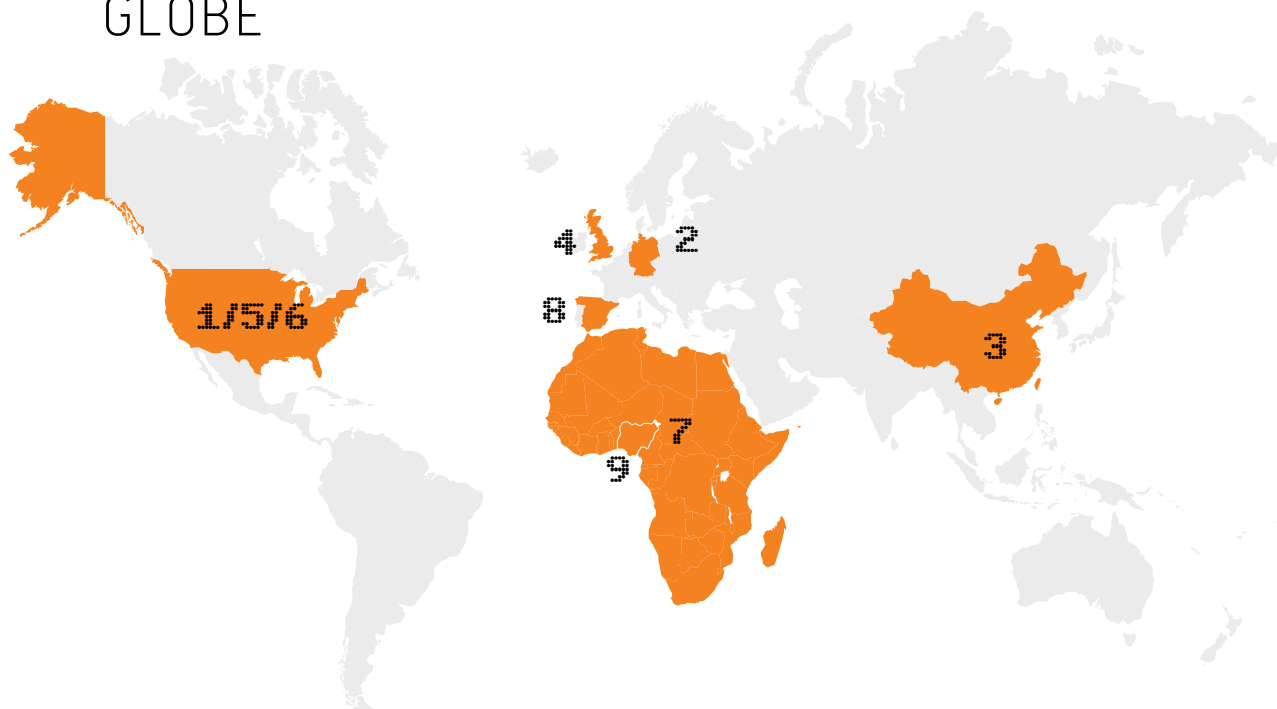
☑ ABBN ☑ VOLV*B

CUBIST PRENDRA SES QUARTIERS À ZÜRICH

L'entreprise pharmaceutique américaine Cubist va s'installer à Zurich. Spécialisée dans la lutte contre les bactéries qui ont développé une résistance aux médicaments, elle est l'une des rares firmes à continuer la recherche sur les antibiotiques, un domaine peu rentable. Cubist emploie quelque 900 personnes et compte sur cette nouvelle présence au cœur de l'Europe pour accélérer son expansion internationale, notamment vers l'Asie. Elle prévoit d'investir 400 millions de dollars cette année en recherche et développement.

☑ CBST

GLOBE



1. LA GUERRE DES EAUX DE COCO

Les Américains se sont découvert une passion pour l'agua de coco, une boisson brésilienne connue pour ses vertus désaltérantes. Ce marché est passé de presque rien en 2004 à 400 millions de dollars l'an dernier. Deux marques, Zico et Vita Coco, se livrent une lutte acharnée pour les rayons des supermarchés, surtout depuis le rachat de la première par Coca-Cola et le contrat de distribution conclu par la seconde avec Dr Pepper Snapple. Pour l'heure, Vita Coco est en tête: ses ventes ont atteint 270 millions de dollars en 2013.

☒ KO

2. CONDUIRE SANS LES MAINS



Daimler a présenté son premier véhicule sans conducteur. Contrairement aux mini-voitures à deux places de Google, il s'agit ici d'un camion de fret. Il peut circuler jusqu'à 85 km/h sur l'autoroute et conserve un volant, ce qui permet au «passager-chauffeur» d'intervenir en cas d'urgence. Ce véhicule sera introduit sur le marché d'ici à 2025. La marque allemande avait déjà présenté l'an dernier un modèle de Mercedes-Benz partiellement automatisé, qui comporte les mêmes senseurs que ce camion.

☒ DAI

3. DES VILLAGES TAobao

Le site de vente en ligne Taobao, exploité par Alibaba, est en train de transformer l'économie de certains villages ruraux en Chine. Les habitants s'en servent pour vendre en ligne de l'artisanat local ou des biens fabriqués dans les usines environnantes, lesquels sont ensuite acheminés aux consommateurs à l'aide de coursiers à moto. Cela évite aux villageois de devoir migrer en ville. Dans certains «villages Taobao», près de 10% de la population tire ses revenus du portail Taobao, générant 1,6 million de dollars par an.

LE SUCCÈS DES PETITS HOMMES JAUNES



Le groupe britannique Merlin Entertainments, qui gère les parcs à thèmes Legoland, a vu ses revenus augmenter de 8,1% au premier semestre de 2014, à 513 millions de livres. Ces bons résultats sont dus aux excellentes recettes du film «Lego». Pour capitaliser sur ce succès, le groupe prévoit d'ouvrir de nouveaux Legoland au Japon, à Dubaï et en Corée du Sud. Il va également se diversifier: il a conclu un contrat avec DreamWorks Animation pour créer des attractions basées sur les personnages des films «Shrek».

✉ MERL

LA BANQUE DU PAUVRE

Aux Etats-Unis, 88 millions de citoyens – ou 28% de la population – n'ont pas de compte bancaire. Un marché composé essentiellement de personnes défavorisées, que certains établissements cherchent désormais à capter. Bank of America a créé un compte qui ne comporte pas de frais de tenue ni de découvert. JP Morgan a pour sa part lancé une carte de crédit prépayée qui ne coûte que 4,95 dollars par mois. Ces banques ont l'espoir que cette clientèle sera un jour assez fortunée pour contracter un emprunt ou souscrire à une carte de crédit classique.

✉ BAC ✉ JPM

DU PÉTROLE AU DELAWARE?

L'administration américaine a autorisé l'exploration pétrolière et gazière d'une bande côtière allant du Delaware à la Floride. Celle-ci se fera au moyen de pistolets à air comprimé, qui serviront à sonder le sous-sol marin à la recherche de gisements, une technique décriée par les organisations environnementales. Les derniers forages dans cette zone avaient eu lieu dans les années 1980 et avaient débouché sur des puits secs. Mais les géologues pensent désormais qu'elle pourrait contenir 4,7 milliards de barils de pétrole.

RUÉE SUR L'AVIATION AFRICAINE



Plusieurs compagnies aériennes se livrent une concurrence acharnée en Afrique, un marché encore largement sous-exploité. Ce continent n'absorbe que 3% du trafic aérien. Air France KLM, qui a déjà plus de 300 vols hebdomadaires vers l'Afrique, a récemment ouvert de nouvelles destinations, comme Pointe-Noire au Congo et Port-Gentil au Gabon, et en prévoit d'autres en RDC et au Mozambique. Mais la compagnie est talonnée par Lufthansa, qui opère désormais 38 vols vers l'Afrique.

✉ AF ✉ LHA

MANGO MISE SUR LES MÉGA-MAGASINS



Le géant espagnol de l'habillement Mango a décidé de revoir sa stratégie d'expansion. Présent dans 109 pays en 2012, il ne l'était plus que dans 105 fin 2013. La marque a notamment abandonné le Brésil, où elle ne possède plus qu'une seule boutique, et réduit de moitié sa présence en Chine, où elle n'a plus que 96 points de vente. Elle va en revanche ouvrir plus de méga-magasins (entre 800 et 3'000 m²) en Europe en rassemblant toutes ses lignes: femme, homme, enfant, sport. Le plus grand d'entre eux a vu le jour en août à Francfort.

PÉTROLE NIGÉRIEN EN MAINS LOCALES

L'industrie pétrolière locale nigériane est en pleine croissance. Des firmes comme Seplat, Shoreline Natural Resources et Seven Energy ont racheté pour 5 milliards de dollars d'actifs pétroliers onshore à des groupes étrangers comme Shell, Total, ENI ou Chevron, qui préfèrent se concentrer sur les ressources offshore moins soumises aux violences et aux vols. Dernière transaction en date, l'entreprise nigériane Oando a repris pour 1,8 milliard de dollars d'actifs la major américaine ConocoPhillips.

DAIMLER, VALERIA LUDIGO, CANADIAN PACIFIC, DAVID RICO / WENN

SECTEURS

E-CIGARETTES

Reynolds rachète Lorillard

Le fabricant de cigarettes Reynolds (Pall Mall, Camel) va racheter son concurrent Lorillard pour 27,4 milliards de dollars. Le regroupement de ces deux acteurs majeurs, qui contrôlent 33% du marché du tabac aux Etats-Unis, leur permettra de se concentrer sur le secteur en pleine expansion des e-cigarettes. Ils mettront l'accent sur la marque Vuse de Reynold's, alors que les Blu de Lorillard seront revendues à Imperial Tobacco Group, aux côtés de quelques autres marques comme Kool, pour éviter les soupçons de cartel. Les ventes de e-cigarettes, qui ont triplé l'an dernier pour atteindre 1,5 milliard de dollars, devraient doubler chaque année jusqu'en 2018, selon Euromonitor.  RAI

Publicité et goûts sucrés

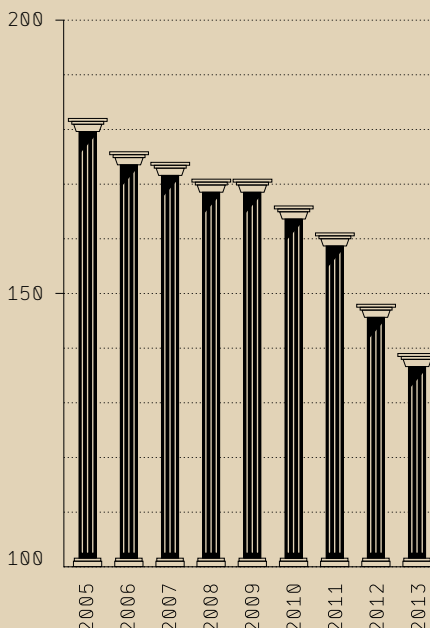
Dans la plupart des pays, les fabricants de tabac n'ont pas le droit de faire de la publicité à la télévision ou au cinéma, ni de sponsoriser des événements sportifs. Mais ce n'est pas le cas des marques de e-cigarettes. Résultat, la plupart ont développé d'ambitieuses campagnes de communication, évoquant les plus belles heures du cow-boy Marlboro et mettant en scène des célébrités comme Robert Pattinson ou Courtney Love. Elles ont aussi développé des goûts qui ciblent les jeunes, comme chamallow ou kiwi-fraise. Aux Etats-Unis, le Sénat et certains Etats envisagent désormais de légiférer pour limiter leur marge de manœuvre.

FINANCE

Les banques privées suisses sous pression

Plus d'un tiers des banques privées suisses ont accusé des pertes l'an dernier, selon une étude du cabinet KPMG et de l'Université de Saint-Gall. Le secteur est affecté par une baisse de la rentabilité, un faible afflux net d'argent frais, ainsi qu'une concurrence et des pressions réglementaires accrues. Le programme de régularisation fiscale américain pèse particulièrement: les provisions totales des banques pour y faire face se sont élevées à 900 millions de francs en 2013. Ce sont surtout les petits et moyens établissements qui souffrent: la moitié d'entre eux a perdu des actifs sous gestion l'an dernier.

NOMBRE DE BANQUES PRIVÉES EN SUISSE



ÉTABLISSEMENTS QUI ONT RÉALISÉ DES PERTES SUR 94 ANALYSÉS



SOURCE: CABINET KPMG ET UNIVERSITÉ DE SAINT-GALL

... SMARTPHONES...

L'invasion des Android

Près de 85% des 295,2 millions de smartphones qui se sont écoulés à travers le monde lors du deuxième trimestre de 2014 utilisent le système d'exploitation Android de Google. L'iOS d'Apple arrive en seconde position, avec 11,9% de parts de marché, une proportion en recul. Le système de Microsoft équipe pour sa part 2,7% des smartphones et celui de BlackBerry 0,6%. Tous deux ont également perdu des plumes lors du dernier trimestre face à l'hégémonie de Google. Globalement, les ventes de smartphones ont augmenté de 27% durant cette période par rapport à l'an passé, grâce à la forte demande des consommateurs asiatiques et africains.

GOOGL

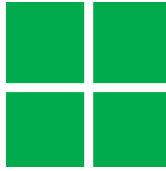
Samsung planche sur Tizen

Samsung s'apprête à déployer son propre système d'exploitation, appelé Tizen. Destiné à permettre au constructeur coréen de s'émanciper d'Android, il a été développé en collaboration avec Intel, NTT Docomo, Vodafone et Orange. On ne trouve pour l'heure le Tizen que sur la montre intelligente Gear. Ce système sera vraisemblablement limité aux appareils d'entrée de gamme de Samsung, destinés aux pays émergents. Cela devrait permettre au coréen de concurrencer les fabricants de portables chinois.

SMSN

HAUSSE

Microsoft



Les revenus générés par le cloud de Microsoft ont doublé durant l'année 2013-14.

Si elles se maintiennent à ce niveau, les ventes issues de ce segment atteindront 4,4 milliards de dollars durant le prochain exercice. La firme, qui vient de racheter le fabricant de portables en difficulté Nokia, cherche à se défaire de sa dépendance face au marché en berne des PC, pour se concentrer sur le secteur mobile et du cloud computing.

MSFT

Greggs



La chaîne de boulangeries britanniques Greggs a vu ses profits bondir de 48% sur les six

premiers mois de l'année, pour s'établir à 16,9 millions de livres, grâce au lancement d'une nouvelle ligne de sandwiches et de feuilletés «light». Composés de légumes, de houmous ou de poulet, ils contiennent tous moins de 400 calories. Durant cette période, le groupe a ouvert 26 nouveaux magasins, situés pour la plupart hors des centres-villes.

GRG

Boeing



Boeing a vu ses profits bondir de 52% durant le deuxième trimestre, à 524 millions

de dollars, grâce à une accélération de ses procédés de fabrication. Le groupe aéronautique américain a livré 181 avions durant cette période. Il est notamment parvenu à produire dix Dreamliners par mois. Sur l'ensemble de l'année, il devrait fabriquer 715 à 725 appareils, un record. Cette performance est portée par la forte demande des compagnies aériennes.

BA

BAISSE

GlaxoSmithKline



Les ventes de Glaxo-SmithKline ont chuté de 13% lors du dernier quart, en raison

des mauvais résultats enregistrés par son médicament phare, l'Advair, une préparation contre les problèmes respiratoires. Ce dernier représente un cinquième des recettes totales du groupe britannique. Il souffre de la concurrence des génériques en Europe et d'une préparation similaire aux Etats-Unis, le Symbicort de AstraZeneca.

GSK

Beats



La marque de casques audio Beats, rachetée cette année par Apple pour 3 milliards de

dollars, a été attaquée devant un tribunal du Delaware par son concurrent Bose pour avoir volé cinq patentes destinées à protéger sa technologie de suppression des bruits externes. Le groupe américain cherche notamment à obtenir une suspension de l'importation aux Etats-Unis des casques Beats fabriqués en Chine.

AAPL

Total



Total a subi une chute historique de 10% de sa production de pétrole ce printemps.

Ce revers est dû à l'expiration de sa concession à Abu Dhabi, qui représentait 6,5% de ses capacités d'extraction, et à des arrêts en mer du Nord, au Nigeria et en Thaïlande. Le groupe français a également souffert de la suspension du projet géant de Kashagan, au Kazakhstan, dont la reprise n'est pas prévue avant mi-2016.

FP



«Quand il y a des gros chèques à la clé, les artistes ont envie de créer des contenus! Beaucoup voudront travailler avec nous.»

Reed Hastings, PDG de Netflix, dans une interview au magazine culturel français «Télérama».



«Il existe un très gros marché pour les smartphones de 0 à 50 euros. Mais nous n'irons pas dans cette catégorie. Il faut respecter l'image haut de gamme de la marque.»

Kuni Suzuki, PDG de Sony Mobile, dans une interview au quotidien «Le Figaro».



«Nous ne prévoyons toujours pas d'important rachat. Nous avons un pipeline très innovant en recherche et développement tant dans le domaine de la pharmacie que des diagnostics.»

Christoph Franz, président de Roche, dans une interview accordée à la «Frankfurter Allgemeine Zeitung».



«Il n'y a pas d'austérité excessive dans la zone euro.»

Christine Lagarde, présidente du FMI, dans une interview au quotidien économique français «Les Echos».



«Nous avons essayé d'utiliser le système Windows Phone. Mais il a été difficile de persuader les clients d'acheter un téléphone Windows. Ce n'était pas profitable pour nous.»

Richard Yu, CEO de Huawei dans une interview au «Wall Street Journal».

SUCCÈS

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

Sylvain Chavanel

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

245'340

En dollars, la somme nécessaire à une famille américaine de classe moyenne en 2013 pour élever un enfant jusqu'à ses 18 ans, selon le Département de l'agriculture.



125



En millions de dollars, l'argent amassé depuis 2008 par le mouvement islamiste Al-Qaida et ses affiliés directs grâce au business du kidnapping, selon une enquête du «New York Times» publiée en juillet dernier. Environ 66 millions ont été récoltés durant la seule année 2013.

9 000 000

En kilomètres, la longueur du nouveau câble optique sous-marin que Google veut mettre en service en 2016 entre le Japon et les Etats-Unis, en partenariat avec cinq groupes asiatiques de télécommunications. Google possède déjà 160'000 km de câbles optiques dans le monde, selon «The Wall Street Journal».



43,9%



La proportion de jeunes non-fumeurs américains qui, après avoir testé l'e-cigarette, a dit envisager d'essayer le tabac dans l'année suivante, selon une étude du US Centers for Disease Control and Prevention. C'est deux fois plus que pour ceux n'ayant jamais goûté à la cigarette électronique (21,5%).

10

En millions, le nombre de PlayStation 4 écoulées dans le monde neuf mois après son lancement à la mi-novembre 2013. Il s'agit des meilleures ventes réalisées par une PlayStation dans l'histoire de la console, selon Sony.



UP

Les confiseries

Les ventes de confiseries devraient atteindre 198 milliards de dollars en 2014, soit 5,4% de plus que l'an passé. Une croissance tirée vers le haut par les nouvelles classes moyennes dans les pays émergents. Les ventes de chocolat ont notamment augmenté de 10% dans la zone Asie-Pacifique et de 13% en Amérique latine.

Les compagnies aériennes low cost en Asie

Le nombre de compagnies aériennes à bas coûts a explosé en Asie. Il y en a désormais 47 et 12 autres verront le jour cette année. Leur part de marché atteint 58%. Plusieurs d'entre elles, à l'image des thaïlandaises NokScoot et AirAsiaX ou de la singapourienne Scoot, vont commencer à explorer le segment des vols moyen et long-courrier.

DOWN

Les téléchargements de musique

Les téléchargements de musique sont en baisse. Les Américains ont acquis 53,8 millions d'albums sur les six premiers mois de 2014 par ce biais (-11,6% par rapport à l'an passé). Ce médium est affecté par la hausse du streaming, qui a servi à l'écoute de plus de 70 milliards de chansons durant cette période (+42%).

Les fast-foods en Chine

Les fast-foods subissent le contrecoup d'un scandale sanitaire en Chine. McDonald's et Yum! Brands (KFC et Pizza Hut) ont vu leurs ventes baisser suite à des révélations sur Shanghai Hushi Food, un fournisseur qui leur faisait parvenir de la viande périmée. Yum! Brands possède 4'600 KFC et 1'200 Pizza Hut dans le pays.

CHOPARD PROUDLY SUPPORTS PORSCHE MOTORSPORT
"MISSION 2014. OUR RETURN"



SUPERFAST POWER CONTROL

OFFICIAL TIMING PARTNER

PORSCHE

MOTORSPORT

LMP1 TEAM

Chopard

DES CLASSEURS PAR MILLIONS

L'entreprise Biella est à l'origine d'un emblème helvétique incontesté: le classeur fédéral. Elle occupe une solide position dans un secteur menacé par la digitalisation. Portrait.

Par Sophie Gaitzsch



WALTER STÜDER / KEYSTONE

Une photo d'époque (juillet 1944) des locaux bernois de l'association Neue Helvetische Gesellschaft (NHG), tapissés de classeurs Biella.

La «saison du classeur» est sur le point de démarrer. Elle s'étend invariablement d'octobre à janvier, période durant laquelle les entreprises, administrations et privés se munissent de l'outil indispensable au rangement annuel de rigueur. «Nous réalisons 60% de nos ventes durant ces quatre mois», lance Marco Arrigoni, le directeur de la mythique entreprise d'articles de bureau Biella, qui a inventé le classeur fédéral il y a plus d'un siècle. Objet culte, le parfait rectangle gris a rejoint le patrimoine du design suisse, et s'est aussi imposé comme le témoin du poids des affaires judiciaires – la débâcle de la Banque Cantonale de Genève a rempli 1'500 classeurs fédéraux, le «grounding» de Swissair 4'150.

