

N°4 SEPTEMBRE 2010

WWW.SWISSQUOTE.CH CHF 8.-

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

«MEILLEUR
MAGAZINE
FINANCIER
2010»
BCP AWARDS

LES MARQUES ATTAQUENT!

NESPRESSO, MINI, HERMÈS:

**INVESTIR DANS LES
MARQUES CULTES**

INTERVIEW DE
PETER BRABECK-LETMATHE,
PRÉSIDENT DE NESTLÉ

.....VIRGIN.....NEWS CORP.....GEBERIT.....ILLUMINA.....

.....NOKIA.....LINDT & SPRÜNGLI.....APPLE IPHONE.....

ISSN 1663-8379



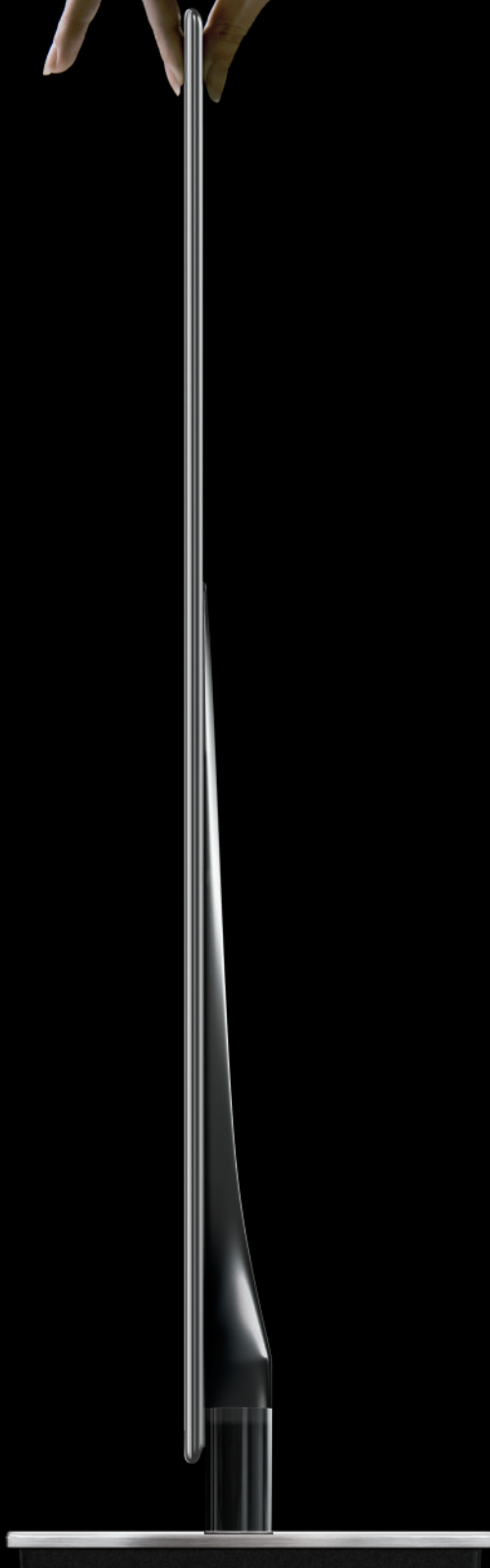
9 771663 837005



La télévision ultime

TV LED 9000 SAMSUNG.
Finesse ultime 7,98 mm. Équipement ultime.
Élégance ultime. Expérience ultime.
Réalité ultime avec la full HD 3D.

led9000.samsung.ch



SAMSUNG

TURN ON TOMORROW

L'ADN des marques

Tous les chefs d'entreprise en rêvent. Construire une marque si connue, si cool et dont les clients sont si fiers qu'ils arborent son logo sur leurs T-shirts. Devenir Apple, Nike ou Lacoste, et s'inscrire ainsi dans la pop culture de toute une génération.

Avec ce numéro de Swissquote Magazine, nous avons voulu explorer la dimension émotionnelle des marques, et voir dans quelle mesure elles constituent de bons placements pour l'investisseur (page 34). En Suisse, l'entreprise la plus expérimentée en la matière, celle qui commercialise le plus grand nombre de marques, s'appelle bien sûr Nestlé. Le leader mondial de la nutrition règne sur plus de 10'000 produits, parmi lesquels Perrier, Mövenpick, Maggi, S. Pellegrino ou encore Smarties, et évidemment Nespresso. Quel est l'ADN de ces marques planétaires? Comment réussissent-elles à séduire des millions de consommateurs? Peter Brabeck-Letmathe, le charismatique président de Nestlé, nous a confié en page 42 quelques secrets de fabrication d'une marque culte, ainsi que les futurs défis de son groupe.