Trois quarts des classeurs présents sur le marché helvétique proviennent de l'usine bernoise de Biella.

L'entreprise installée à Brügg (BE) vend désormais toutes sortes de classeurs, à raison de 140 millions d'unités par année, et jouit clairement d'une position de force en Europe. Environ trois quarts des classeurs présents sur le marché helvétique proviennent de l'usine bernoise de Biella. La société cotée à la Bourse de Berne (voir encadré en p.18), qui emploie 800 personnes et a bouclé son exercice 2013 sur un

chiffre d'affaires de 191 millions de francs, fabrique aussi, dans une moindre mesure, des articles tels que des agendas, des chemises plastifiées ou encore des boîtes d'archivage.

CHUTE DE LA DEMANDE

Biella réalise la quasi-totalité (99%) de ses ventes en Europe, où elle dispose de cinq sites de production. «Le classeur est un produit typiquement central-européen», raconte Marco Arrigoni. Il est surtout prisé en Suisse, en Allemagne, en Autriche et en Pologne. Chaque pays a ses traditions en matière d'archivage. En Italie et en Espagne, les documents sont rangés dans des boîtes. Les Etats-Unis privilégient l'empilement de chemises.»

Mais le classeur, même dans son aire naturelle, vit des heures difficiles et se voit confronté à un recul de la demande. En cause: la digitalisation. «Nous sommes touchés de plein fouet, analyse Marco Arrigoni. Le classeur quitte peu à peu le cadre professionnel: les employés partent en déplacement avec un iPad, les épais modes d'emploi des machines industrielles sont livrés de manière électronique. Résultat, nous assistons à une baisse continue des volumes de nos ventes depuis cinq ans. Elle atteint 5% par an pour les classeurs, et même 10% pour les agendas.»

Cette pression se traduit aussi sur les prix, l'argument auquel les clients sont le plus sensibles. En Suisse, ils ont reculé de 12% en quatre ans, un phénomène constaté

En chiffres

140

En millions, le nombre de classeurs produits chaque année par Biella.

1900

Année de production du premier classeur fédéral à la Manufacture d'articles en papier et registres de Bienne, l'ancêtre de Biella.

3/4

Sur la quantité totale de classeurs commercialisés en Suisse, les trois quarts proviennent de Biella.

191

En millions, le chiffre d'affaires de Biella en 2013.

dans le même ordre de grandeur dans le reste de l'Europe. La tendance grève les résultats de l'entreprise, qui a enregistré une perte nette de 1,2 million de francs en 2013. «La qualité des produits de Biella est reconnue, note Thorsten Grimm, spécialiste des valeurs secondaires et associé du blog schweizeraktien.net. Mais la digitalisation représente un défi énorme et on peut se permettre d'être sceptique quant à l'avenir de la branche.»

PRODUCTION SUISSE EN DANGER?

Dans cette situation critique, produire en Suisse est-il encore pertinent? Marco Arrigoni répond sans hésiter par l'affirmative. «Dans notre industrie, l'aspect logistique est très important. Un classeur vide ne pèse presque rien

mais occupe un volume important. Il s'agit donc d'un produit dont la distribution est intéressante dans un rayon ne dépassant pas 600 km autour du lieu de production. Cela est aussi judicieux d'un point de vue écologique. La concurrence asiatique existe, mais elle ne constitue pas une réelle menace pour le marché européen. On ne peut mettre que 15'000 classeurs dans un camion. Imaginez ce qu'impliquerait l'importation de millions de classeurs!»

«Je ne crois pas aux bureaux sans papier.»

Malgré les défis de la digitalisation, Biella poursuit son chemin. L'entreprise se dit convaincue que la dégringolade finira par s'arrêter. «Je ne crois pas en un monde digitalisé, à une vie et des bureaux sans papier, souligne Marco Arrigoni. Aujourd'hui nous ne savons simplement pas où se situe le plancher.» En 2012, l'entreprise a racheté le groupe allemand Falken, un de ses principaux concurrents,

un enracinement décisif en Allemagne qui lui a conféré la position de leader européen. En début d'année 2014, elle a procédé à deux autres acquisitions: le commerce de classeurs de l'entreprise allemande Hamelin et l'activité d'articles de bureau de la société zurichoise Carpentier. Biella avait effectué une première expansion vers l'Europe centrale et l'Europe de l'Est au début des années 2000. «La direction de l'époque avait pressenti que Biella entrait dans une période très dure et qu'elle ne pouvait plus compter uniquement sur le marché suisse.»

Biella entend poursuivre à l'avenir cette stratégie d'acquisitions et participer à la consolidation d'une branche que les observateurs estiment en surcapacité. «Nous allons continuer de saisir les opportunités dans notre cœur de métier. Le marché européen se monte à 320 millions de classeurs



par an, nous pouvons donc encore accroître notre volume.» ▲

BLN

Une Bourse pour les PME

La Bourse suisse, basée à Zurich, n'est pas la seule du pays. Berne compte aussi sa plateforme d'échanges, BX Swiss, qui regroupe une trentaine de titres suisses – dont Biella – et plus de 1'000 titres étrangers. «Nous nous focalisons sur les petites et moyennes entreprises (PME) suisses, principalement des sociétés immobilières et industrielles, explique Luca Schenk, son directeur. Nous répondons aux besoins d'un actionnariat suisse de privés et de petits institutionnels.» Les atouts de la Bourse de Berne? «Elle comprend des compagnies suisses en croissance, dont la valorisation augmente. Il est par ailleurs plus facile d'avoir confiance dans un acteur local que tout le monde connaît que dans une grande entreprise. Cette proximité correspond à l'esprit de l'investisseur suisse.» Il n'est pas rare que, une fois une certaine taille atteinte, les entreprises de la Bourse de Berne migrent vers celle de Zurich, comme cela fut notamment le cas de Hochdorf, Comet ou Looser. Les titres de la Bourse de Berne sont accessibles depuis la plateforme Swissquote.ch.

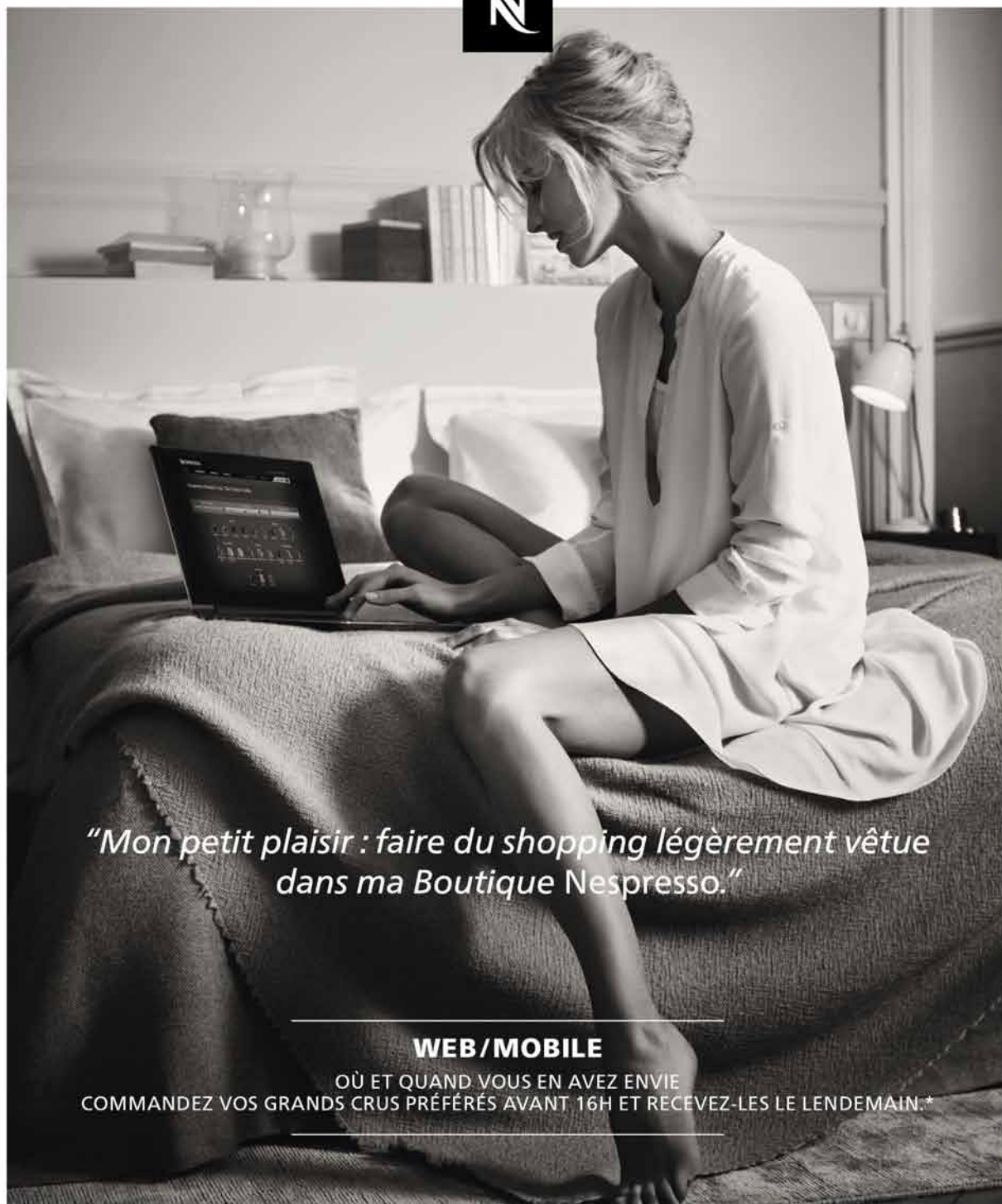
.....L'avis de l'analyste.....

«Les fondements de Biella sont solides»

Biella évolue dans un marché déstabilisé par la digitalisation et se trouve en pleine mutation. «On voit dans les résultats de l'entreprise, négatifs en 2012 et 2013, que la lutte est difficile, souligne Thorsten Grimm, spécialiste des valeurs secondaires et associé du blog schweizeraktien.net.

Mais les fondements de Biella sont solides et, en procédant à plusieurs acquisitions ces dernières années, la société a choisi de jouer un rôle actif dans la consolidation du secteur. Si Biella parvient à finaliser son redressement opérationnel dans les prochaines années, son potentiel de croissance à long

terme pourra se réaliser. Il ne faut toutefois pas s'attendre à une évolution très positive des résultats à court terme. Le titre s'adresse donc aux investisseurs très patients qui croient que le secteur des articles de bureau a un avenir.» Thorsten Grimm émet une recommandation HOLD sur le titre.



*"Mon petit plaisir : faire du shopping légèrement vêtue
dans ma Boutique Nespresso."*

WEB/MOBILE

OÙ ET QUAND VOUS EN AVEZ ENVIE
COMMANDEZ VOS GRANDS CRUS PRÉFÉRÉS AVANT 16H ET RECEVEZ-LES LE LENDEMAIN.*

*Conditions et tarifs sur www.nespresso.com

NESPRESSO®
What else?

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«Le secteur bancaire se réadapte à une nouvelle donne»

Les banques se sont éloignées des turbulences de la crise, avec des bilans assainis et plus de visibilité. Explications de Yann Goffinet, analyste spécialiste du secteur financier au sein de Pictet Wealth Management.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Quelle vision avez-vous du secteur bancaire ?

YANN GOFFINET ▶ Six ans après la crise financière, l'univers bancaire est en changement constant. Nous assistons à un processus de réadaptation lié à une nouvelle donne principalement réglementaire. Cette situation risque de perdurer au cours des douze à vingt-quatre mois à venir.

Comment se traduit cette situation pour les investisseurs ?

A court terme, c'est quelque peu déstabilisant. Il suffit de regarder l'évolution de titres de banques comme BNP Paribas ou Credit Suisse (touchées par des amendes aux Etats-Unis, ndr). En Europe, la publication en octobre des résultats des stress tests de la Banque centrale européenne (BCE) représente un risque pour les investisseurs à court terme, mais un catalyseur positif au-delà, car l'exercice s'annonce plus

crédible que celui de 2011. Aux Etats-Unis, les prochains mois seront marqués par une évolution du cadre macroéconomique, avec la fin du Quantitative Easing (QE) et une montée probable des taux d'intérêt courant 2015.

A moyen terme néanmoins, les nouvelles réglementations et le futur rôle de la BCE comme régulateur dans la zone euro devraient fournir des bases plus solides et rendre le secteur bancaire plus stable pour les investisseurs.

Qu'en est-il de l'assainissement des bilans ?

Aux Etats-Unis, cette étape est largement terminée. Au niveau européen, c'est fait à plus de 50%. Il faudra encore voir les exigences de la BCE en termes de ratio de capital ou de ratio de levier. De nouvelles contraintes pourraient requérir un besoin supplémentaire d'assainissement des bilans.

La situation des grandes banques suisses est-elle particulière ?

Pour UBS, le principal risque concerne d'éventuelles sanctions liées aux manipulations des taux de change. L'horizon devrait être un peu plus dégagé pour Credit Suisse d'un point de vue légal, avec de possibles changements de management suite à l'accord avec la justice américaine.

La Finma semble satisfaite du ratio de capital actuel des deux grandes banques suisses. Concernant le ratio de levier, la BNS a exprimé quelques craintes: elle suggère un calcul du ratio de levier plus proche de celui pratiqué dans d'autres pays, ce qui pourrait réduire le ratio actuellement requis.

A quel retour peuvent s'attendre les actionnaires des valeurs bancaires ?

Aux Etats-Unis, la plupart des banques paient des divi-

dendes et ont un programme de rachat d'actions. En Europe, ce n'est pas encore le cas, étant donné la reconstitution du capital toujours en cours. Il existe un strict contrôle du régulateur à ce niveau: UBS et Credit Suisse doivent par exemple fournir leur plan de capital, et le dividende proposé aux actionnaires est discuté avec la Finma. Il existe donc toujours un risque plus élevé de déception que de bonnes surprises sur les dividendes des banques européennes.

Quels sont les principaux risques du secteur?

Les risques macroéconomiques restent présents, comme le scénario d'une croissance économique européenne

engluée. Il existe aussi des risques géopolitiques plus importants à court terme. Une montée brutale des taux d'intérêt pourrait être délicate et mener à des secousses sur les marchés. Il ne faut pas non plus perdre de vue les risques spécifiques, illustrés cet été avec la nationalisation précipitée de la banque portugaise Espírito Santo. Les résultats des stress tests devraient toutefois permettre de limiter ces risques d'ici à la fin de l'année.

Quelles sont à vos yeux les options d'investissement dans les valeurs bancaires?
Il est possible d'investir dans le secteur – ou des sous-segments du secteur –

à travers des ETF, voire des fonds. Si vous voulez jouer une amélioration de la situation macroéconomique européenne et son impact sur les banques, un ETF sur le secteur bancaire de la zone UE peut avoir du sens. Chez Pictet Wealth Management, nous investissons dans des titres individuels avec un profil risque/rendement attendu attractif. Personnellement, j'apprécie des titres comme BNP Paribas, Credit Suisse, AXA, Julius Bär, pour citer quelques valeurs que nous privilégions. ▲



Yann Goffinet
Analyste spécialiste
du secteur financier
Pictet Wealth Management
Genève

PUBLICITÉ



EXPLOITEZ TOUT LE POTENTIEL SUISSE. CONSERVEZ UNE PLUS GRANDE PART DU PRODUIT DE VOS PLACEMENTS.

Nous savons que les actions domestiques représentent toujours une part importante de votre portefeuille.

Pour tirer le meilleur parti du marché suisse, il faut aller au-delà des grandes capitalisations et s'intéresser aux entreprises de petite et moyenne capitalisation.

iShares Core SPI® (CH):

- Diversification – accès à plus de 200 actions – de petite à large capitalisation – en une seule transaction
- Coût – TFE anticipé de 0,16 % p.a.*

Visitez iShares.ch pour en savoir plus.



*Des frais de courtage ou de transaction s'appliquent. TFE variable (TFE prévu de 0,16 % sur la base d'un encours de 100m en francs suisses). †Sur une base d'encours sous gestion de \$4,3 billions au 31/12/13. Les ETF iShares sont domiciliés en Suisse. L'agent payeur suisse du fonds est Credit Suisse AG, Paradeplatz 8, 8001 Zürich, et l'ensemble de ses succursales en Suisse. Le Prospectus et la convention de gestion qui y figurent, le Document d'information clé pour l'investisseur (KIID) et les derniers rapports annuels et semestriels peuvent être obtenus gratuitement auprès de BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8001 Zürich. Les investisseurs sont tenus de consulter les risques spécifiques au fonds dans le Document d'information clé pour l'investisseur ou le Prospectus. Ref: 17456.

Le lithium, valeur en hausse

Présent dans les batteries d'appareils électroniques, le lithium a vu sa demande augmenter de manière constante ces dernières années. Explication de Jon Hykawy, analyste spécialiste de ce métal et président de Stormcrow Capital.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Quelle est la situation actuelle du marché du lithium?

JON HYKAWY ▶ Ce marché se porte très bien. Pour vous donner un ordre de grandeur, environ 120'000 t de carbonate de lithium avaient été écoulées durant l'année 2009. Aujourd'hui, le marché a atteint les 160'000 t. Durant la même période, le prix est passé d'environ 4'500 dollars à près de 5'500 dollars la tonne, et cela malgré la crise.

«La demande de l'industrie automobile va augmenter ces prochaines années, en témoigne le succès de Tesla.»

Quel est le principal relais de croissance de ce marché?

La demande est principalement tirée par l'industrie de l'informatique et des communications. Le lithium est utilisé dans les batteries d'appareils électroniques de plus en plus répandus, tels que les ordinateurs portables et les smartphones. De nou-

velles utilisations sont également apparues. Il n'y a pas si longtemps, il était encore courant de voir des appareils photo pourvus de batteries au nickel-hydrure métallique (NiMH), aujourd'hui remplacées par des modèles au lithium.

Qu'en est-il des besoins pour les véhicules électriques?

La demande de l'industrie automobile va augmenter ces prochaines années, en témoigne le succès de Tesla. Le marché de la batterie pour le transport est un sujet «sexy» qui retient beaucoup l'attention. Il faut relever que même si certains constructeurs comme Toyota, General Motors ou encore Hyundai ont parié sur des véhicules à pile à combustible, le lithium ne risque pas de devenir obsolète pour le transport pour autant, car les piles à combustible du futur seront sûrement couplées à une batterie au lithium. Toutefois, la demande principale pour le lithium provient surtout de l'industrie des appareils électroniques pour lesquels une meilleure autonomie est recherchée.

Les ressources et la production pourront-elles suivre?

Le lithium n'est pas rare.

Il existe encore beaucoup de gisements non exploités dans des déserts de sel du Chili, d'Argentine ou de Bolivie. On en trouve également dans des roches dures, à partir desquelles il est possible d'obtenir un bon produit. C'est le cas en Australie, au Canada mais aussi en Afrique. L'extraction y est plus chère que dans les déserts de sel, mais des sociétés travaillent sur de nouvelles techniques qui permettront de réduire les difficultés et les coûts. Je ne crois donc pas que l'offre sera un facteur limitant, à moins que le rythme de la demande ne s'accélère brusquement.

Le marché peut-il absorber une augmentation du prix?

Le prix du lithium reste mineur dans la fabrication d'une batterie. Même s'il devait doubler, l'impact serait léger et amortissable pour l'industrie. Il y a donc de la marge pour une augmentation du prix. Avec un lithium plus cher, des projets miniers encore peu rentables pourraient devenir intéressants à exploiter.

Qui sont les principaux acteurs?

L'industrie est très consolidée



ARGONNE NATIONAL LABORATORY

Test d'une batterie lithium-ion au Laboratoire national d'Argonne, l'un des laboratoires de recherche les plus importants des Etats-Unis. Actuellement, seules quelques sociétés produisent du lithium au niveau mondial.

avec trois sociétés contrôlant la quasi-totalité de la production mondiale: Sociedad Química y Minera de Chile (SQM), FMC et Rockwood Holding (toutes listées sur le NYSE, ndlr). Mais de nouveaux acteurs arrivent sur le marché, comme RB Energy au Canada ou encore Orocobre en Argentine. Cette dernière s'est assuré un gros client en signant un partenariat avec Toyota. Et d'autres potentiels

fournisseurs sont prêts à entrer sur le marché.

Quels sont vos conseils pour investir sur le marché du lithium?

Evidemment, chaque investisseur doit faire ses propres recherches et comprendre le marché. Une erreur souvent commise consiste à investir dans une société unique. Il faut viser un panier, ce qui permet d'éviter les mauvaises

surprises qui peuvent toucher les jeunes projets du secteur. Il ne faut pas perdre de vue les risques politiques et géopolitiques; je pense aux nationalisations en Bolivie ou à l'inflation en Argentine. ▀



Jon Hykawy
Analyste
Stormcrow Capital
Toronto

Pétrole: vers une nouvelle hausse des prix?

Malgré les tensions au Moyen-Orient et la crise en Ukraine, le prix du pétrole n'a pour l'instant pas flambé. Car d'autres facteurs influencent le marché du brut. Explications d'Alessandro Gelli, analyste chez Diapason Commodities Management à Lausanne.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Pourquoi le prix du pétrole n'a-t-il pas augmenté cet été malgré les tensions géopolitiques?

ALESSANDRO GELLI ► Le marché s'est révélé moins tendu que prévu. Le ralentissement économique en Europe et une plus faible croissance de l'activité industrielle en Chine ont été synonymes de demande moins forte. Du côté de la production irakienne, et malgré l'instabilité dans le pays, les exportations de brut sont restées stables. Il faut également noter que la Libye a pu augmenter sa production de barils en dépit du conflit qui ravage le pays. Cette situation a contraint l'Arabie saoudite à baisser sa production au mois d'août, alors que c'est traditionnellement une période où elle augmente.

La forte production aux Etats-Unis a-t-elle atténué le risque géopolitique?

Les Américains diminuent les importations de brut étranger, car le boom du pétrole de schiste se poursuit aux Etats-Unis. L'exportation de brut américain étant interdite, il existe même un risque de surplus à court terme, avec des raffineries qui ne s'adaptent pas assez vite au pétrole léger produit dans

le pays. Cependant, ce boom n'est pas un facteur baissier déterminant à moyen terme pour le prix du pétrole, car une structure des prix élevée est nécessaire afin de rendre intéressants économiquement le forage et la production de pétrole de schiste.

Quels autres éléments influencent le marché?

L'évolution de l'activité économique reste un élément prépondérant. La hausse du dollar a aussi joué un rôle clé et rend le pétrole plus cher dans les autres monnaies. Cependant, il faut relever qu'hormis aux Etats-Unis et au Canada la production a peu augmenté dans le monde.

Quelles sont vos prévisions?

Même si le sentiment de marché reste principalement négatif, nous sommes plus optimistes que d'autres acteurs concernant l'augmentation future de la demande, en tablant entre autres sur une accélération de l'économie chinoise et une situation en Europe qui devrait se stabiliser.

Comment se positionner?

C'est un marché très complexe, mais l'exposition sur le Brent permet de se préparer à une reprise de l'activité économique mondiale.

Le Brent est devenu plus représentatif de la situation internationale, le WTI étant «coincé» aux Etats-Unis. Avec l'augmentation de leur production locale, les Etats-Unis ne fixent plus le prix mondial. On s'attend donc à ce que le WTI garde un «discount» face au Brent.

A quels risques faut-il faire attention?

Les facteurs géopolitiques pour l'instant mis de côté pourraient revenir sur le devant de la scène en cas de reprise économique, car le marché sera plus tendu. Chaque baril deviendra plus important et les craintes seront plus fortes. Les stocks des pays de l'OCDE ont baissé et sont proches des niveaux atteints avant la crise économique de 2008-2009, alors que la demande mondiale a augmenté de près de 6% depuis 2008. Les capacités de production disponibles de l'Arabie saoudite sont également à des niveaux relativement bas. Tous ces éléments pourraient tendre à nouveau le marché et faire monter les prix. ▲



Alessandro Gelli
Analyste
Diapason Commodities
Management
Lausanne

F O L L O W Y O U R O W N S T A R



EL PRIMERO CHRONOMASTER 1969

Reconnu comme le meilleur chronographe du monde, il est l'héritier du légendaire El Primero dévoilé pour la première fois en 1969. Les couleurs iconiques du premier calibre automatique haute fréquence à roue à colonne sont là. Une audacieuse prouesse mécanique incarne, en 36 000 battements par heure, l'exceptionnel savoir-faire de la Manufacture.

★
ZENITH
SWISS WATCH MANUFACTURE
SINCE 1865

La passion de la qualité



GÜBELIN

Luzern Zürich Basel Bern St. Moritz Genève Lugano
gubelin-watches.ch

L'exception à l'état pur.

La nouvelle génération CLS.

Dès maintenant chez votre partenaire Mercedes-Benz.

C'est à leur apparence que l'on reconnaît les icônes. Leur vision se manifeste dans chacune de leurs lignes. Chaque forme fait honneur à leur fonction. Ceci les rend uniques en leur genre – quelle que soit la génération. Découvrez deux icônes de l'élégance: le nouveau CLS Coupé à la dynamique exaltante et le nouveau CLS Shooting Brake, le break à l'allure de coupé.

www.mercedes-benz.ch/cls





Mercedes-Benz
Le meilleur, sinon rien.

LA VITE DE
SWISSQUOTE
 APERTE BOUTEILLE REALIZZATA

LE TRIOMFHE
 DU SPONSORING

DE MAGGIO
 LE FORZE DELL'AMERICA
 DEL PRIMO
 CHE VINDE DEI MILIARDI

.....RILEVARE MILIARDI.....MILIARDI.....MILIARDI.....MERCEDES.....
PERFETTO.....RULES.....HARRIS.....MILKROOF.....

LA VITE DI UNO DEI PIÙ FAMOSI
 E PIÙ PROFITTEVOLI SPONSOR

Propos recueillis par Serge Maillard

Aujourd'hui, je suis

davantage dans une logique de collaboration. C'est le cas avec Hautlence. Avant, il y avait déjà l'importance du scénario. Maintenant, ça va plus loin, car on me donne les moyens de créer quelque chose. J'ai telle idée et ça devient possible. Il y a toute une équipe d'artisans qui sont là pour m'assister. Qui ne rêverait de créer ses propres œuvres? C'est comme la peinture, c'est extraordinaire.

Le domaine du luxe est assez conventionnel.

Ce n'est pas le seul.

Vous avez une image de rebelle...

Non, je n'ai pas une image de rebelle, j'ai une image de moi!

Hautlence a fait appel à vous dans le cadre d'un «Gentlemen Rebels Club».

Oui, parce que j'ai une certaine liberté. Je suis un peu plus libre que d'autres de dire ce

que je pense. Mais je ne dis pas toujours ce que je pense. Heureusement, d'ailleurs.

Il y a quelques années, vous aviez dit que retirer l'argent des banques était une arme au pouvoir des citoyens. Est-ce que ce côté altermondialiste...

Attendez, je ne suis pas altermondialiste, moi. Je sais ce que vous allez me dire: «Vous êtes altermondialiste et vous faites de la publicité.» Non?

Est-ce qu'il n'y a pas une contradiction avec l'univers du luxe?

Si une société fait 60 milliards de bénéfice et qu'elle licencie 20 personnes parce qu'elle est un peu moins bénéficiaire qu'une autre société, ça me dérange. Mais je ne suis absolument pas contre le système. Pour que les gens aient du travail, il faut que des gens créent du travail. En même temps, les gens qui sont en position de faiblesse doivent trouver des moyens de se faire respecter. C'est de là qu'est née cette idée. Si tu veux être entendu, tu as une arme dissuasive. A condition d'être solidaire.

L'affaire ne vous avait-elle pas échappé? C'était un entretien dans un journal local et ça a fini

par créer un «buzz» repris partout.

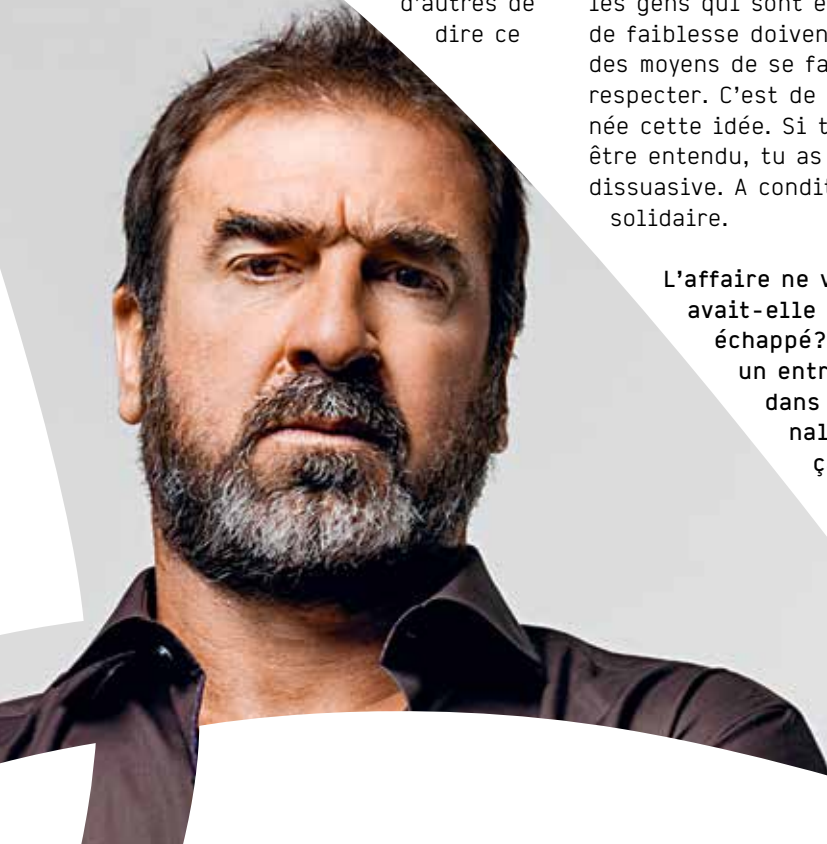
Tant mieux. C'est important de dire des choses qui créent le débat, parfois. Si on peut informer en lançant le débat sur toutes les chaînes, et pas juste certaines chaînes élitistes, c'est bien. Moi, je trouve même ça très bien. Une fois que j'ai fait ce que j'avais à faire pour créer le débat, mon rôle s'arrête là. Je n'ai même pas de «rôle» en fait. Je fais ce que je veux. Je dis ce que je veux. Les politiques s'en sont mêlés. Il fallait essayer de faire passer pour un con celui qui semblait avoir ouvert les yeux de tout le monde.

Ils ont réussi à ternir votre image?

Non. Ce n'est pas pour rien si ça a pris de telles dimensions et qu'on en a parlé dans 50 pays à travers le monde. Si des ministres s'en sont mêlés, c'est que ce n'était pas si bête. La nuance, c'est qu'on n'est pas là pour faire tomber le système. C'est ce qu'on a voulu faire croire. Avoir la possibilité de le faire pour être entendu, on appelle ça une arme dissuasive.

Vous êtes très populaire en Europe. La marque Hautlence veut percer en Extrême-Orient. Avez-vous aussi des fans en Asie?

Les Asiatiques sont des passionnés de football anglais. J'y suis allé plusieurs fois. C'est le championnat le plus regardé, et Manchester United est un club très populaire, depuis George Best. Moi, j'ai eu la chance d'être dans une grande période, dans un grand club, avec un grand entraîneur. ▲



Gonzo journalisme: le génie économique de Vice Media

Disney, Time Warner et 21st Century Fox veulent mettre la main sur le sulfureux magazine. Un intérêt qui s'explique par son modèle d'affaires audacieux et efficace.

Par Clément Bürge



VICE MEDIA

Une scène du documentaire «Ukraine Burning» (2014), l'une des dernières productions en date de Vice Media, au cœur de la guerre civile ukrainienne.

Oliver Burdinski s'exprime face à la caméra. «J'avais 13 ou 14 ans la première fois que j'ai réalisé que j'aimais les animaux de cette façon-là, raconte le trentenaire allemand en caressant tendrement son chien Joey. Nous avions un berger allemand à la maison, c'était mon premier partenaire.»

Oliver Burdinski est zoophile. Le documentaire de seize minutes est entrecoupé d'analyses et d'opinions présentées par des spécialistes de la question, comme Edmund Haferbeck, un conseiller scientifique de PETA, une organisation de défense des droits des animaux.

Le film, intitulé «Animal Fuckers», a été publié le 25 août 2014 sur le site vice.com. Son style constitue un parfait reflet de l'image de marque du site internet: irrévérencieux, décalé, sexuel. Il s'inscrit dans la veine d'autres documentaires réalisés par Vice. Ces histoires peuvent paraître absurdes, de mauvais goût. Pourtant, Vice est devenu l'un des médias les plus dynamiques de la planète. Le magazine dispose de 36 bureaux répartis dans 18 pays et son modèle est souvent présenté comme «le futur du journalisme». Et, surtout, les plus grands empires médiatiques de la planète, comme Time Warner, 21st Century Fox et Disney, veulent mettre la main sur la compagnie.

UN PETIT MAGAZINE CULTUREL
Vice a été créé en 1994 à Montréal sous le nom «The Voice of Montréal». La petite

publication répertoriait des événements culturels au sein de la ville canadienne. Au fil des ans, le magazine prend de l'ampleur sous l'impulsion de son co-fondateur Shane Smith. Une fois son nom changé et devenu Vice, l'entreprise déplace son siège à New York en 1999.

Très tôt, le magazine s'est distingué de la concurrence en adoptant un style provocateur. L'idée était de rédiger des articles avec une subjectivité assumée, et de s'immerger dans son sujet d'étude, dans la lignée du journalisme gonzo. Avec ce concept de base: traiter les sujets bas de plafond de manière rigoureuse et couvrir les sujets sérieux de façon stupide. «Si l'on va en Palestine, on écrira un article sur les burgers du coin, pas sur Gaza ou les frontières de 1967, a expliqué Gavin McInnes, l'un des fondateurs du magazine, au «New Yorker». Si l'on fait un article sur les pets, on le fera de façon scientifique.»

Aujourd'hui, les locaux de Vice se trouvent au cœur de Williamsburg, à Brooklyn, capitale mondiale des hipsters. Et Shane Smith, un barbu qui ressemble à un Viking, en est le CEO.

C'est le sens des affaires de Shane Smith qui a permis à Vice de devenir un empire médiatique. Car la vraie innovation du magazine n'a pas été son contenu provocateur mais la manière dont il gagne son argent. «L'entreprise puise la majeure partie de son chiffre d'affaires en ligne, ce qui est unique pour une compagnie médiatique»,

explique Rebecca Lieb, analyste du cabinet américain The Altimeter Group. Le magazine a touché le gros lot en misant tout sur la vidéo en ligne, un médium sous-utilisé par les autres journaux et chaînes télévisées. «Les annonceurs sont friands du format des vidéos publicitaires qui passent avant un documentaire sur le site, explique Ken Doctor, analyste chez le californien Outsell. Sur ce marché, la demande est plus élevée que l'offre. Du coup, le prix d'une annonce vidéo est trois ou quatre fois plus élevé que celui des autres publicités sur internet.»

Les vidéos délirantes de Vice ont su toucher un groupe

En chiffres

32

La part de Vice possédée par Rupert Murdoch, achetée à 70 millions de dollars. Son fils, James Murdoch, fait partie du conseil d'administration de la firme.

2,8

En milliards de dollars, la taille du marché des vidéos publicitaires en ligne aux États-Unis, telles que diffusées sur les chaînes de Vice. Une hausse de 19% par rapport à 2012, selon le Interactive Advertising Bureau.

8

En millions, le nombre d'abonnés aux chaînes YouTube de Vice.

500

En millions de dollars, le chiffre d'affaires que Vice prévoit de générer en 2014. La firme s'attend à gagner un milliard de dollars en 2016.

LE MEILLEUR ET LE PIRE DE VICE

LE MEILLEUR

HEAVY METAL IN BAGDAD



Ce documentaire suit le groupe de métal irakien Acrassicauda entre 2003 et 2006. Ce type de rock a toujours été interdit au pays de Saddam Hussein. Le film retrace la lutte du groupe pour survivre dans ce pays en guerre. Fort.

INSIDE NORTH KOREA



Le mini-film retrace l'épopée de Shane Smith, CEO de Vice, pour visiter la Corée du Nord en 2008. Vice montre de rares images du pays communiste. Cette visite donnera naissance quelques années plus tard à la rencontre entre le basketteur Dennis Rodman et Kim Jong-un, qui a eu lieu en 2013.

GARBAGE ISLAND: AN OCEAN FULL OF PLASTIC



Vice filme une île perdue au milieu du Pacifique, jonchée de débris charriés par l'océan. Un documentaire écologique révélateur.

LE PIRE

ON THE RUN WITH JOHN MCAFFEE



Lorsque le développeur informatique John McAfee est recherché en 2012 par la police du Belize en relation avec le meurtre d'un expatrié américain, il refuse de se faire interroger puis fuit au Belize et au Guatemala. Vice publie alors un article sur son site expliquant que ses journalistes sont en compagnie de John McAfee (en titrant «We are with John McAfee, Suckers»). Mais la publication du texte de Vice contient des métadonnées qui permettent à la police de localiser le criminel en fuite. Oups.

GETTING HIGH INJECTING SNAKE VENOM

Un reporter de Vice rencontre un homme qui s'injecte du venin de serpent depuis vingt ans, et qui jouirait d'une santé surhumaine. Pas particulièrement pertinent.

WESTMINSTER DOG SHOW... ON ACID



Bradley Olson, un membre du service photo de Vice, se rend à une compétition de chiens sous acide. On le voit déambuler, moitié endormi, au milieu de la convention. Pitoyable et ennuyeux.

démographique que les médias traditionnels n'avaient jamais réussi à atteindre. «Grâce à leur contenu décalé, ils ont conquis les millennials, cette génération qui a entre 18 et 35 ans et que les annonceurs s'arrachent, explique Rebecca Lieb. Personne n'a réussi à les séduire comme Vice. Il s'agit de personnes qui n'ont pas encore forgé des habitudes de consommation, et sont donc très influençables. Ils n'ont souvent pas d'enfants, ils sont plus libres de dépenser leur argent comme ils le souhaitent. C'est la cible que toute marque souhaite toucher.»

Les annonceurs se sont donc précipités pour exploiter l'aura publicitaire de Vice. La production de contenu sponsorisé est ainsi devenue l'une des principales sources de revenu de l'entreprise. Pour une somme généralement comprise entre 1 et 5 millions de dollars, une marque peut sponsoriser ses propres vidéos sur le site internet, donnant naissance à un produit mi-journalistique mi-publicitaire. La marque vestimentaire The North Face a, par exemple, financé une série de documentaires lors desquels les journalistes de Vice exploraient les régions les plus reculées de la planète. Intel a pour sa part financé des vidéos sur les nouvelles technologies pour plusieurs dizaines de millions de dollars par année.

UNE VALEUR DE 2,5 MILLIARDS DE DOLLARS

Face à ce succès, Disney, 21st Century Fox et Time Warner ont toutes approché Vice pour s'appropriier des parts de la



TIM FRECCIA

Shane Smith, fondateur et CEO de Vice Media, entouré de combattants rebelles libyens.

compagnie. Time Warner a proposé d'acquérir une part minoritaire «significative», selon le «New York Times», dans le cadre d'une transaction qui valoriserait la compagnie à plus de 2 milliards de dollars. Rupert Murdoch, qui a acquis 5% de la société l'an passé en la valorisant à 1,5 milliard de dollars, aurait aussi proposé d'acquérir une part plus importante.

L'engouement autour de Vice s'est encore accéléré à la fin de l'été dernier. L'entreprise a fait les gros titres en levant 500 millions de dollars en l'espace d'une semaine. Elle a d'abord attiré à la fin août un apport de capitaux de 250 millions de dollars de AGE Networks, la chaîne de télévision câblée possédée par les groupes de médias Hearst et... Disney. Début septembre, Vice a engrangé un nouvel investis-

sement d'un montant identique en provenance de Technology Crossover Ventures (TCV), le fonds d'investissement de la Silicon Valley qui avait financé Facebook et Netflix.

Ces investisseurs sont également attirés par une évolution récente du site. Soucieux de ne plus être perçu uniquement comme un média racoleur et superficiel, Vice a commencé à produire des reportages d'excellente qualité. En 2013, la plateforme a collaboré avec la chaîne câblée HBO et lancé son propre show de 12 épisodes. Lors de la dernière émission, Vice a réussi à organiser un match de basketball entre une équipe nord-coréenne et une équipe de NBA, auquel le leader coréen Kim Jong-un a pris part. Un exploit qui a fait la une des journaux de la planète. En août 2014, Vice a réalisé un

documentaire de 42 minutes sur l'Etat islamique, lors duquel leurs journalistes ont intégré le groupe extrémiste en Syrie. La société a aussi lancé en décembre 2013 Vice News, une chaîne d'information presque classique sur YouTube.

Le magazine veut désormais lancer une véritable chaîne télévisée, d'où son envie de collaborer avec Time Warner, 21st Century Fox ou Disney. «Vice se rend compte que la télévision reste le meilleur moyen de toucher un maximum de personnes», explique Ken Doctor. Reste que «la collaboration entre Vice, une société 'bad boy', et des institutions plus traditionnelles pourrait être tumultueuse», glisse Rebecca Lieb. Et le hype est par définition un phénomène temporaire. Combien de temps Vice saura-t-il rester cool? ▲

TOURISME 2.0:



LES NOUVEAUX SUCCÈS



Hong Kong, 2013 Martin Parr/Magnum Photos

LES CHIFFRES
DU TOURISME MONDIAL P.37

LE TOURISME MODERNE
EN SEPT TENDANCES P.38

INTERVIEW DE PETER MEIER,
CEO DE KUONI P.44

AVIATION: LES NOUVELLES
OFFRES LOW COST P.50

DUFREY, LE GÉANT SUISSE
DES DUTY FREE SHOPS P.53

HÔTELLERIE: LE DÉFI
DE LA FIDÉLISATION P.56

EXPEDIA: LA STRATÉGIE
DE L'OGRE P.59

Cartes postales de Martin Parr

Voyageurs égarés, évasion stéréotypée, vacances industrielles... C'est avec ses reportages sur le tourisme de l'absurde que Martin Parr, de l'agence Magnum, a rejoint le petit cercle des stars de la photographie contemporaine. Nous avons décidé d'illustrer ce dossier de Swissquote Magazine avec quelques-unes de ses images parce qu'elles expriment quelque chose de paradoxal: le regard de Martin Parr est à la fois sincère et ironique, cruel et bienveillant. Ses photos semblent nous dire que nous sommes tous, à un moment ou à un autre, des touristes égarés.

TEMPS CLAIR POUR LE TOURISME

Face au succès des plateformes en ligne, les géants du tourisme doivent se réinventer. Les pistes ne manquent pas pour profiter d'un marché en croissance et en mutation.

Par Ludovic Chappex

L'industrie du tourisme représente aujourd'hui presque un dixième du PIB mondial et affiche une croissance de près de 5%, plus importante que celle de l'économie dans son ensemble. Cette tendance ne devrait pas s'essouffler de sitôt, à en croire les nombreuses études prospectives à disposition, et comme le montre l'infographie ci-contre.

Parmi les mutations en cours dans cette industrie, impossible de passer à côté des nouvelles plateformes internet de réservation, qui prennent chaque année un peu plus d'ampleur. Qu'elles fonctionnent sur le mode collaboratif (Airbnb, Couchsurfing, Houstrip, Getaround...) ou de façon plus conventionnelle (Expedia, Hotels.com, Booking.com, Rentalcars.com...), ces nouvelles offres ringardisent les prestataires de service à l'ancienne, agences de voyages et hôteliers en tête.

Si les plateformes collaboratives à succès, comme Airbnb, ne sont pour l'heure pas cotées en Bourse, les deux géants américains Expedia et Priceline Group (le propriétaire de Booking.com), qui comptent chacun près de 10'000 collaborateurs, font les beaux jours du Nasdaq depuis quelques trimestres déjà [lire à ce sujet le portrait d'Expedia en p.59]. Une ascension impressionnante pour deux agences de voyage en ligne créées à la fin des années 1990.

Les acteurs historiques du tourisme tentent aujourd'hui de réagir à cette nouvelle donne et cherchent par tous les moyens à séduire les voyageurs connectés. C'est le cas du groupe hôtelier Hilton qui prévoit d'installer d'ici

2016 des serrures déverrouillables par smart-phone dans ses hôtels, et dont la nouvelle app permet d'effectuer son check-in en ligne (p. 39). Le Français Accor tente pour sa part de revaloriser l'accueil dans ses hôtels pour retisser un lien concret avec le client (p. 56).

Les voyageurs chinois sont les touristes les plus nombreux à l'étranger et ceux qui y dépensent le plus d'argent

Le boom du tourisme asiatique est l'autre grande tendance du moment, attendue comme le principal moteur de croissance du secteur au cours des prochaines années. Les voyageurs chinois sont devenus, depuis 2012 déjà, les touristes les plus nombreux à l'étranger et ceux qui y dépensent le plus d'argent (p. 42). A noter que l'Asie devrait également afficher la plus forte croissance en tant que destination de voyage au cours des prochaines années.

D'un point de vue démographique, il faut encore relever le poids grandissant des seniors dans l'économie du tourisme (p. 42). Les nouveaux retraités des pays développés, souvent en pleine santé et très à l'aise financièrement, se piquent d'aventure et de voyages. Aux Etats-Unis, ces enfants du baby-boom contrôleront les trois-quarts des richesses du pays en 2017, selon le cabinet Nielsen. De quoi faire saliver les professionnels du tourisme.

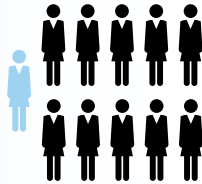
Les chiffres du tourisme mondial

EN 2013



9%

du PIB
mondial



1

emploi sur 11
dans le monde

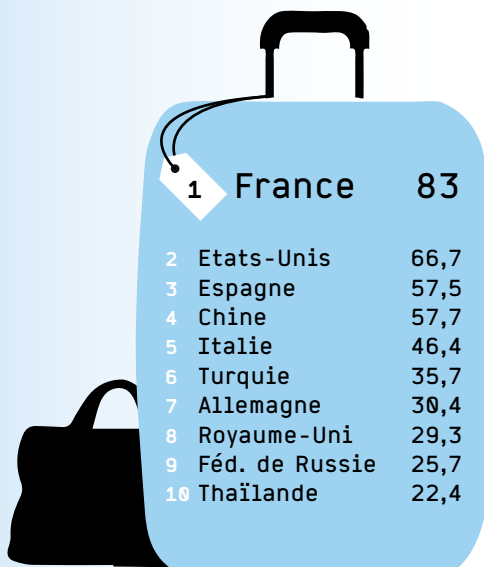


1159
milliards

Recettes du tourisme en dollars

PALMARÈS DES DESTINATIONS

(en millions de visiteurs en 2012)



ARRIVÉES DE TOURISTES INTERNATIONAUX

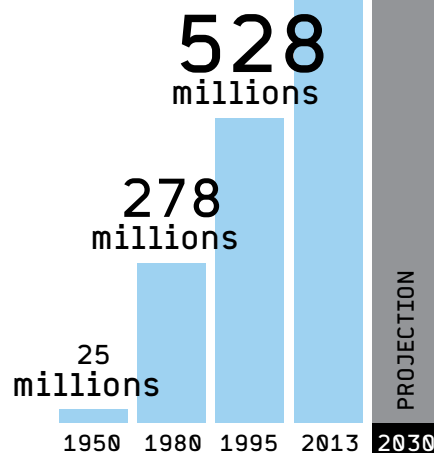
(1950 - 2030)

1,8
milliard



En nombre
de passagers

1,1
milliard



+4,4%

En moyenne annuelle, l'augmentation prévue des arrivées dans les pays émergents d'ici à 2030, soit deux fois plus que dans les économies avancées.

LE TOURISME MODERNE EN SEPT TENDANCES

Urbain, connecté, collaboratif ou chinois: la définition du voyage de loisirs passe désormais par ces adjectifs. Panorama.

Par Benjamin Keller, avec Salomé Kiner

1

Les nouveaux aventuriers

LE MARCHÉ DES ACTIVITÉS SPORTIVES, CULTURELLES OU EN LIEN AVEC LA NATURE EST DOPÉ PAR LA QUÊTE D'EXPÉRIENCES UNIQUES.

Kayak, parapente, escalade, volontariat: les activités touristiques dites d'«aventure» rencontrent un succès grandissant. Le segment affiche une croissance annuelle de 65% depuis 2009, selon une étude de la George Washington University réalisée en partenariat avec l'Adventure Travel Trade Association (ATTA). La valeur globale du marché est estimée à 345 milliards de dollars pour 2012, en excluant les dépenses en billets d'avion. L'ATTA classe un séjour dans la catégorie «aventure» s'il implique au moins deux des trois éléments suivants: une connexion avec la nature, une interaction avec la culture locale ou la pratique d'une activité physique.

«Les touristes souhaitent toujours plus être actifs et vivre des expériences uniques», relève Chris Fair, président de Resonance Consultancy, une firme canadienne de consulting, stratégie et analyse pour les professionnels du tourisme. Il ajoute: «Les activités qui ont le plus de succès sont celles considérées comme «soft» (safaris, surf, éco-tourisme, ndlr). Celles dites «hard» comme les sports extrêmes (héliski, spéléologie, ndlr) demeurent une niche.» La plupart des sociétés du secteur se développent localement, précise le spécialiste. Mais les grands groupes s'y intéressent également. Le géant britannique du tourisme TUI Travel s'est associé avec l'australien Intrepid Travel pour créer Peak Adventure en 2011, leader du marché avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 400 millions de dollars.



2

Des touristes hyperconnectés

LES VOYAGEURS

RAFFOLENT DES OUTILS EN LIGNE. L'INDUSTRIE S'ADAPTE.

L'impact du web sur le tourisme a agité le 21^e World Travel Monitor Forum qui s'est tenu l'an dernier. Deux messages clés en sont ressortis. Le premier concerne les usages mobiles: «L'industrie doit se tenir prête pour la croissance des réservations via smartphones



Lanzarote (Iles Canaries), 2014 Martin Parr/Magnum Photos

et tablettes», indique le rapport du forum. En 2013, 65% des réservations ont été effectuées en ligne, mais seules 2% grâce à des dispositifs mobiles, précise la publication. Mais cela devrait évoluer rapidement. Des applications mobiles audacieuses ont été lancées récemment, notamment dans l'hôtellerie, comme Hotel Tonight et Roomlia qui permettent d'obtenir des lits à prix cassé en last-minute. Le groupe Hilton, quant à lui, a développé une application pour réserver sa

chambre et procéder au check-in et au check-out online et veut installer des serrures déverrouillables par smartphone d'ici à 2016 dans la majorité de ses hôtels.

Deuxième point clé: les réseaux sociaux, blogs, forums et sites de recommandations. Ils jouent désormais un rôle central dans la planification des voyages, surtout pour les «millennials». Ces jeunes qui ont grandi avec un téléphone mobile dans la poche

et internet à la maison comparent en moyenne 10,2 sources avant une réservation et se fient d'abord à leurs pairs, selon International Luxury Travel Market. Les réseaux sociaux sont donc incontournables pour le marketing et les professionnels s'ajustent. Le site officiel d'informations touristiques suédois VisitSweden, par exemple, a lancé en 2011 un compte Twitter administré chaque semaine par un citoyen suédois différent qui partage sa vision du pays.

3 Les centres urbains pris d'assaut

DES INVESTISSEMENTS MASSIFS SONT ENTREPRIS POUR ATTIRER LES TOURISTES.

Les villes, saturées de touristes, peuvent-elles en absorber encore davantage? La réponse est oui. Depuis 2009, les séjours urbains ont augmenté de 47%, contre 25% pour l'ensemble des visites à l'étranger, selon le World Travel Monitor 2013. La croissance est surtout portée par les voyageurs des marchés émergents. Les «millennials» sont aussi fortement attirés par les villes. Tous les opérateurs proposent désormais des «city breaks» de courte durée. Les cinq métropoles les plus visitées dans le monde en 2014 sont Londres (18,7 millions de visiteurs, 19 milliards de dollars de dépenses), Bangkok (16,4 millions, 13 milliards) et Paris (15,6 millions, 17 milliards), selon le Global Destination Cities Index. Mais la concurrence s'accroît: en 1950, les cinq villes les plus visitées happaient 71% des touristes, contre 31% en 2011, selon l'Organisation mondiale du tourisme.

Les centres urbains bénéficient bien sûr de l'essor des compagnies low cost, mais également d'investissements massifs dans les aéroports. Le CAPA (Centre for Aviation) a recensé en 2014 des projets d'investissement dans les aéroports mondiaux pour une valeur de 385 milliards de dollars. Istanbul, en Turquie, a entamé la construction d'un nouvel aéroport à 30 milliards d'une capacité annuelle de 150 millions de passagers. Les villes misent aussi sur le shopping. On assiste à la construction de gigantesques centres commerciaux incluant tous les produits et services, notamment au Moyen-Orient, sur le modèle du célèbre Dubai Mall. En 2013, ce temple de la consommation bâti en 2008 a drainé 75 millions de personnes, dont 40% de touristes, ce qui en fait l'une des attractions les plus prisées du monde.

4 Les croisières filent à pleins nœuds

LE SECTEUR NE CONNAÎT PAS LA CRISE ET S'ORIENTE VERS D'AVANTAGE D'EXCLUSIVITÉ.

Les croisières font toujours rêver. L'industrie a bien résisté à la crise économique et affiche une croissance continue. En 2013, 21,3 millions de touristes ont embarqué sur un navire, et ils devraient être 400'000 de plus cette année, selon la Cruise Lines International Association. Plus de la moitié des passagers (52%) provient des Etats-Unis. Les investissements dans le secteur ont atteint 7,2 milliards de dollars durant la saison 2013/2014, avec la mise en service de 29 bateaux. Trois groupes écrasent ce marché estimé à plus de 37 milliards de dollars, selon Cruise Market Watch: les américains Carnival Cruise Lines et Royal Caribbean International et le chinois Star Cruises.

Il reste pourtant un fort potentiel de développement, autant du point de vue de la demande que de celui de l'offre. Les Asiatiques sont pour l'instant pratiquement absents des croisières et constituent une immense réserve de clientèle. Les familles et groupes multigénérationnels représentent une autre cible de choix, puisque la taille des ferrys leur permet de proposer des activités qui conviennent à toutes les classes d'âge. L'offre, quant à elle, prend de nouvelles formes, pour répondre aux exigences de plaisanciers en mal d'exclusivité. Les croisières fluviales de luxe et personnalisées, mais aussi les micro-croisières dans des zones peu explorées et difficiles d'accès connaissent un boom, avec des acteurs comme Uniworld ou Tauck World Discovery qui inaugurent constamment de nouveaux itinéraires et embarcations.

5 Tous prestataires

VOITURE, APPARTEMENT, CONSEILS: TOUT S'OBTIENT DÉSORMAIS «DIRECTEMENT» ENTRE PARTICULIERS.

Un citoyen lambda peut désormais exercer l'ensemble des métiers du prestataire touristique en mettant ses biens et services à la disposition du monde entier via internet: maison, voiture, compétences culinaires, bons



Helsinki, 1991 Martin Parr/Magnum Photos

plans. C'est ce que l'on appelle le tourisme collaboratif, qui a pris un essor considérable ces dernières années. Il y a les plateformes pour le logement que tout le monde connaît, comme la pionnière Couchsurfing, créée en 2004 en Californie, Airbnb, californienne également mais nettement moins baba cool, née en 2008, ou la suisse House-trip, fondée l'année suivante. De nombreux autres sites ont essaimé dans tous les secteurs: Cookening pour se retrouver autour d'un repas, Vayable pour

découvrir et réserver des activités recommandées par des locaux, ou encore Getaround pour louer des véhicules de particuliers.

Mais rien n'est gratuit et l'économie de partage au sens large représente désormais un marché d'ampleur. «Forbes» l'estimait à 3,5 milliards de dollars en 2013, en hausse de 25% sur un an. Dans une étude du cabinet d'analyse Nielsen réalisée auprès de 30'000 personnes et publiée en mai

dernier, 68% des répondants disent vouloir partager ou louer leurs biens et services pour des gains financiers et 66% sont prêts à utiliser ceux des autres. Les jeunes sont les plus enthousiastes, puisque 42% des intéressés ont moins de 35 ans. Le segment est donc porteur pour les intermédiaires. En ce qui concerne le tourisme, Airbnb est sur le toit du monde: la société – non cotée en Bourse – est valorisée à 10 milliards de dollars. Les hôteliers l'accusent de concurrence déloyale.

6 La déferlante chinoise

LA CHINE FRANCHIRA LA BARRE DES 100 MILLIONS DE TOURISTES CETTE ANNÉE, AVEC LES DÉPENSES QUI LES ACCOMPAGNENT.

Préparez-vous à dire «ni hao!» sur les plages. La Chine est devenue depuis 2012 à la fois le pays envoyant le plus de touristes à l'étranger et celui dont les dépenses totales des voyageurs sont les plus élevées. En 2013, les 97 millions de touristes chinois ont dépensé 129 milliards de dollars, devant les Américains et les Allemands, selon l'Organisation mondiale du tourisme. Cette année, ils devraient être 114 millions à franchir la frontière (+17%), pour un budget de 140 milliards (+8%), selon la China National Tourism Administration (CNTA). Le tourisme chinois est boosté par la hausse des salaires, la diminution des restrictions de voyages, la force du yuan et l'augmentation du nombre de liaisons aériennes internationales.

Cet immense marché profite pour l'heure surtout à l'Asie: l'an dernier, 83% des voyageurs chinois qui sont passés par des agences sont restés sur le continent, selon la CNTA. Seuls 11% se sont rendus en Europe et 2% en Amérique. «La Chine est l'un des facteurs qui va le plus influencer l'industrie touristique durant la prochaine décennie, prévoit Chris Fair de Resonance Consultancy. Il va falloir s'adapter, notamment en engageant du personnel ou des guides qui maîtrisent le mandarin et connaissent les attentes de cette clientèle. Nous n'en sommes qu'aux balbutiements.» Près de 70% des Chinois se déplacent encore en groupe, mais toujours plus de jeunes – davantage à l'aise financièrement – voyagent de manière indépendante, si bien que la tendance devrait s'inverser d'ici à dix ans, selon la société touristique Travelzoo.



7 Les boomers-trotters

LES PERSONNES NÉES JUSTE APRÈS LA SECONDE GUERRE MONDIALE PRENNENT LEUR RETRAITE, ET ONT LES MOYENS DE VOYAGER.

Les enfants du baby-boom, soit les personnes nées entre 1946 et 1964, concentrent actuellement l'attention de l'industrie touristique. Pour une bonne raison: en 2011, les premiers d'entre eux ont atteint l'âge de 65 ans, qui correspond dans de nombreux pays environ à l'entrée dans la retraite. Ils ont donc le temps de voyager. Et ils en ont les moyens. Mais surtout, ils en ont l'envie.



Mar Del Plata (Argentine), 2014 Martin Parr/Magnum Photos

Selon une étude de Resonance Consultancy datant de 2013 menée auprès de ménages américains avec des revenus supérieurs à 150'000 dollars, 59% des plus de 55 ans définissaient en 2012 la retraite comme «une période pour voyager et explorer de nouveaux lieux» et 42% planifiaient un séjour international dans les 12 à 24 prochains mois. Combien sont les baby-boomers? Aux Etats-

Unis uniquement, plus de 76 millions, selon le US Census Bureau, soit 24% de la population. Ils contrôleront pas moins de 76% des revenus disponibles du pays d'ici à 2017, selon le cabinet d'analyse Nielsen, cité par Resonance. Quel est leur profil? «Il s'agit à la fois des personnes les plus riches et les plus exigeantes des pays développés.» Ils fonctionnent beaucoup

avec le bouche-à-oreille, se montrent facilement frustrés, attachent de l'importance à la sécurité, à la qualité – des compagnies aériennes notamment – et aiment voyager durant les saisons creuses – en raison de leur temps libre. Ils sont également enclins à partir en famille. Les séjours multigénérationnels constituent d'ailleurs une autre grande tendance touristique.

«LES AGENCES TRADITIONNELLES VONT PERDURER»

Le CEO de Kuoni, Peter Meier, a reçu Swissquote Magazine au siège zurichois de l'entreprise. Il évoque les mutations en cours dans l'industrie du tourisme et les pistes à suivre pour la firme suisse. Interview.

Par Ludovic Chappex

La marque Kuoni fait quasiment figure de «lovemark» dans la culture suisse. Associée à la détente et à l'évasion, l'entreprise fondée à Zurich par Alfred Kuoni en 1906 a contribué à la naissance de l'industrie du voyage, avant de se muer au cours des décennies en un groupe planétaire, aujourd'hui présent sur tous les continents. La firme helvétique, principalement connue du grand public pour l'organisation de vacances balnéaires (plus de 2 millions de clients dans ce secteur d'activité en 2013), a sensiblement diversifié ses activités ces dernières années. Ainsi, sa filiale VFS Global, qui fournit des services de visas pour des voyageurs du monde entier, génère déjà près de 5% des revenus du groupe et affiche une forte croissance (+8,5% au premier semestre).

Mais malgré un modèle d'affaires solide, l'entreprise suisse affronte depuis le

début de l'année des vents contraires (lire l'avis des analystes en p. 46). Ses activités dans les pays scandinaves, en particulier, ont enregistré un recul sensible. Pour Peter Meier, le CEO de Kuoni en poste depuis mars 2014, et qui occupait auparavant la fonction de CFO, cette actuelle baisse de régime ne remet pas en question la stratégie de l'entreprise. Il a reçu Swissquote Magazine au quartier général du groupe, un imposant bâtiment situé dans un quartier branché de Zurich. L'opportunité d'évoquer l'avenir de l'industrie du tourisme, en plongeant dans l'envers du décor, et de s'intéresser de plus près aux différentes activités de Kuoni.

A quelles évolutions faut-il s'attendre, au cours des prochaines années, dans l'industrie du tourisme?
Ce secteur d'activité devrait afficher une croissance annuelle moyenne d'environ



En chiffres

5.669

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

11'471

Le nombre d'employés dans le monde.

110'000

Le nombre de guides réservés en 2013 pour des tours organisés.

+45%

La croissance du chiffre d'affaires des plateformes internet Kuoni.ch, helvetic-tours.ch et lastminute.ch, propriétés de Kuoni (Suisse).





Peter Meier, CEO de Kuoni

VINCENT CALNEL

5% pendant les dix prochaines années. Il s'agit d'une industrie très fragmentée, avec beaucoup d'intermédiaires, et nous pensons que cette situation va perdurer. Nous n'anticipons pas de grandes fusions. Les prestataires de services, qu'il s'agisse des hôteliers ou des compagnies

d'aviation, resteront très nombreux, tout comme les goûts et besoins des voyageurs.

Quelles grandes tendances se dégagent?

Si l'on regarde devant nous, à un horizon de dix ans, le plus fort potentiel de croissance réside très clairement en

Asie, en tant que marché source. On y voit se développer une classe moyenne qui voyage de plus en plus, ce loisir lui permettant de se distinguer socialement. Actuellement, nous réalisons déjà 42% de notre chiffre d'affaires hors d'Europe et cette part va s'accroître

assez nettement. Le fait que la population mondiale devient plus âgée crée aussi de nombreuses opportunités pour nous. Ces nouveaux retraités restent actifs et souhaitent voyager.

L'autre tendance majeure concerne le développement des technologies mobiles. Le grand défi actuellement n'est plus tant le passage aux services connectés, mais plutôt la migration des plateformes internet classiques vers une offre 100% mobile pour les tablettes et smartphones. Nous sommes en train de migrer progressivement une partie de nos services vers les applications mobiles. Il s'agit d'un changement important.

Comment évoluent les goûts des touristes asiatiques?
L'Europe reste pour eux la destination la plus attractives – Londres et Paris

en tête. Les voyageurs asiatiques sont particulièrement sensibles à l'histoire très riche du continent européen. Ils sont aussi attirés par les marques européennes, aiment visiter certains magasins et s'y faire prendre en photo. Ces voyageurs vont aussi aux

«Thomas Cook et Tui ont une stratégie très différente de la nôtre.»

Etats-Unis, qui reste une destination unique à de nombreux égards, mais la plupart se rendent en Europe. La grande majorité d'entre eux se déplace en groupe. Cela leur permet d'obtenir un prix beaucoup plus intéressant et un voyage plus efficace, car

tout est optimisé. Ils peuvent disposer d'un guide à plein-temps, ce qui permet de contourner la barrière de la langue. Il faut relever un aspect important dont nous n'avons pas toujours conscience d'un point de vue européen: voyager en groupe n'est pas considéré comme quelque chose de négatif en Asie.

Est-ce que les jeunes asiatiques ont d'autres goûts que leurs parents?

Pas vraiment. Mais cela dit, pour pouvoir voyager il faut d'abord atteindre la classe moyenne, ce qui ne va pas de soi pour des jeunes gens. La moyenne d'âge des voyageurs reste relativement élevée.

De quelle manière parvenez-vous à capter ces clients asiatiques?

Notre stratégie en Asie ne consiste pas à servir directement les clients finaux.

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

«Une concurrence accrue dans les pays scandinaves»

Le 21 août dernier, Kuoni a annoncé des résultats semestriels jugés décevants (recul du chiffre d'affaires de 6,1%, à 2,48 milliards de francs), aussitôt sanctionnés par une chute de 12% du cours en Bourse. En cause: la mauvaise performance du groupe dans les pays scandinaves, dont les revenus ont chuté de 12,9%. La firme suisse a invoqué un contexte géopolitique délicat pour le tourisme, pointant notamment l'instabilité en Egypte, au Kenya, en Thaïlande et en Ukraine, ainsi que des cours de change défavorables. De leur côté, les analystes mettent en

avant la problématique d'une concurrence nettement accrue en Scandinavie, alors qu'il s'agit historiquement d'une des divisions les plus rentables pour Kuoni. L'arrivée sur ce marché de la compagnie d'aviation low cost Norwegian, qui casse les prix sur de nombreuses destinations, a fait pression sur les marges au premier semestre. L'anticipation par Kuoni d'un EBIT annuel très inférieur aux attentes contribue également à tendre le marché. Alors que l'EBIT pour les activités en Scandinavie avait atteint 40 millions de francs en 2013, il devrait cette année

tendre vers zéro, voire afficher un solde négatif.

La firme suisse n'en demeure pas moins une entreprise globalement très saine. Chris Burger, analyste chez Helvea, relève les «perspectives très prometteuses en Asie, où Kuoni est le numéro un sur le marché B2B des tour-opérateurs», ainsi que la forte «croissance de la division VFS Global», qui fournit des services de visa dans le monde entier. L'analyste d'Helvea donne une recommandation BUY. Vontobel et Credit Suisse recommandent de conserver le titre (HOLD).

Nous ne fonctionnons pas comme une agence de voyages classique mais offrons nos services à des agences qui elles vendent des voyages à leurs clients. Il s'agit d'une approche strictement B2B.

Justement, ces activités B2B représentent aujourd'hui une part très importante de votre chiffre d'affaires. Une réalité dont le grand public n'a pas forcément conscience... comment fonctionne ce type de services?

Prenons l'exemple d'une agence de voyages chinoise qui doit organiser un voyage de groupe de 10 jours en Europe. Ce que nous proposons à notre partenaire chinois, c'est d'organiser et de négocier pour lui l'intégralité de ce voyage, du transport à la logistique, en passant par le choix des hôtels, de la nourriture, des visites guidées, etc. Nous organisons environ 50'000 tours de ce genre par année, la plupart en Europe. Les voyageurs chinois eux-mêmes ne savent pas que toute la préparation passe par Kuoni. Ils réservent leur voyage via un prestataire local.

Par rapport aux autres grands acteurs du secteur du tourisme, comme Thomas Cook ou Tui, quelles sont les spécificités de Kuoni?

Thomas Cook et Tui ont une stratégie très différente de la nôtre. Ils se concentrent davantage sur le marché de masse en Europe. En outre, ils possèdent des avions, des hôtels, etc. L'approche de Kuoni est beaucoup plus «asset light», nettement plus concentré sur le B2B et beaucoup plus globale.



Un esprit de pionnier

La naissance de Kuoni date de 1906, année où Alfred Kuoni ouvre une agence de voyage à Zurich au Sonnenquai 6 (aujourd'hui devenu Place Bellevue). En 1907, un premier voyage de groupe est organisé à destination de l'Egypte. L'entreprise grandit rapidement et ouvre dès les années 1920 des succursales à St Moritz et Lucerne, puis étend ses activités en France et en Italie. Dans les années 1950, Kuoni devient le premier tour opérateur européen à proposer des voyages organisés en Afrique de l'Est. En 1976, la firme suisse organise son premier voyage autour du monde avec un DC-8 de Swissair, incluant une escale à Shanghai. C'est alors la première fois que la Chine accorde une autorisation d'atterrir pour un vol touristique spécial.

A quel point des entreprises telles que booking.com ou Airbnb représentent-elles une menace pour Kuoni? Cette nouvelle concurrence vous inquiète-t-elle?

Avec l'arrivée de nouveaux concurrents, l'industrie est devenue encore plus fragmentée aujourd'hui qu'elle ne l'était il y a dix ans. Nous ne sommes donc pas dans une situation où un acteur pourrait s'accaparer l'ensemble du marché. Aucune entreprise ne dispose d'une part de marché significativement plus importante que les autres. Airbnb a ouvert une nouvelle voie intéressante. Nous ne sommes pas directement en concurrence avec eux. En revanche, booking.com est clairement un concurrent pour nous.

Avec le développement des offres en ligne, les agences de voyages traditionnelles ne sont-elles pas vouées à disparaître?

Nous pensons que les agences de voyages historiques vont perdurer. Dans dix ans, il y aura encore une forte demande pour ce type de services. Certaines personnes préféreront avoir une discussion réelle avec un spécialiste du voyage. Certes, pour les demandes simples, comme partir une semaine dans un hôtel à Majorque, vous n'avez déjà plus besoin de passer par une agence. Une réservation par internet fonctionne bien. Pour ce type de services, l'utilité d'une agence physique est très limitée, excepté peut-être pour les

gens âgés, ou alors les très jeunes gens qui ne disposent pas encore de carte de crédit.

En revanche, pour les demandes plus complexes, l'agence physique a tout son sens. Les gens ne sont pas très enclins à réserver par exemple un safari de plusieurs semaines en quelques clics sur internet. Il s'agit d'une question de confiance, et le fait de se rendre dans une agence Kuoni offre de ce point de vue une solide garantie, également en termes de service après-vente. Contrairement à d'autres biens de consommation que vous pouvez facilement échanger en cas de problème, il n'est pas aisé de faire une réclamation après coup pour des vacances qui ne se sont pas bien déroulées.

«Nous procédons à plus de 18 millions de demandes de visas par an dans plus de 100 pays.»

Est-ce que néanmoins les plus jeunes gens n'ont pas tendance à passer exclusivement par internet pour réserver leurs vacances?
Ce n'est pas ce que nous constatons. Cette année, en Suisse, 25% des gens qui se sont rendus dans l'une de nos agences de voyages avaient moins de 40 ans. Ces clients n'ont pas besoin de réserver leur voyage en ligne juste pour prouver qu'ils peuvent le faire...

Si vous êtes un «digital native», le fait de booker en ligne n'a rien d'exceptionnel. Cette génération est en fait très pragmatique. Si nous offrons un service efficace et de qualité via une agence, les plus jeunes sont disposés à choisir cette option pour l'organisation de voyages avec des besoins spécifiques.

Quels sont les chantiers marquants au sein du groupe Kuoni?

Si l'on regarde d'où nous venons, nous pouvons dire que Kuoni s'est transformé de manière significative au cours des dernières années. Ce changement repose essentiellement sur trois piliers. L'acquisition de Gullivers Travel Associates (GTA) en 2011 nous a permis de nous implanter de manière beaucoup plus importante sur le marché asiatique et d'y développer fortement notre marché B2B avec une offre en ligne de plus de 50'000 hôtels. Autre décision stratégique: l'abandon cette année de nos activités touristiques non profitables en France, en Italie, en Espagne, en Belgique et en Russie. Dernier axe: l'augmentation de la croissance organique de notre société VFS globale, qui gère les demandes de visas pour les voyageurs. C'est un service en pleine expansion, que nous avons inventé il y a treize ans.

Il s'agit là encore d'une facette méconnue de Kuoni...

Nous avons démarré cette activité en Inde, où les voyageurs ont besoin d'un visa pour presque toutes les destinations. Aujourd'hui, nous travaillons avec 45

gouvernements différents. Ces derniers nous sous-traitent les processus de demandes de visas. Nous procédons à plus de 18 millions de demandes de visas par an dans plus de 100 pays.

Tirez-vous parti de la réputation de sérieux et de neutralité de la Suisse pour le développement de cette activité?

Quand nous avons initié ce business, cet aspect a clairement joué en notre faveur. Il s'agissait d'un critère important pour que les gouvernements nous fassent confiance. Aujourd'hui, notre origine suisse n'est plus un élément décisif.

Les commentaires des analystes suite à la publication de vos résultats semestriels sont assez sévères. Certains pointent un manque de décisions stratégiques. Quelle est votre réaction?

Je ne crois pas que les analystes remettent en question notre business modèle. Simplement, les résultats du premier semestre étaient en dessous de leurs attentes, ce qui a conduit à un recul de l'action en Bourse. Le vrai débat se situe au niveau de nos activités dans les pays scandinaves, en tant que marché source. Il s'agit d'une région où nous avons enregistré de bons résultats au cours des dix dernières années, mais dans laquelle nous rencontrons actuellement des difficultés, et où nous nous attendons à des pertes cette année. C'est sur ce point en particulier que portent la plupart des commentaires négatifs.



Expert en finance

Avant de rejoindre Kuoni, Peter Meier (49 ans) a auparavant travaillé dix-huit ans chez Sulzer, où il a occupé de nombreuses responsabilités dans le domaine des finances, jusqu'à atteindre le poste de CFO en 2007. En 2010, il intègre l'équipe dirigeante de Kuoni, dans un premier temps en tant que CFO. Il est nommé CEO ad interim du groupe en juin 2013, avant d'être officiellement confirmé dans cette fonction en mars 2014.

Ce Zurichois d'origine possède un MBA de la State University of New York, ainsi qu'un diplôme en management de la Wharton School of Pennsylvania. Peter Meier est marié et père de deux jeunes adultes. Il vit à Winterthour.

Etes-vous inquiet pour l'avenir de vos activités sur ce marché? Les analystes évoquent un manque de visibilité pour Kuoni? Les observateurs posent surtout la question de la volatilité et du manque de visibilité du marché scandinave dans son ensemble. Or, il s'agit d'un marché très attractif. Les habitants de ces pays voyagent vers le sud en été comme en hiver. L'an dernier, nous y avons organisé des voyages pour 1,3 million de personnes. Dans les pays scandinaves, et contrairement à nos autres secteurs d'activités, nous entrons en compétition directe avec Thomas Cook et Tui. Nous sommes actuellement no 3. La question peut se poser de savoir si c'est suffisant, ou si nous sommes trop désavantagés par rapport à nos concurrents.

Vous avez travaillé comme CFO chez Sulzer durant dix-huit ans avant d'intégrer Kuoni en 2010, d'abord en tant que CFO. Pourquoi ce choix?

Il s'agissait pour moi d'un pas vers l'inconnu et une forme d'incertitude, ce qui correspond bien à mes aspirations et ma personnalité. Les questions stratégiques sont en effet beaucoup plus nombreuses chez Kuoni. Le secteur du tourisme, contrairement au secteur industriel, se trouve aujourd'hui en pleine mutation. D'autre part, j'ai grandi dans une famille qui adore les voyages. Mes parents voyagent encore énormément. Je voyage moi-même autant que possible avec ma famille. Il y a donc une certaine adéquation entre mon poste actuel et mes affinités.

Votre très longue expérience en tant que CFO vous sert-elle dans votre fonction actuelle? A quel point avez-vous dû modifier votre manière de travailler? Disposer d'un background de CFO est certainement un avantage. Cela permet une bonne compréhension des données financières. Mais

je crois de toute façon qu'un CFO moderne doit avoir une fibre de CEO en lui, ce qui a toujours été mon cas. Le CFO ne peut plus être uniquement focalisé sur les chiffres et la comptabilité. Il est communément admis aujourd'hui que ce dernier doit être capable de remplacer le CEO en son absence. En tant que CFO de Kuoni, j'étais déjà impliqué dans toutes les décisions importantes. J'avais également l'habitude de dialoguer avec le conseil d'administration. Ce n'est pas comme si j'avais hérité d'un portfolio sur lequel je n'avais auparavant aucune influence.

Est-ce que j'ai dû changer ma manière de fonctionner? Oui. J'ai beaucoup plus de questions à traiter devant moi. Avant, les problèmes étaient plus techniques. Aujourd'hui, il faut créer des équipes, engager les bonnes personnes, fixer une stratégie. C'est un travail très différent. ▀

■ KUNN



AVIATION: LES NOUVELLES OFFRES LOW COST

Après quinze ans de croissance ininterrompue, l'aviation à bas prix se trouve aujourd'hui en pleine mutation. Les compagnies du secteur commencent tout juste à s'intéresser aux nouveaux marchés, comme l'Asie et l'Afrique. Tour d'horizon des tendances d'avenir.

Par Julie Zaugg

La course pour s'emparer du meilleur siège, le pique-nique qu'on embarque avec soi dans l'avion, ou encore le défi de faire rentrer toutes ses affaires dans un minuscule bagage à main, pour ne pas payer une valise en soute... Tous ces comportements étaient inconnus des voyageurs il y a seulement 15 ans. Mais l'avènement des compagnies aériennes low cost a transformé en profondeur un secteur autrefois dominé par les transporteurs nationaux. En 2013, 26% des billets d'avion mis en vente dans le monde l'ont été pour des vols low cost. Et ce n'est peut-être qu'un début.

EUROPE

Pionnier, le marché européen de l'aviation low cost s'est développé dès le milieu des années 90 et représente désormais 38% du total. «Il est entièrement consolidé autour des deux leaders easyJet et Ryanair», indique John Thomas, spécialiste de l'aviation auprès de l'agence L.E.K Consulting. En 2013, Ryanair a transporté 81,4 millions de personnes (+2,3%

par rapport à 2012), ce qui en fait la première compagnie du continent, devant easyJet (61,3 millions de passagers en 2013, +3,6%).

Mais les compagnies traditionnelles ont lancé la riposte. «Elles ont créé ces dernières années un produit beaucoup plus simple et moins onéreux, qui se rapproche de l'offre des low cost, note John Grant, le vice-président de OAG, un organisme britannique qui agrège des données sur l'aviation. Chez British Airways, tous les services sont désormais payants: les repas, les réservations, etc.» Brussels Airlines et Scandinavian Airlines ont un modèle similaire.

«Certaines compagnies traditionnelles ont lancé leurs propres filiales low cost, telles que Transavia et Hop chez Air France-KLM ou Germanwings chez Lufthansa», précise Anand Date, analyste chez Deutsche Bank. L'an passé, la compagnie allemande a confié toutes ses liaisons européennes à sa subsidiaire low cost, excepté celles au départ de Munich et de Francfort. Iberia a pour sa part repris en



Paris, 2013 Martin Parr/Magnum Photos

2013 – dans le cadre de sa holding avec British Airways – la compagnie espagnole à bas coûts Vueling, qui vient s'ajouter à sa propre filiale, Iberia Express, créée en 2011.

Résultat, le marché européen du low cost commence à être saturé. EasyJet a été la première à réagir, il y a deux ans, en investissant le segment des voyageurs d'affaires. «La compagnie a développé un tarif Flexi qui permet de changer sa réservation jusqu'au jour du vol et a introduit le principe des sièges numérotés», détaille John Grant. Les passagers peuvent aussi acheter un abonnement annuel qui leur donne accès à un bagage en soute gratuit et à un embarquement prioritaire.

Même Ryanair s'y est mis. Prenant tout le monde par surprise, son patron Michael O'Leary a annoncé il y a 6 mois que la compagnie allait se réorienter sur les aéroports prioritaires, plus proches des centres-villes. «Elle a par exemple remplacé Charleroi par Bruxelles ou Rome Ciampino par Rome Fiumicino», détaille Jaap de Wit, un professeur d'économie

des transports à l'Université d'Amsterdam. Même la culture d'entreprise a été revue: les employés ont suivi une formation pour être plus agréables avec les passagers.

ÉTATS-UNIS

La compagnie Southwestern, fondée en 1971, est considérée comme la première low cost du monde. Mais aujourd'hui, le marché des vols à bas prix est dominé par les trois grandes compagnies traditionnelles: American Airlines, Delta Airlines et United Airlines. «Leurs offres ressemblent à s'y méprendre à celle d'une low cost, relève John Thomas. Elles ont adopté le modèle des services payants annexes (repas, bagage en soute), qui représente désormais une importante part de leurs revenus.»

Une poignée de transporteurs low cost se partagent le reste du marché, à l'image de Frontier, basé dans le Colorado, de Allegiant, un spécialiste des vols «côte à côte» qui vend aussi des réservations d'hôtel et de voiture,

ou de Spirit, une compagnie ultra bon marché dont le service minimaliste évoque Ryanair. L'offre est rudimentaire: les passagers payent tout, même les bagages à main.

A l'inverse, Southwestern est montée en gamme, tout comme JetBlue, une compagnie à bas prix fondée en 1999 basée dans un terminal flambant neuf de l'aéroport JFK, à New York, qui se distingue par la qualité

de son service. Ses sièges sont plus larges que ceux de toutes les autres compagnies.

ASIE

Le marché du low cost commence tout juste à se développer en Asie. Mais il s'y révèle d'une vitalité étonnante, grâce notamment à l'émergence d'une classe moyenne qui découvre les joies du voyage. «Une poignée de transporteurs à bas prix se montrent très agressifs pour déstabiliser les compagnies établies les plus faibles», dit John Thomas. L'indonésienne Lion Air s'en est prise à la compagnie nationale Garuda et la malaise AirAsia à Malaysia Airlines. Dévastée par deux crashes en 2014, cette dernière vient de sortir de Bourse et a annoncé la suppression de 6'000 emplois.

Ce dynamisme reste toutefois cantonné à certaines régions, notamment à l'Asie du Sud-Est. La Chine n'a aucune véritable compagnie low cost et le Japon n'en possède qu'une, Peach Aviation, créée en 2012. «Le marché asiatique reste relativement fermé, souligne John Thomas. Dans chaque pays, il est dominé par un opérateur national.» Cela augmente le coût d'entrée sur ces marchés pour les low cost, souvent obligées de créer une filiale sur place avec des investisseurs locaux. Plusieurs compagnies traditionnelles ont en outre commencé à se profiler sur ce segment. Singapour Airlines a pris des parts dans Tiger Airways et créé sa propre filiale à bas coûts, Scoot.

AFRIQUE

La dernière frontière pour le low cost reste l'Afrique. «Ce continent compte énormément d'habitants, mais peu d'entre eux ont les moyens de voyager en avion», indique John Wensveen. L'Afrique ne représente que 3% du trafic aérien mondial. Mais la situation est en train de changer, grâce à la croissance économique phénoménale enregistrée par certains pays. «Le Nigeria, le Kenya ou l'Ethiopie deviennent des marchés intéressants pour les compagnies low cost», note le professeur. L'Afrique a vu apparaître deux transporteurs à bas coûts ces dernières années: Fly 540, qui dessert le Kenya, l'Angola et le Ghana, et Fastjet, dont les avions vont en Tanzanie, en Afrique du Sud et en Zambie. ▲

La tentation du long

Plusieurs compagnies à bas prix se sont cassé les dents sur le marché du long-courrier, comme AirAsia X qui a tenté en 2009 de lancer une liaison entre Kuala Lumpur et Londres ou Paris. «Sur les longs vols, le fuel représente la principale source de coûts, relève John Thomas. Or il s'agit d'un frais incompressible. On ne peut pas jouer sur ce paramètre pour faire baisser le prix des billets.»

De même, après un vol de plus de sept heures, impossible de repartir aussitôt ou de réutiliser le même équipage pour le voyage du retour. «Le modèle d'affaires des low cost, qui consiste à vendre le même siège plusieurs fois dans la journée et à prévoir un temps au sol le plus court possible ne tient pas ici», note John Wensveen, qui dirige le Département de technologie aérienne à l'Université Purdue, dans l'Indiana.

La compagnie à bas prix Norwegian a néanmoins décidé de lancer cette année trois vols entre Londres et les Etats-Unis. Un aller simple vers New York coûte 225 dollars. Pour rentrer dans ses frais, elle a engagé des pilotes à Singapour et des hôtesse en Thaïlande, payés respectivement 11'000 euros et 500 dollars par mois. «Et elle vole avec le tout nouveau Boeing 787, un appareil qui consomme peu de carburant», souligne Jaap de Wit. «Norwegian a aussi eu l'intelligence de choisir des destinations prisées des vacanciers, comme New York, Fort Lauderdale (près de Disney World) et Los Angeles, ce qui lui permet de se passer de la clientèle d'affaires», complète John Grant.

Les low cost sont également de plus en plus nombreuses à s'essayer au moyen-courrier (trois à cinq heures), qui ne nécessite que des avions de taille moyenne. Fly Dubai vole sur Belgrade, Addis-Abeba ou Mumbai, la saoudienne Flynas va à Londres, easyJet dessert Amman, Tel-Aviv, l'Egypte ou le Maroc, Vueling opère un vol vers Dakar et Scoot relie Singapour à l'Australie.

DUFRY, LE GÉANT SUISSE DES DUTY FREE SHOPS

Premier exploitant mondial de boutiques hors taxe, l'entreprise bâloise profite de la hausse constante du nombre de passagers dans les aéroports. Portrait.

Par Sophie Gaitzsch

La tendance est telle que les grandes marques parlent désormais de «sixième continent». Ce nouvel eldorado n'est autre que le circuit de la vente aux voyageurs, principalement localisé dans les aéroports: un secteur ultra-dynamique porté par la hausse constante du nombre de passagers dans les avions. Ce territoire est peuplé d'habitants aux caractéristiques bien particulières. Ils sont souvent aisés et, une fois les contrôles de sécurité passés, se retrouvent désœuvrés. Une séquence interminable qu'ils remplissent volontiers par une visite dans un magasin hors taxe, un kiosque ou une boutique de mode.

Le roi de ce «sixième continent» se trouve à Bâle et se nomme Dufry. Peu connue du grand public, l'entreprise emploie pourtant 17'500 personnes et occupe la place de leader mondial du secteur du «travel retail». Son chiffre d'affaires a atteint 3,57 milliards de francs en

2013, en hausse de 13% par rapport à l'exercice précédent. La société a connu une ascension fulgurante durant la dernière décennie. Depuis 2005, année de son entrée à la Bourse suisse, ses recettes ont plus que triplé.

La société a connu une ascension fulgurante durant la dernière décennie

Aujourd'hui, Dufry est présente dans 47 pays et gère plus de 1'350 boutiques situées en grande majorité dans les aéroports (87%), mais aussi dans les ports

maritimes, sur les navires de croisières et les sites touristiques. Environ deux tiers de l'activité de Dufry se déroulent dans le secteur du hors taxe, un créneau dans lequel elle jouit d'un statut historique: en 1952, l'entreprise avait ouvert la première boutique «duty free» d'Europe continentale à l'aéroport du Bourget, à Paris.

UN MARCHÉ À 60 MILLIARDS

Le «travel retail», une industrie qui a généré 60 milliards de dollars en 2013, profite du nouvel engouement pour le tourisme et de la hausse du pouvoir d'achat dans les pays émergents, un phénomène qui s'accompagne d'une progression globale continue des personnes qui voyagent en avion. Une tendance devrait persister ces prochaines années. L'Association du transport aérien international estime que le nombre de passagers atteindra 3,9 milliards en 2017, soit 31% de plus qu'en 2012.

Le secteur devrait ainsi poursuivre sa croissance, comme en témoignent les projections du cabinet de conseils britannique Verdict Retail. «Les ventes dans les aéroports augmenteront de 73% entre 2013 et 2019, prévoit Carly Syme, analyste chez Verdict Retail. Nous anticipons le développement le plus impressionnant dans la région Asie-Pacifique, où le marché devrait plus que doubler. En Europe et en Amérique du Nord, la croissance devrait se montrer plus dynamique que ces dernières années marquées par la mauvaise conjoncture économique. Ces perspectives ouvrent d'immenses opportunités pour les acteurs de la branche.»

«Nous touchons plus de 1,8 milliard de clients potentiels chaque année.»

La vigueur de Dufry découle de ces tendances de fond, mais aussi de rachats effectués au fil des ans. L'acquisition en 2009 du groupe américain Hudson, fort d'un vaste réseau de magasins aux Etats-Unis et au Canada, avait assis la présence du groupe bâlois en Amérique du Nord. En juin dernier, Dufry a mis la main sur son concurrent zurichois Nuance,

une décision saluée par les observateurs. «Les deux entreprises se complètent très bien, souligne Rene Weber, analyste à la banque Vontobel. Nuance effectue 80% de ses ventes en Asie et en Europe, alors que Dufry est surtout présent en

Amérique du Nord et du Sud. Grâce à ce rachat, Dufry devient leader dans presque toutes les régions.»

PARADIS DU MARKETING
«Nous touchons plus de 1,8 milliard de clients potentiels chaque année»,





Aéroport de Jeju [Corée du Sud], 2007 Martin Parr/Magnum Photos

souligne Lubna Haj Issa, porte-parole chez Dufry. Ces clients sont plus faciles à identifier et à cibler que dans un magasin traditionnel: en fonction du lieu et de la provenance des vols, les enseignes savent exactement comment adapter leur

offre, comme l'explique Lubna Haj Issa: «Au Brésil, dans les zones d'arrivée des aéroports, la majorité des clients sont des Brésiliens qui recherchent des parfums et des cosmétiques. Les Britanniques préfèrent les produits comme le tabac et l'alcool, tandis que les Chinois dépensent plus pour des biens de luxe.»

A l'avenir, Dufry entend se concentrer sur les marchés émergents et les nouvelles destinations touristiques, avec une majorité de projets dans la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) et en Asie. L'entreprise table sur une conjoncture positive et une accélération de la croissance organique pour la seconde partie de l'exercice 2014, sans toutefois communiquer d'objectifs chiffrés.

«Dufry se trouve dans une phase intéressante avec l'acquisition de Nuance, souligne par ailleurs Rene Weber de Vontobel. Grâce à l'effet des synergies suite à ce rachat, nous nous attendons à un développement positif en 2015 et nous anticipons une hausse de l'action à 180 francs d'ici à août 2015.» Marco Strittmatter, analyste à la Banque cantonale de Zurich, se montre plus réservé. «L'action ne devrait plus beaucoup progresser à court terme. L'industrie connaît certes une croissance intéressante et Dufry a réussi l'intégration de Nuance. Mais ces facteurs sont déjà pris en compte dans la valeur actuelle du titre.» ▲

DUFN



HÔTELLERIE: LE DÉFI DE LA FIDÉLISATION

Secoués par les sites de réservations en ligne, tels que Booking et Expedia, les acteurs historiques de l'hôtellerie cherchent à rattraper leur retard. Exemple avec le groupe français Accor, premier opérateur hôtelier européen, qui remet à plat sa stratégie d'accueil.

Par Jean-Christophe Piot

Booking, Expedia... Alors qu'elles ne représentaient que 5% des achats de nuitées en 2000, les agences hôtelières en ligne (OTA) contrôlent aujourd'hui 35% des réservations, prélevant au passage de confortables commissions. Toujours plus tributaires de ces intermédiaires, les hôteliers font par ailleurs face au développement de sites comme AirBnB qui court-circuitent l'offre classique en mettant les particuliers en relation directe. Une menace qui épargne toutefois le secteur des voyages d'affaires.

Alors qu'un milliard de visiteurs ont déjà réservé leurs chambres d'hôtel sur internet, les OTA représentent bien, à l'heure actuelle, le principal sujet d'inquiétude pour les hôteliers, comme l'explique François Houste, directeur de l'agence parisienne LSFe Tourisme et expert du marketing touristique. «Au début, les hôteliers ont laissé faire en y voyant une source d'économie: les agences hôtelières en ligne leur apportaient un surplus de clientèle en leur évitant d'investir dans l'équipement informatique nécessaire à la gestion de ces flux. Ils se retrouvent aujourd'hui piégés par des conditions contractuelles défavorables.»

Aux commissions importantes (de 10 à 25%) s'ajoute le fait que les OTA ne communiquent

pas aux hôteliers les données laissées par leurs visiteurs. Impossible dans ces conditions de construire et d'entretenir sa clientèle: les réceptionnistes en sont réduits à remettre les clés des chambres à leurs visiteurs... Une situation d'autant plus absurde





Mar Del Plata (Argentine), 2014 Martin Parr/Magnum Photos

que les offres des OTA ne peuvent être inférieures à celles proposées par les hôtels. «Tout l'enjeu consiste à faire prendre conscience aux consommateurs qu'il bénéficiera des mêmes conditions tarifaires sur le site d'Accor que sur Booking», note Xavier

de Buhren, analyste au sein du groupe genevois Mirabaud. Un défi, d'autant que les OTA ont accumulé avec le temps des informations qui leur donnent un avantage considérable: «Les voyageurs peuvent y comparer les prix en temps réel, consulter les avis des clients

précédents et chasser les promotions, détaille François Houste. Seul le secteur du très haut de gamme reste indépendant des sites de réservation.» Le tout agrémenté d'une force de frappe publicitaire sans commune mesure avec les moyens des hôteliers, qu'ils soient indépendants ou membres d'un grand groupe. Chaque année, Booking consacre près d'un milliard de dollars au seul achat de mots clés sur Google AdWords.

RETROUVER LE CLIENT

Pour les groupes hôteliers, il devient essentiel de renouer un lien direct avec leurs clients finaux en leur offrant une qualité de service supplémentaire, en multipliant les opérations de fidélisation ou en ajustant les prix plus finement.

Accor, premier groupe européen et sixième groupe mondial, constitue un cas emblématique à ce titre. Pour rappel, le français détient une quinzaine de marques et propose une offre de service complète, de l'entrée de gamme (F1, Ibis Budget) aux chambres de prestige (Pullman, Sofitel).

«Accor met progressivement le web au cœur de sa stratégie de distribution», analyse François Houste de LSFe Tourisme. Cet investissement a un coût: l'entreprise consacre chaque année 120 millions d'euros à sa politique numérique. Un montant important mais d'autant plus nécessaire qu'Accor est en retard sur ses homologues américains sur le terrain de la fidélisation. «Moins de la moitié des 35 millions de clients d'Accor sont inscrits au programme de fidélité du groupe. Aux Etats-Unis, ce taux peut atteindre 70%», précise Xavier de Bühren.

D'où des efforts considérables: en plus de son portail accorhotels.com et de sa montée en puissance sur les réseaux sociaux, le groupe hôtelier a lancé l'an dernier «Away on business», une application dédiée aux voyageurs d'affaires. Gratuite, elle leur permet de disposer d'un journal de bord interactif pour leurs déplacements dans 19 pays.

Au-delà des fonctionnalités classiques (réservations, agenda), l'application offre une gamme de services complémentaires: cartes, conseils touristiques, sélection

d'expositions et de restaurants. «Le groupe est déjà passé à l'étape suivante, décrypte Xavier de Bühren; il parie sur l'explosion des réservations effectuées avec les mobiles, qui devraient à court terme représenter 70% du volume, et renforce sa maîtrise technologique de ces outils.»

L'expérience se prolonge dans le monde réel: en France, Accor teste la notion de «welcomer», sorte de panaché entre le réceptionniste et l'agent de renseignement touristique. A lui d'apporter une valeur ajoutée aux voyageurs par des conseils adaptés. Autre signe des temps, Accor prévoit de personnaliser ses halls d'accueil pour rompre avec l'univers sans âme des réceptions standardisées.

STRATÉGIE PAYANTE, MARCHÉS SATISFAITS

La stratégie s'avère payante: alors qu'un tiers des réservations ont été réalisées en ligne au premier semestre, 15,3% d'entre elles se sont conclues via des agences en ligne contre 17% pour les sites du groupe, une part en hausse de 20% en un an. Autre signe encourageant: le 30 octobre prochain à Londres, Accor organisera un Digital Day, qui devait être l'occasion d'annoncer une hausse sensible des investissements dans ce domaine.

Pas question par ailleurs de considérer systématiquement les agences en ligne comme des adversaires: Sébastien Bazin, le PDG d'Accor, indiquait lors de l'annonce des résultats du premier semestre que le groupe avait intérêt à favoriser les partenariats avec les OTA sur certaines marques, citant notamment Ibis qui peine à remplir ses hôtels le week-end.

En validant la stratégie du groupe, les résultats du premier semestre ont rassuré les analystes et les marchés. Le chiffre d'affaires global est en croissance de 2,8 % pour un résultat net de 60 millions d'euros, contre 34 millions au premier semestre 2013. «Le seul point d'inquiétude réel concerne le marché français, en recul de 3,6%, relève Xavier de Bühren. Le groupe est sur une tendance positive que le développement de sa stratégie numérique ne peut que renforcer.» ▲

✉ AC



EXPEDIA: LA STRATÉGIE DE L'OGRE

La croissance du spécialiste américain des réservations en ligne explose. De quoi alimenter sa politique de rachats tous azimuts. Portrait.

Par Jean-Christophe Piot

L'ex-filiale de Microsoft a bien grandi depuis sa naissance en 1996. Portée par l'essor de son activité de réservation de chambres d'hôtel, Expedia pèse aujourd'hui 10 milliards de dollars, affiche une croissance annuelle qui frise les 20% et a vu son titre progresser de plus de 30% en un an au Nasdaq. La firme de Bellevue contrôle aujourd'hui des marques et des filiales de premier plan: Trivago, Hotels.com, Hotwire ou encore Egencia, son agence de voyages en ligne spécialisée dans le voyage d'affaires. Une croissance qui lui a permis de consolider sa position au travers d'un réseau qui ouvre l'accès à plus de 325'000 logements dans le monde entier.

Le modèle d'affaires d'Expedia repose sur deux métiers principaux, la vente directe (54% du chiffre d'affaires) et les prestations d'agence de voyages (27%), auxquelles s'ajoutent la commercialisation d'espaces publicitaires et les opérations d'e-marketing (8%). Pour la vente directe, Expedia achète des stocks de chambres d'hôtels et de billets de train ou d'avion qu'elle revend ensuite aux

internauts. En temps qu'agence, Expedia joue un rôle d'intermédiaire: elle laisse les hôtels et les autres prestataires du monde du voyage fixer leurs propres prix, mais prélève une commission à chaque transaction. C'est ce dernier modèle qui s'est révélé le plus performant au cours du dernier trimestre, confirmant une tendance déjà sensible au cours des mois précédents.

Aux Etats-Unis, Expedia est pourtant confrontée à une concurrence de plus en plus vive, notamment de la part de Booking.com (propriété de Priceline). Pour préserver ses marges, le groupe cherche à diversifier ses sources de revenus et à se développer hors du marché américain au gré d'une longue série d'acquisitions. En quelques semaines, l'entreprise vient de racheter deux nouvelles sociétés, l'australien Wotif et le français AutoEscape. Le rachat de Wotif.com suit celui d'autres marques de la zone Asie-Pacifique comme lastminute.com.au, Asia Web Direct, GoDo.com.au ou Arnold Travel Technology, renforçant encore le poids d'Expedia dans cette partie du monde où le secteur du voyage connaît sa crois-

sance la plus forte. Après avoir révolutionné le marché de l'hôtellerie, Expedia cherche de toute évidence à transformer celui de la location de voitures, comme en témoigne l'acquisition de la start-up AutoEscape, un comparateur de tarifs en ligne qui permet aux particuliers de localiser le loueur le moins cher en fonction de leurs besoins: Avis, Ada, Herz... L'opération, nouvelle en Europe, vient prolonger le rachat de CarRentals.com, un site nord-américain comparable. Elle confirme surtout la stratégie d'Expedia qui vient parallèlement de conclure une alliance au niveau mondial avec l'allemand Sixt, l'un des leaders européens du secteur.

Une stratégie payante: «les performances financières solides du deuxième trimestre et les bons taux de croissance sur les marchés internationaux sont un signe positif, estime Andres Cardenal, analyste pour The Motley Fool. Ses bons résultats sur les marchés internationaux et sa politique de diversification laissent

augurer des perspectives favorables sur le long terme.» ▸

EXPE



Hugo Boss, du costard à la robe

La marque de mode allemande, connue pour ses costumes de cadres dynamiques, cherche à séduire les femmes avec un nouveau designer. Elle étend également son réseau de distribution et s'attaque au marché chinois. Portrait.

Par Varinia Bernau



LUCAS JACKSON / REUTERS

Jason Wu, le designer star d'Hugo Boss, lors de la présentation à New York de la collection printemps-été 2014 de la marque.

En ce soir de janvier 2009, Michelle Obama porte une extravagante robe de crêpe blanc pour célébrer l'investiture de son mari au poste de président des Etats-Unis. A cette même occasion, un autre homme, le designer Jason Wu, accède à une notoriété mondiale. Né à Taïwan et ayant grandi au Canada, le créateur de la robe de Michelle Obama est désormais chargé de repositionner la marque Hugo Boss.

La maison de mode allemande a confié au designer favori de la First Lady le développement de ses collections dames. Une manière pour cette marque, surtout réputée pour ses costumes masculins, de conquérir une nouvelle clientèle. Avec des ventes à hauteur de 250 millions d'euros l'an dernier, la confection femme représente 11% du chiffre d'affaires de la marque. Autant dire que la marge de progression existe. Grâce à cette stratégie, Hugo Boss espère aussi qu'aux bras des femmes, une nouvelle clientèle masculine franchira le seuil de ses boutiques.

Cette année, Hugo Boss compte consacrer plus de la moitié de ses dépenses publicitaires à la promotion de ses créations femmes

Certains magasins comme à Stuttgart ou à Shanghai, où un étage complet est dédié à la mode féminine, donnent déjà un aperçu de la manière dont Hugo Boss imagine son futur. Cette année, Hugo Boss compte consacrer plus de la moitié de ses dépenses publicitaires à la promotion de ses créations femmes. En cas de succès sur ce segment, ce serait une belle réussite pour Claus-Dietrich Lahrs, l'homme qui dirige l'entreprise depuis 2008. La marque a déjà subi plusieurs relatifs échecs dans ce domaine. Le prédécesseur de Lahrs, Bruno Sälzer, était même parti en claquant la porte. Il a rejoint depuis lors la maison de mode féminine Escada.

Boss relance ses collections femmes dans un environnement commercial difficile. Les consommateurs ont tendance à se serrer

la ceinture. L'an dernier, les Allemands n'ont dépensé que 49 milliards d'euros pour leur garde-robe, alors qu'ils en déboursaient 3 milliards de plus au tournant du millénaire. D'autres fabricants allemands comme Seidensticker ou Strenesse ressentent durement cette crispation du marché. Chez Hugo Boss, qui emploie 12'500 personnes, les résultats continuent de progresser, mais à un rythme moins soutenu que par le passé. En 2013, le chiffre d'affaires de l'entreprise a toutefois atteint un record historique de 2,4 milliards d'euros. Et au deuxième trimestre 2014, Hugo Boss a annoncé une nette hausse de ses bénéfices, soutenus par la forte progression de ses ventes en Europe, et dans une moindre mesure en Amérique.



La reine d'Espagne Letizia Ortiz, en robe Hugo Boss à Oviedo (juillet 2013).



Le spectre des années 1930

L'histoire d'Hugo Boss débute il y a 90 ans, à Metzingen, près de Stuttgart, où Hugo Ferdinand Boss avait fondé un atelier de confection de vêtements de travail. Comme d'autres entreprises textiles allemandes, la société a prospéré dans les années 1930 et pendant la Seconde Guerre mondiale grâce aux commandes d'uniformes des troupes nazies, pour les SA, les SS, la Wehrmacht et les jeunesses hitlériennes. Un chapitre sombre de l'histoire du groupe.

Depuis sa prise de fonction, Claus-Dietrich Lahrs a procédé à des mesures d'économies dont la mise en œuvre a bénéficié du contexte de la crise financière. Il a notamment effectué des licenciements et a négocié de meilleures conditions avec ses sous-traitants, payant moins et s'octroyant un délai supplémentaire de paiement. En parallèle, il a resserré les collections et développé son réseau de boutiques. Lahrs fait le pari d'une croissance très rapide: un agenda que certains estiment dicté par le fonds d'investissement anglais Permira, devenu l'actionnaire majoritaire du groupe en 2007, après avoir déboursé 3,3 milliards d'euros.

Lorsque Hugo Boss vend un costume à 600 euros dans un grand magasin, la moitié environ revient au commerçant

DÉVELOPPEMENT DES VENTES EN BOUTIQUES

Pour la première fois l'an dernier, le chiffre d'affaires d'Hugo Boss réalisé dans ses quelque 1'000 boutiques en nom propre a dépassé celui des ventes en grands magasins. D'ici à 2015, la part des ventes en boutiques de la marque devrait atteindre 60%. Lahrs déclare toutefois qu'il reste important pour la marque d'être présente dans les grands magasins hauts de gamme. Des structures qui n'existent pas en Chine. C'est pourquoi Hugo Boss a ouvert des boutiques dans ce pays, comme d'ailleurs sur la plupart des grandes artères commerciales du monde.

Les avantages d'un réseau de distribution en nom propre ne manquent pas: contrôle de l'ensemble des maillons de la chaîne, meilleur conseil clientèle et possibilité de mettre en scène la marchandise à sa manière. Dans les boutiques, non seulement la rotation est meilleure, mais le tiroir-caisse se remplit plus vite. Lorsque Hugo Boss vend un costume à 600 euros dans un grand magasin, la moitié environ revient au commerçant. Sur ses propres surfaces de vente, la marque peut dégager une plus forte marge. A cela s'ajoute une vision immédiate du journal des ventes, ce qui permet un réassort plus efficace.

En revanche, l'ouverture d'une boutique exige un important investissement de départ ce qui n'en fait pas une opération dénuée de risque. Lorsque le client rechigne à dépenser, les coûts fixes restent élevés pour le groupe. D'autant plus qu'Hugo Boss a souvent dû signer des contrats de bail de plus de dix ans. Contrairement à la marque allemande, Louis Vuitton et Burberry, qui possèdent également leur propre réseau de boutiques, ont l'avantage de vendre des accessoires coûteux comme des sacs à main et des ceintures. A surface de vente égale, ils peuvent réaliser un chiffre d'affaires supérieur. Pour ces marques, le risque entrepreneurial se révèle donc plus rentable. Les observateurs

En chiffres

+6%

La progression du chiffre d'affaires en 2013, qui a atteint un record historique de 2,4 milliards d'euros.

11%

La part du chiffre d'affaires de la marque réalisée par la confection femme.

12'500

Le nombre d'employés d'Hugo Boss dans le monde.

60%

La part des ventes en boutiques visée pour l'horizon 2015. A l'heure actuelle, les ventes en boutiques représentent un peu plus de la moitié des ventes dans les grands magasins.



Michael Jackson en costume Hugo Boss sur la pochette du mythique album «Thriller», sorti en 1983.

de la branche blâment aussi le directeur de ne pas investir davantage dans la rénovation des magasins existants. Sa stratégie d'expansion doit donc encore faire ses preuves.

L'Europe demeure encore aujourd'hui le plus grand marché du luxe. Pour Hugo Boss, le Vieux Continent constitue aussi le principal débouché. Le groupe y réalise plus de 60% de son chiffre d'affaires. Or, actuellement, la conjoncture européenne n'est guère favorable. Et le marché chinois, en plein essor ces dernières années, marque le pas à son tour. La politique de lutte contre la corruption des autorités chinoises a un effet néfaste sur la demande en produits de luxe. Claus-Dietrich Lahrs estime plus intéressants les touristes chinois que les consommateurs domestiques. Cette observation n'empêche pas Hugo Boss de se préparer pour la prochaine vague de croissance en Chine avec son réseau de boutiques. Antoine Belge, analyste chez HSBC, juge cette tactique intelligente.

Aujourd'hui, la Chine ne représente même pas un dixième du chiffre d'affaires de la marque allemande. «Hugo Boss souffre toujours des erreurs qui ont été commises par son partenaire commercial sur place. La marque possédait trop de boutiques, qui plus est situées aux mauvais emplacements et dotées d'un achalandage qui ne correspondait pas aux goûts chinois», analyse Antoine Belge. La direction a revu sa copie. En raison notamment des baux de longue durée, un certain temps sera cependant nécessaire avant que l'entreprise puisse cueillir les fruits de son expansion. A moyen terme, le groupe évalue le potentiel du marché chinois à 400 millions d'euros: c'est-à-dire le double de ses ventes actuelles dans le pays. Hugo Boss compte s'adresser aux femmes à travers ses publicités;

pour remplir ses objectifs, la marque devra surtout soigner sa communication envers les Chinoises. ▲



BOSS

SQore, une nouvelle app pour apprivoiser le Forex

La nouvelle application SQore de Swissquote aide les intervenants sur les marchés des changes à réaliser les bonnes opérations au moment opportun.

Les marchés des changes sont réputés pour l'environnement de négoce efficace qu'ils offrent à une multitude d'opérateurs poursuivant chacun des objectifs propres. Appréciés à des fins commerciales ou de couverture, ils permettent aussi de s'exposer favorablement à une gamme de devises en fonction de scénarios macroéconomiques. Les investisseurs poursuivant des stratégies à court et à long terme peuvent tirer pleinement profit de la pluralité des objectifs pouvant ainsi être atteints.

L'ART D'INVESTIR

Si le nombre important d'opérateurs non-commerciaux négociant des devises peut générer une très forte volatilité sur les marchés, cette dernière garantit aussi une fixation efficace et quasi-instantanée des cours de change. La valorisation des actifs sous-jacents (CFD, contrats à terme, options, etc.) reflète en permanence toutes les informations disponibles à un moment donné.

L'afflux massif d'informations, l'actualité des marchés et les données économiques façonnent l'environnement de

négoce. Leur suivi rigoureux est essentiel pour intervenir avec succès sur des marchés des changes caractérisés par la volatilité, des renversements temporaires de tendance et de grandes fluctuations. Aussi la gestion professionnelle de portefeuille doit-elle reposer sur une compréhension précise des déclencheurs d'opportunités et des méthodes de calcul sophistiquées: en un mot, sur l'art d'investir. Ceux qui le maîtrisent ne devinent pas juste, ils agissent au bon moment. Un suiveur de tendance prendra une position le plus tôt possible pour maximiser les rendements, tandis qu'un adepte du retour à la moyenne (mean-reversion) restera à l'affût des points de retournement pour vendre dans les pics et acheter dans les creux. Les opérateurs ne pouvant pas digérer seuls les masses d'informations nouvelles, la modélisation du trading s'avère donc essentielle.

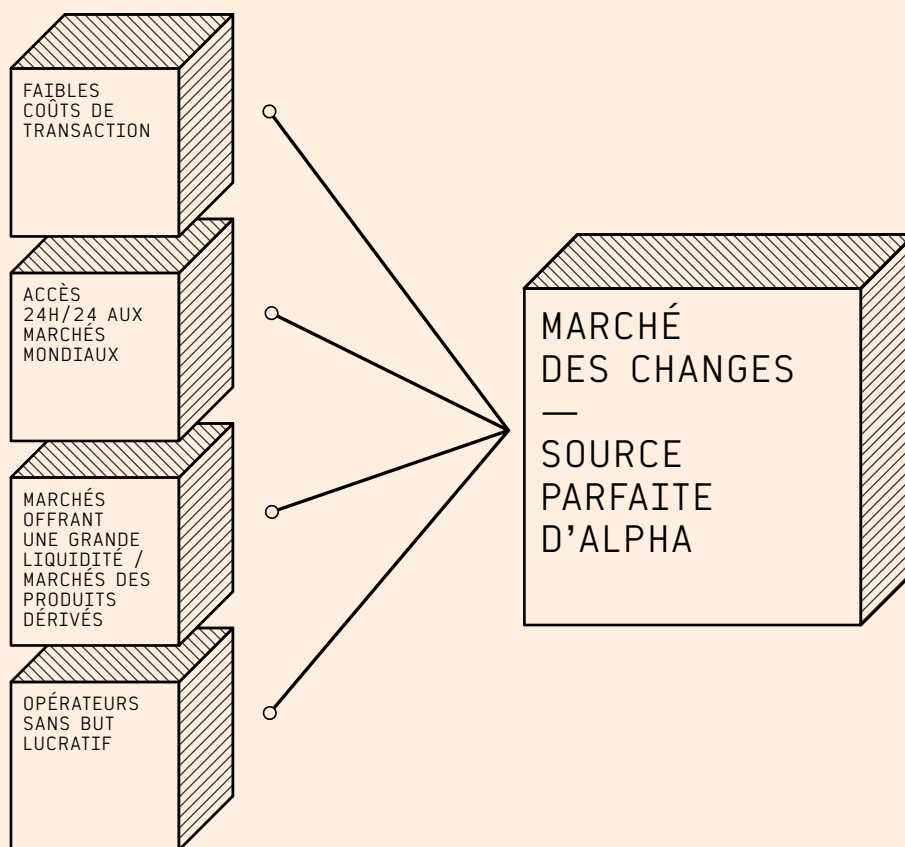
Deux conditions sont indispensables pour investir avec succès sur les marchés des changes: choisir le bon moment et miser sur la tendance opportune. A défaut,

l'investisseur sera rapidement sanctionné. Or intervenir au moment optimal en misant sur la bonne tendance est un défi de taille. C'est ici que réside tout l'intérêt de l'application SQore.

PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS

SQore, la nouvelle application Swissquote, a été conçue pour générer des propositions de négoce de devises sur la base de fondamentaux théoriques et mathématiques solides. Développée en collaboration avec les analystes quantitatifs et stratégiques expérimentés de Swissquote, SQore offre à son utilisateur un accès à l'expertise des marchés et à des compétences quantitatives sous forme d'excellents modèles de trading.

Le défi de Swissquote a été de simuler la manière dont pensent les traders en devises, de cerner leurs comportements et de les traduire en modèles précis obéissant à des règles claires. Ces modèles de trading se basent sur des fondamentaux économiques bien connus et largement acceptés, ainsi que sur le



recours judicieux à des indicateurs techniques.

Les utilisateurs SQore ont non seulement la possibilité d'accéder à des modèles de grande qualité, mais aussi d'adapter les propositions de négoce à leur niveau de compréhension des mécanismes, leurs prévisions personnelles, leur appétit du risque et leur horizon d'investissement. Les modèles SQore utilisent la gamme complète de CFD pouvant être négociés sur la plateforme Swissquote. Ils reposent sur différents thèmes de trading parmi les plus prisés: «mo-

mentum, mean-reversion» (retour à la moyenne), «pairs» (par paires de devises) et «carry» (sur écart de rendement). Les opérateurs sont supposés comprendre la stratégie suggérée par chaque modèle avant de réaliser leurs opérations, puis de suivre les modèles qui correspondent le mieux à leurs prévisions.

Si vous avez du mal à conclure la bonne transaction au bon moment, les signaux SQore sont en place pour vous aider à prendre une décision avec le soutien de nos spécialistes.

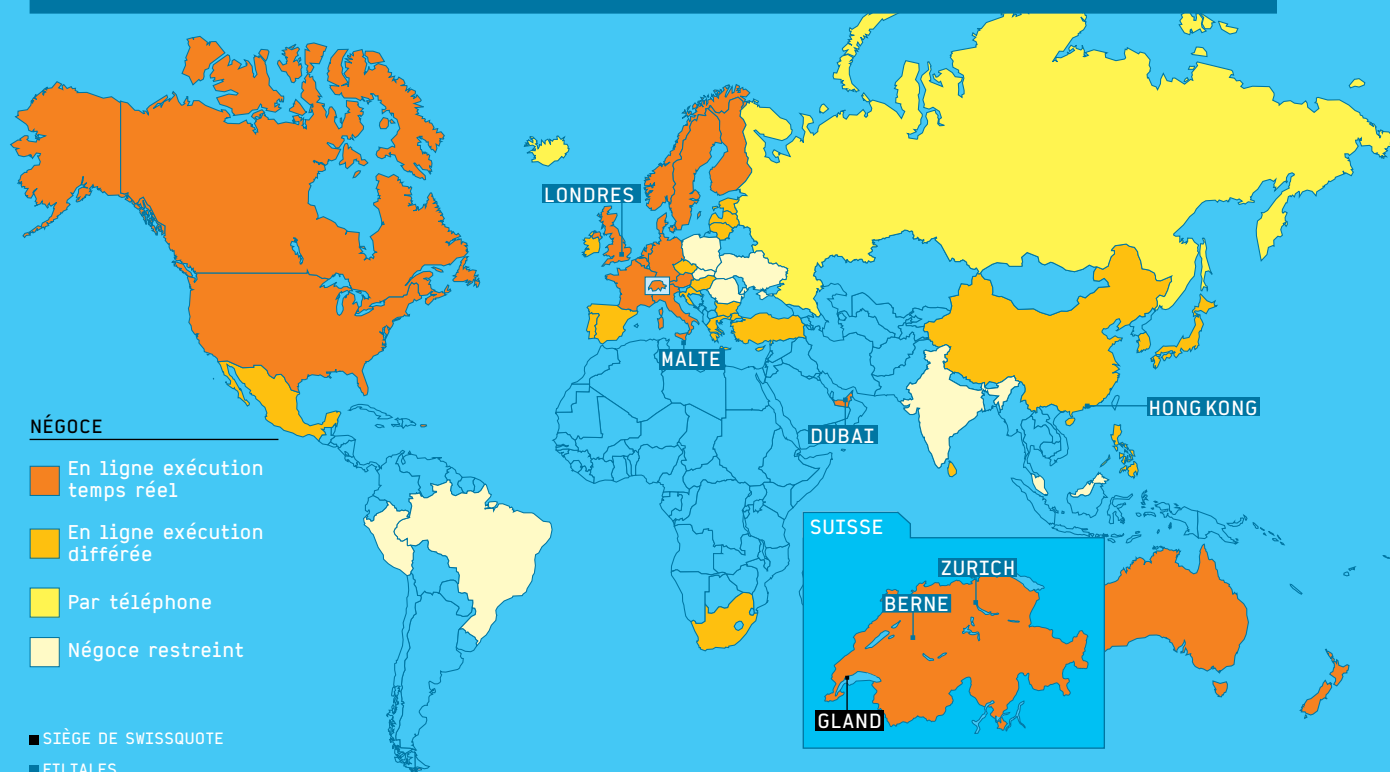
REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ SQORE

Facile à utiliser, SQore offre un environnement de négoce dynamique aidant les traders à saisir les opportunités au fil de leur apparition. Le fonctionnement de l'application est simple et les propositions de négoce prêtes à être exécutées. Qu'attendez-vous pour rejoindre la communauté SQore? ▲



Ipek Ozkardeskaya
Market Analyst
Swissquote Bank

LA CARTE DU TRADING GLOBAL



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). Parmi les nouveautés: - Hong Kong Stock Exchange,

- Australian Stock Exchange,
- New Zealand Exchange Ltd.
- Wellington,
- Bangkok Stock Exchange,
- Nasdaq Dubai Ltd.

▪ **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 (Euwax et Swiss Dots, qui donne accès à 45'000 produits dérivés).

▪ **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 70 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1,8 pip, levier de 100:1).

▪ **Compte d'épargne** innovant et compte prévoyance 3a.

▪ **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

WWW.SWISSQUOTE.CH

À LIRE

GIRLBOSS

Par Sophia Amoruso (Penguin, 2014)



Jeune, belle et intelligente, Sophia Amoruso est aujourd'hui à la tête d'une entreprise prospère de vente de vêtements en ligne: Nasty Gal (chiffre d'affaires: 100 millions de dollars annuels). Au lieu de faire des études, elle a bourlingué et exercé une longue série de petits boulots auxquels elle dit devoir sa réussite. Elle retrace ici son atypique parcours.

BUSINESS ADVENTURES

Par John Brooks (Open Road Media, 2014)



Ce recueil de 12 articles économiques racontant les aventures d'entreprises comme Xerox, General Electric ou Ford a d'abord été publié en 1969. Il doit sa renaissance aux efforts de Bill Gates qui l'a reçu en cadeau de Warren Buffett en 1991, l'a relu maintes fois depuis et le considère comme le meilleur ouvrage de sa catégorie.

À TÉLÉCHARGER

DE LA DICTÉE AUX SMS

[iPhone, iPad, Android]



Pouvoir transcrire instantanément un message dicté en texte écrit n'est pas nouveau. Mais cette app permet de le transformer directement en SMS, e-mail, statut Facebook ou Tweet. Et grâce à une fonctionnalité de reconnaissance de noms liée au carnet d'adresses, l'orthographe des noms propres est respectée.

Dragon dictation
Gratuit

ROULER ÉLECTRIQUE

[iPhone, iPad, Android]



Utilisateurs de voitures électriques, unissez-vous via cette app qui répertorie les réseaux de stations publiques de recharge (plus de 50'000 dans le monde) en donnant leur emplacement, permet de pré-payer en ligne et connecte entre eux les propriétaires de ces véhicules qui peuvent ainsi échanger des tuyaux utiles.

Plugshare
Gratuit

SMARTPHONE OPTIMISÉ

[iPhone, iPad, Android]



Pour ceux qui ne disposent pas d'un forfait mobile illimité, cette app permet de consommer plus de données sans payer davantage, grâce à un outil de compression efficace. Les données téléchargées passent par les serveurs d'Onavo Extend qui se chargent de compresser les images et de les renvoyer à l'appareil. Un moyen de minimiser la quantité de données utilisées lorsque l'on n'est pas connecté au wi-fi.

Onavo Extend
Gratuit

LE CALCUL VULGARISÉ

[iPhone, iPad, Android]



Qu'il s'agisse de mathématiques, physique, chimie, astronomie, investissements ou autres sujets complexes, cet outil répond aux questions les plus pointues. Mais au lieu de renvoyer à une vaste gamme de résultats comme Bing ou Google, il donne des réponses précises, détaillant les étapes permettant d'arriver à la solution du problème posé.

WolframAlpha
CHF 2,77

AUTO

LE PLEIN DE CAPTEURS

L'industrie automobile s'est engagée sur la voie de la voiture autonome. Le conducteur est assisté dans sa tâche par des équipements toujours plus sophistiqués, dont héritent désormais les véhicules du segment inférieur. Tour d'horizon.

Par Philipp Müller

Sans doute refroidis par les expéditions périlleuses de leurs ancêtres vikings, les gens de Volvo ont toujours préféré produire des cuirassés de la route plutôt que de frêles esquifs. Les inventeurs suédois de la ceinture de sécurité n'ont eu de cesse d'améliorer la sécurité de leurs voitures, jusqu'à afficher aujourd'hui cet objectif ambitieux: «zéro décès dans les Volvo neuves en 2020». Pour l'atteindre, la sécurité passive est primordiale, mais le potentiel de progrès réside plus encore dans les stratégies d'évitement de l'accident. Dans le XC90 de deuxième génération, un SUV costaud fraîchement dévoilé au Salon de Paris, le conducteur pris de somnolence est non seulement alerté, mais également dirigé vers l'aire de repos la plus proche.

Mieux encore: le véhicule reconnaît automatiquement

une grande variété de panneaux de signalisation et freine de lui-même en situation d'urgence, y compris en détectant le trafic transversal à l'approche des intersections! La tendance est claire: en attendant la prochaine révolution, celle des voitures totalement autonomes – sur le modèle des prototypes de Google –, les constructeurs et équipementiers ne cessent d'élargir le champ d'action des assistances existantes, en leur insufflant plus d'intelligence, voire d'esprit d'initiative.

Les segments inférieurs du marché héritent progressivement de ces avancées technologiques. Pas toujours avec la même efficacité que sur les modèles haut de gamme, mais l'effort reste louable. Ainsi, les citadines et autres berlines compactes peuvent aujourd'hui profiter d'aides au parquage automatisées qui

tourment d'elles-mêmes le volant, après avoir traqué la place libre en créneau ou, c'est nouveau, en travers.

Ces mêmes voitures sont nombreuses à proposer la commutation automatique entre feux de croisement et feux de route. Certaines proposent même la surveillance des angles morts, un capteur logé dans les rétroviseurs qui sécurise les manœuvres de dépassement en signalant un éventuel danger. Habituellement basée sur des capteurs à ultrasons, cette fonction peut aussi être assurée par une caméra grand-angle à l'arrière, comme sur la Nissan Note [option Safety Shield].

L'une des assistances les plus spectaculaires pour l'utilisateur est sans conteste le régulateur de vitesse à contrôle des écarts. Souvent couplé à une alerte anticoll-





GOOGLE

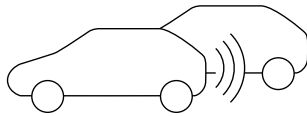
La «Google Car», prototype à deux places présenté cet été par le géant américain de l'internet, se déplace de manière 100% autonome.

sion, cet équipement high-tech évolue lui aussi puisqu'il est désormais capable de gérer des ralentissements extrêmes jusqu'à l'arrêt de la voiture et digère les embouteillages avec le plus grand flegme. En proposant ce type de tempomat radar sur sa nouvelle Polo, une première à ce niveau de gamme, Volkswagen apporte la preuve que les petites voitures sont aptes à prendre l'autoroute. Et parfois, celles-ci sont même les premières à innover, comme chez Ford, qui équipe la Fiesta d'une astucieuse clé programmable My Key permettant de «verrouiller» la vitesse de pointe et le volume audio à un niveau raisonnable. Au cas où fiston n'entendrait rien à la prévention.

Surenchère high-tech dans le haut de gamme

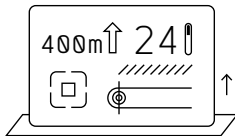
Sur les modèles haut de gamme, la navigation GPS embarquée franchit un nouveau cap: elle ne guide plus seulement l'équipage, mais entre en jeu dans la gestion prédictive de la boîte automatique – sur les nouveaux modèles BMW par exemple – et en fait de même avec l'éclairage en orientant le faisceau et en variant sa portée (Audi A8). Ainsi, la voiture prend désormais en compte un dénivelé, une courbe ou l'entrée d'un village pour adapter la démultiplication et choisir l'éclairage adéquat avec un temps d'avance. Les systèmes interconnectés ne fonctionnent pas seulement dans le registre de la prévention mais servent aussi, après un sinistre, à appeler les services d'urgences et à fournir une géolocalisation

du véhicule. Si les assistances liées à la sécurité sont les plus prisées, il en existe qui améliorent simultanément le confort comme le Magic Body Control de la Mercedes Classe S, doublé du Road Surface Scan. Il s'agit en fait d'une caméra stéréo qui lit l'état de la route de manière à adapter le tarage de la suspension pneumatique, juste à temps pour avaler la bosse avec la plus grande douceur et revenir aussitôt à un maintien de caisse irréprochable. Chez Mercedes toujours, la S Coupé inaugure l'Active Body Control, un système qui force la voiture à s'incliner à l'intérieur du virage, épargnant ainsi aux occupants l'effet désagréable des accélérations latérales tout en consolidant la trajectoire.



NISSAN NOTE
SAFETY SHIELD

La caméra arrière grand-angle de la Nissan Note détecte la présence de véhicules lors des dépassements.



MINI COOPER
HEAD-UP DISPLAY

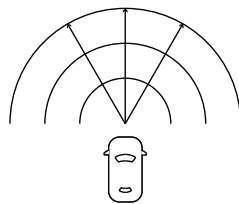
Sur la nouvelle Mini Cooper, les informations de conduite peuvent être projetées à hauteur du regard (en option).



Chez les premium, comme Mini, l'heure est au head-up-display, c'est-à-dire la projection des infos de conduite à hauteur du regard sur un panneau translucide. L'anglaise peut aussi sortir en grande tenue, posée sur des amortisseurs pilotés qui améliorent la tenue de route et parée de phares à diodes adaptatifs, voire d'une caméra de lecture des panneaux de vitesse. Autant de raffinements hérités de la maison mère BMW... et facturés en sus.

Les petits crossovers ont aussi droit à quelques bons génies électroniques à l'instar du contrôle de motricité intelligent [Peugeot 2008 Féline, Fiat 500L Trekking ou Renault Captur], apte à sortir une deux-roues motrices d'un mauvais pas sur sol meuble.

Le Skoda Yeti réplique avec une assistance en pente raide redoutable, qui maintient la vitesse du pas en prenant le freinage à son compte. Quant à l'Opel Mokka, il n'a pas son pareil pour voir l'obstacle grâce à sa caméra Opel Eye, qui donne aussi l'alerte lors d'un changement de voie involontaire.



OPEL MOKKA
CAMERA OPEL EYE

La caméra de l'Opel Mokka prévient les risques de collision et détecte les panneaux de signalisation.

Que peut-on encore attendre dans un futur proche? Si ce n'est la voiture qui roule toute seule, ce sera peut-être celle qui trouvera où se garer. Puis qui rejoindra son maître devant le cinéma une fois la séance terminée. A moins que les équipements de confort et les écrans embarqués, épatants, n'incitent plus personne à sortir de la voiture... ▲

L'ADAPTATION À LA LOI DU PLUS FORT.



— Aquatimer Chronographe Edition «Galapagos Islands». Réf. 3795: s'adapter aux conditions difficiles régnant sur les îles Galápagos est une preuve de supériorité naturelle – à l'exemple de cette montre particulière. Le revêtement en caoutchouc noir mat fait écho aux origines volcaniques de cet archipel, qui continue d'exister en partie grâce aux revenus de cette édition spéciale. L'iguane gravé sur le fond du boîtier est un autre rappel. Après

tout, l'iguane et ce garde-temps ont un point commun: la supériorité sur le terrain qu'ils ont fait leur. **IWC. CONÇUE POUR LES HOMMES.**

Mouvement de chronographe mécanique, Remontage automatique, Calibre de manufacture 89365, 68 heures de réserve de marche après remontage complet, Lunettes tournantes mécaniques externe et interne avec système IWC SafeDive, Éléments luminescents sur les



aiguilles, le cadran et la lunette tournante interne, Couronne vissée, Verre saphir, Étanche 30 bar, Système breveté IWC de bracelet interchangeable, Hauteur du boîtier 17 mm, Diamètre 44 mm

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

IWC
SCHAFFHAUSEN

VOYAGE

ENTRE DEUX OCÉANS

Destination à la fois sauvage et sophistiquée, le Panama est loin de se limiter à son célèbre canal. Du paradis tropical de l'archipel des San Blas aux plages désertes de la péninsule de Azuero, chacun y trouvera son compte.

Par Julie Zaugg, de retour du Panama

Vue aérienne de l'Archipel des San Blas, formé de plus de 350 îles.



BEN KUCINSKI

L'avion à hélices survole la jungle à faible altitude. Arrivé en bord de mer, l'appareil se pose sur une piste d'atterrissage qui ressemble à une entaille grise dans l'immense étendue verte. De là, un canot à moteur permet de parcourir les quelques centaines de mètres qui mènent à l'île de Uaguinega, qui signifie «dauphin» dans la langue des indigènes Kuna.

La mer est d'un bleu turquoise profond. De temps à autre, une tortue marine apparaît à la surface. Seule une cinquantaine parmi les îles environnantes sont habitées. Les autres ont l'apparence de petits monticules de sable blanc surmontés de palmiers, vierges de toute présence humaine. Elles appartiennent aux San Blas, un archipel de plus de 350 îles situé dans la mer des Caraïbes, au large des côtes du Panama. Une fois arrivé, le temps semble s'arrêter. On passe ses journées à se balancer dans un hamac, à nager au milieu des coraux ou à visiter les communautés Kuna. «Ces indigènes sont restés complètement isolés du monde extérieur jusqu'à

la construction de la piste d'atterrissage au début des années 2000, raconte Daniel Carbone, l'un des gérants de l'agence de voyages Panama Travel. Ils ont donc préservé la plupart de leurs traditions.»

Vivant essentiellement de la pêche, ces populations chassées de Colombie au XVI^e siècle n'ont pas encore adopté le système monétaire. «Ils utilisent des noix de coco pour acheter les biens de première nécessité qui leur sont amenés par des bateaux marchands venus de Colombie, indique le Panaméen. Ces dernières sont ensuite revendues pour la fabrication de produits à base de coco.»

Seule une cinquantaine parmi les îles environnantes sont habitées

Le taux de la noix de coco est fixé chaque année par le congrès des Kuna. Il est actuellement de 40 centimes. Les traditions Kuna sont également apparentes dans les costumes de couleurs vives des femmes, faits de blouses ornées de broderies élaborées, de jambières en perles et de foulards multicolores. «Les femmes Kuna revêtent ces habits après leur mariage, dit Daniel Carbone. Cela permet de signaler au reste de la communauté qu'elles sont désormais à la tête d'une famille.»

Où loger?

★ ARCHIPEL DES SAN BLAS



SONNY LUND TOURS

Aux San Blas, les touristes ont le choix entre plusieurs «lodges» avec des cabanes de bambou rustiques (certaines disposent de l'eau courante et de panneaux solaires). Trois repas sont servis par jour, généralement à base de fruits de mer et poissons, et des canots à moteur permettent de se rendre sur les îles voisines, sur la barrière de corail ou dans les villages Kuna. La partie sud de l'archipel propose des logements moins rudimentaires, à l'image du Yandup Lodge, du Dolphin Lodge, ou du Akwadup Lodge. Il faut compter entre 30 et 125 dollars par personne, en pension complète.

et les cartels de la drogue. Lorsque l'on arrive à Panama City, c'est une forêt de tours de verre qui s'offre au regard. Dressées le long d'une vaste baie, elles donnent à la ville un air de Miami. Centre de la finance et du commerce international depuis la construction au milieu du XIX^e siècle d'une voie de chemin de fer reliant l'océan Atlantique et Pacifique, cette cité a réellement pris son essor en 1914, avec l'inauguration du canal de Panama. Exploité à l'origine par les Américains, l'ouvrage n'a été rétrocédé aux Panaméens qu'en 1999. Une expansion pour permettre le passage de navires plus gros est actuellement en cours de réalisation (lire à ce sujet Swissquote Magazine no 3 / 2014, p. 43).

Derrière l'ultra-modernité de cette capitale de près d'un million d'habitants se cache un joyau: «le Casco Viejo, classé au patrimoine mondial de l'Unesco», précise Diana

Ortiz, spécialiste de cette destination auprès de l'agence de voyages Le Tigre Vanillé. Remplie de bâtiments coloniaux à moitié délabrés et de places ombragées surplombées de superbes églises espagnoles, cette vieille ville évoque la beauté décadente de La Havane ou de Salvador de Bahia. «Ce quartier a été complètement transformé et rénové ces dix dernières années, relève Carolyn McCarthy. Il abrite désormais de nombreux bars et restaurants à la mode.»

Panama City représente également la base idéale pour visiter les attractions alentour, comme le parc national Soberania et sa multitude d'oiseaux tropicaux ou le parc Metropolitano, un morceau de jungle en pleine ville. Et bien sûr le fameux canal de Panama. «Cette merveille architecturale est fascinante en soi, dit la rédactrice du «Lonely Planet». Mais elle présente aussi

Le Panama offre de très nombreux contrastes. «Ce pays possède une incroyable diversité malgré sa petite taille: on y trouve à la fois des plages magnifiques, des montagnes, un environnement urbain et de la jungle, fait remarquer Carolyn McCarthy, qui a rédigé la dernière édition du guide «Lonely Planet» sur le Panama. Comme le pays a longtemps été aux mains des Américains, les infrastructures et les routes sont très bonnes.» Il s'agit aussi – avec le Nicaragua et le Costa Rica – de l'un des seuls pays d'Amérique centrale épargné par la violence



Baie de Panama City

ROGER SCHULTZ



Femmes indigènes Kuna en habits traditionnels multicolores.

des opportunités inattendues, comme la possibilité de remonter le canal en kayak, entre les arbres remplis de singes et de toucans.»

Le Panama, c'est aussi l'accès à deux océans séparés par une minuscule bande de terre de 75 km de large. «Chaque côte à ses spécificités, détaille Carolyn McCarthy. L'Atlantique est plus proche de la culture des Caraïbes. On y mange beaucoup de plats épicés à base de noix de coco et la mer y est calme. A l'inverse, le côté Pacifique a d'immenses vagues, idéales pour le surf, et une faune marine exceptionnelle (baleines, requins baleine, tortues marines), grâce aux courants froids qui l'alimentent.»

Une destination s'impose sur la côte pacifique: la péninsule de Azuero. Surnommé la Toscane des tropiques, en raison de son paysage de collines verdoyantes, cet isthme comporte de nombreux villages traditionnels, réputés pour leurs festivals hauts en couleur. Le village de Pedasi, situé à quelques minutes de deux plages désertes, constitue un bon pied-à-terre pour explorer la région. En saison (juillet à début novembre), une excursion nocturne sur l'île de Cañas permet d'observer les tortues Olive Ridley, une espèce menacée, sortir de la mer et pondre leurs œufs sur la plage à la lueur de la lune. Une expérience inoubliable. ▲

★ PANAMA CITY



Situé dans un bâtiment colonial restauré, l'American Trade Hotel est un havre de paix au cœur du Casco Viejo de Panama City. Certaines chambres offrent une vue panoramique sur la baie et disposent d'une terrasse. Le restaurant propose une cuisine panaméenne soignée, faite de poulpe au salpicon, d'empanadas de plantain et de noix de saint-jacques au fruit de la passion. Une chambre double revient à 200 dollars, une suite à 400 dollars.

★ PÉNINSULE DE AZUERO

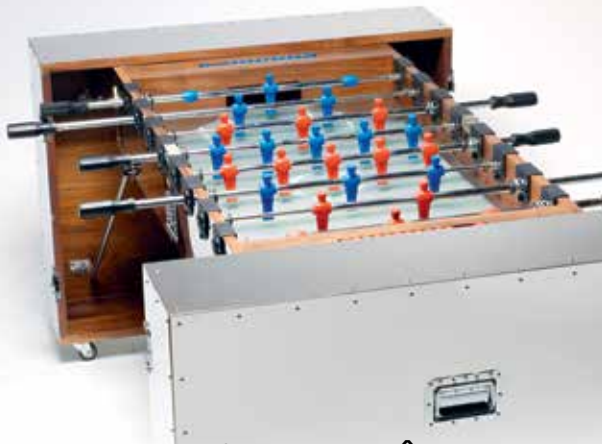


Casa de Campo est une maison de famille transformée en hôtel au centre du village de Pedasi, sur la péninsule de Azuero. Les grandes chambres abritent une baignoire en pierre naturelle et de belles boiseries. Les clients ont accès à la piscine, située au milieu d'un jardin tropical rempli de palmiers et de hamacs. On y prend le copieux petit-déjeuner fait d'œufs, de fruits et de pain frais. Une chambre double vaut de 100 à 165 dollars la nuit.

ADRESSES UTILES

Yandupisland.com
Dolphinlodgepanama.com
Akwaduplodge.com
Acehotel.com/panama
Manolocacaracol.net
Casacampopedasi.com

BOUTIQUE



Baby-foot en boîte

Naihan Li est la designer chinoise qui monte. Parmi les créations concourant à sa notoriété, figure l'ingénieuse collection The Crates. Une série de caissons en bois à roulettes qui révèlent, une fois ouverts, d'élégantes pièces de mobilier. Armoire, bureau, lit, bar, fauteuil et même baby-foot.

www.naihanli.com

11'465.-

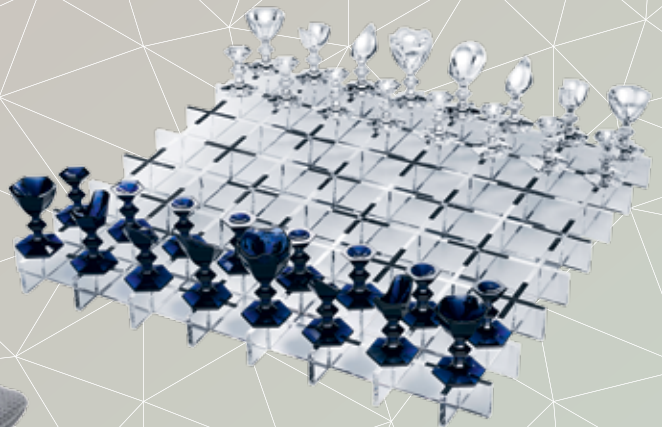
Copie conforme

Conséquence logique du boom de l'imprimante 3D, voici l'avènement du scanner en trois dimensions. Léger et simple d'utilisation, le 3D Sense de Cubify permet de numériser n'importe quel objet en 3D en tournant autour de celui-ci avec l'appareil, puis de le reproduire physiquement grâce à l'imprimante. Bluffant.



www.manor.ch

569.-



Echec et mat

A l'occasion de ses 250 ans, Baccarat cosigne un jeu d'échecs de luxe avec le studio japonais Nendo, qui s'est déjà illustré chez Cappellini, Cartier, Fritz Hansen ou Armani. Les pièces, taillées à la main, s'inspirent du célèbre calice Harcourt au pied hexagonal, emblématique de la maison de cristal française.

www.baccarat.com

26'000.-



Dépannage chic

Associée à Xoopar, marque française d'accessoires pour geeks, l'artiste new-yorkais Kevin Lyons a imaginé une batterie de secours pour le concept-store parisien Colette. Un galet en caoutchouc stylé en édition limitée qui dissimule un chargeur nomade pour smartphones, compatible avec toutes les marques de téléphonie mobile via une clé USB.

www.colette.fr

42.-

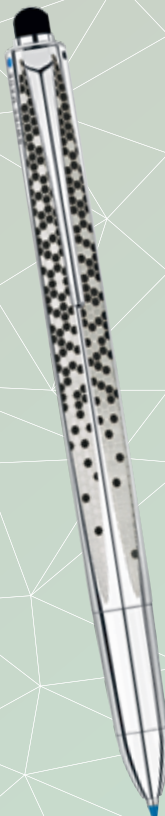


Toile nomade

Le must-have des globe-trotteurs ciné-philés? Le pico-projecteur X-project qui se glisse dans la poche et permet de s'offrir une séance de cinéma à tout moment, à l'intérieur comme en extérieur. Il projette des images à une résolution de 854 x 480 pixels, d'une taille allant jusqu'à 152 cm, et dispose d'une autonomie de deux heures.

www.natureetdecouvertes.fr

276.-



Du papier à l'écran

Orné de motifs aux allures de pixels, le RNX.316 Multifonction donne tout de suite le ton. Stylo équipé de trois cartouches de couleurs – bleu, noir et rouge –, l'instrument d'écriture Caran d'Ache se métamorphose à volonté en outil high-tech, grâce à un bouton-poussoir faisant office d'embout pour écran tactile.

www.carandache.com

295.-

A chacun sa chaussure

Dotée de showrooms à Zurich, à Fribourg et à Montreux, la toute jeune marque suisse Le Majordome fabrique des souliers sur mesure parfaitement ajustés à la morphologie de chacun. Après une analyse au scanner, on choisit modèle, forme de pointe, cuir et semelle. De quoi enfin trouver chaussure à son pied.

www.lemajordome.ch

490.-



Vins sur vins

Afin de compléter la collection Noè, le designer italien Giulio Iacchetti a mis au point pour Alessi un porte-bouteilles modulable aux composants imbriqués les uns dans les autres. Une solution de rangement graphique et pratique pour entreposer ses meilleurs crus dans la position optimale de conservation du vin.

www.alessi.com

80.-



BOUTIQUE

HORLOGERIE



A l'heure du réveil

Blancpain enrichit cette année la collection Ville-ret d'un modèle réveil. Avec son design classique et son emblématique aiguille serpentine en acier bleui, le garde-temps à alarme allie deux complications, la fonction réveil mécanique et l'indication d'un second fuseau horaire.

www.blancpain.com

23'000.-

Comme une plume

Comme son nom l'indique, la Zenith El Primero Lightweight a comme spécificité d'afficher un poids micro. Dotée d'un boîtier en carbone et aluminium de 45 mm, cette pièce technique et sportive tient sa légèreté d'un mouvement en titane et silicium pesant seulement 15,45 g, subtilement révélé par un cadran squelette.

www.zenith-watches.com

21'000.-



Echappée belle

L'aiguille des heures se dissimule sous celle des minutes et apparaît sur pression d'un bouton-poussoir, tout comme le second fuseau horaire, livré au même jeu de cache-cache dans son guichet. Voilà le principe de la dernière complication Hermès, baptisée Dressage, l'heure masquée. Une dualtimer chic et poétique pour voyageurs urbains.

www.hermes.com

19'000.-



Autour du globe

Vacheron Constantin vient de dévoiler une version platine de la montre Traditionnelle Heures du Monde. Célébrant le précieux métal, la complication, indissociable de l'histoire de la Manufacture genevoise, se distingue par sa capacité à indiquer les 37 zones horaires mondiales – y compris les fuseaux décalés par rapport à l'heure UTC.

www.vacheron-constantin.com

96'000.-



PRENDS PART À LA FÊTE. MINI 55 YEARS LIMITED EDITION – DÉJÀ À PARTIR DE CHF 19'955.–.*



QUATRE ROUES D'HIVER COMPLÈTES INCLUSES.

MINI va célébrer son 55^e anniversaire, et tu es cordialement invité à la super fête: la MINI 55 Years Limited Edition est dès à présent disponible pour une course d'essai chez ton partenaire MINI, avec la promesse de sensations go-kart à prix rétro et quatre roues d'hiver complètes incluses. 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 First 55 Years Limited Edition, 5,0 l/100 km, 122 g CO₂/km (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 148 g/km), catégorie de rendement énergétique: C. Véhicule illustré: même modèle, avec options, prix total du véhicule: CHF 21'665.–. ** Seule la limite atteinte en premier est prise en compte.

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'artiste Kaspar Müller, place à la comédienne et chroniqueuse Laura de Weck.

«Je cherche à déconstruire la langue, à éprouver ses limites»

«J'ai toujours un carnet de notes sur moi. J'y consigne les dialogues que j'entends dans la rue ou des discussions que je saisis au vol. Récemment, j'ai vu un jeune couple s'embrasser. La jeune fille a soudain demandé sèchement: «Pourquoi ne ferme-tu pas les yeux pendant que tu m'embrasses?» Le garçon a répondu: «Parce que autrement j'attrape le vertige.» J'adore ces bribes de conversations, qui sont à la fois banales et révélatrices de nos doutes et de nos désirs. J'aime en particulier écouter les clochards. A part leur alcool, ils n'ont rien. De ce dénuement découle une langue aussi simple qu'existentielle.

Parallèlement, je note aussi beaucoup de citations tirées des rubriques politiques et économiques de la presse. Je cherche à déconstruire la langue, à éprouver ses limites, à la démasquer peut-être. Il y a beaucoup de choses que nous disons, non pas pour dialoguer, mais pour donner une image flatteuse de nous-même. La langue sert de bouclier. Les échecs de cette tactique m'intéressent. Quand on écoute bien, on se rend compte qu'elle échoue souvent. Pas seulement dans le quotidien, mais aussi en société.

Une thématique obsédante se dégage souvent des dialogues compilés dans mon carnet de notes. Il peut s'agir d'un cadre très général comme la mort ou de quelque chose de concret comme le discours des Suisses sur les étrangers. Ce langage employé laissait augurer du résultat de l'initiative contre l'immigration de masse du 9 février. Les gens cataloguaient les étrangers d'expats, de réfugiés économiques, de boches, etc. Ces catégorisations, que j'ai interrogées dans ma pièce «Espace Schengen», se traduisent aujourd'hui au niveau politique.



LATIF PETER RIGAUD

Comédienne, dramaturge, metteuse en scène, chroniqueuse dans la presse, la jeune Zurichoise Laura de Weck (1981), fille de l'homme de médias Roger de Weck, fait partie des nouveaux talents du théâtre suisse. On l'a notamment acclamée pour son spectacle «Espace Schengen», un «concert linguistique» évoquant le sujet d'actualité grave de l'immigration, non sans humour parfois.

Dès qu'un thème est défini, commencent les recherches de fond dans les médias ou par des interviews, après quoi suivent des premiers essais avec le contenu et la forme du texte. Dans le meilleur des cas, ces essais se poursuivent avec les comédiens et les musiciens jusqu'à la première du spectacle. C'est la raison pour laquelle j'ai commencé à mettre en scène mes textes moi-même: je ne voulais pas les terminer à mon bureau, mais y travailler encore pendant les répétitions.

Que je joue, que j'écrive ou que je mette en scène, je fais en réalité toujours la même chose. Je me pose toujours la question du «pourquoi». Pourquoi est-ce que je dis cette phrase? Pourquoi est-ce que j'écris cette phrase? Pourquoi cette phrase est-elle mise en scène de cette façon? Et pourquoi est-ce que tout cela a de l'importance? Je ne peux pas toujours répondre avec des mots à ces questions. Souvent c'est l'intuition qui m'indique si c'est juste. Mais au théâtre, une scène peut paraître correct et séduisante un jour et catastrophique lorsqu'on la rejoue le lendemain: c'est ce qui fait à la fois la beauté et la cruauté de cet art.» ▲

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.

SWISS DOTS

SWISS DOTS SOUHAITE
LA BIENVENUE
À COMMERZBANK,
UN NOUVEL ÉMETTEUR !

L'alternative pour traiter les dérivés

Swissquote révolutionne le trading dans le domaine des dérivés en vous offrant plus de 45'000 produits à levier pour 9.- flat* de manière directe et exclusive : Over-The-Counter (OTC).

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

En partenariat avec

Goldman
Sachs

UBS

COMMERZBANK



SWISSQUOTE
THE SWISS LEADER IN ONLINE BANKING

* exclus frais pour les informations en temps réel