Voilà la mission de Swissquote Magazine: dénicher les nouveaux secteurs en croissance afin d'identifier les meilleurs investissements. Vous découvrirez ainsi en page 30 les acteurs qui misent sur le marché immensément prometteur des tests ADN,

humains cette fois-ci. Car on le sait, la médecine de demain s'appuiera massivement sur le profil génétique des patients.

C'est justement grâce à ses capacités de décryptage et d'anticipation, et à l'élégance de sa maquette novatrice, que notre magazine a été primé à Hambourg cet été. Je ne résiste pas au plaisir de partager avec vous cette fierté: Swissquote Magazine a en effet gagné le Prix du «meilleur magazine financier» dans le cadre des BCP Awards, principale distinction qui récompense les publications d'entreprises en Europe (page 4).

J'en profite pour féliciter toute l'équipe qui réalise et coordonne Swissquote Magazine, en espérant que ce nouveau numéro stimulera vos réflexions de la rentrée.

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 Sigrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet

Ludovic Chappex

Coordination

Luise Wunderlich

Rédaction

Bertrand Beauté
Marc Berger
Jean-Cosme Delaloye
Camille Destraz
Martin Longet
Melinda Marchese
Sylvain Menétrey
Pascale Roth
Geneviève Ruiz
Daniel Saraga
Aurélien Toninato
Eckhard Baschek/Infel
Andreas Turner/Infel
Simon Fallegger/Infel
Claude Weill/Infel

Design

Jérémy Mercier

Mise en page

Jérémy Mercier
Sandro Bacco
Diana Bogsch

Traduction

Régine Finck
Claudia Grosdidier-
Schibli
Annika Schmidt-
Glenewinkel
Robert Schnieper
Richard Siegert

Couverture

Peter Brabeck-
Letmathe par
Fred Merz/Rezo

Photographies

p.3 et 34: David
Mayenfisch [Modèle:
Sarah B./Kaizen,
Maquillage: Carole
Bienfait]
Fred Merz/Rezo
Phil Müller/Sodapix
Newscom
Reuters

Publicité

MedienSatellit
Zypressenstrasse 60
8004 Zurich
Suisse
T. +41 43 268 50 39
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch

Abonnement à Swissquote Magazine

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

INVESTISSEMENT LE BOOM DE L'AFRIQUE

66



GLOBE



MINI



52

56



VIRGIN

42



BRABECK-LETMATHE

SOMMAIRE

1. ÉDITORIAL
par Marc Bürki
6. HIER, DEMAIN
8. GLOBE
16. VARIATIONS
Les gagnants et les perdants du marché suisse.
20. GEBERIT
Le label suisse de propreté.
24. ANALYSES
Les conseils des professionnels pour investir.
30. DECRYPTAGE ADN
Le marché prometteur du génome individuel.
34. INVESTIR DANS LES MARQUES CULTES
 36. Ces labels qu'on aime arborer.
 39. Les marques cultes de demain.
 42. L'interview de Peter Brabeck-Letmathe.
 49. Le pari chinois d'Hermès.
 52. Mini et la prime de l'émotion.
 56. Richard Branson, l'homme marque.
 59. Lindt & Sprüngli, le goût de l'excellence.

DOSSIER INVESTIR DANS LES MARQUES CULTES



LINDT



NEWS CORP



VOYAGE

VIRGIN, FRED MERZ/REZO, LINDT, EDGAR ZUNIGA, DAVID MAYENFISCH, MOHAMED IJAZ ZUHAIIR

- | | |
|---|--|
| <p>62. LES AMBITIONS DE NEWS CORPORATION
Portrait du groupe de Rupert Murdoch.</p> <p>66. L'AFRIQUE, TERRE D'INVESTISSEMENT
Les atouts du continent noir.</p> <p>74. SWISSQUOTE
Les nouveaux produits et services de la banque en ligne.</p> | <p>83. OUTDOOR
Bien s'équiper pour le trekking.</p> <p>86. iPHONE
Les meilleures applications business.</p> <p>88. VÉLO ÉLECTRIQUE
Le boom des tours organisés.</p> <p>91. VOYAGE
Deux spots de plongée idylliques.</p> <p>96. DERNIER MOT
La fièvre artistique de Maya Bringolf.</p> |
|---|--|

CODE QR



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

 COURRIER DES LECTEURS

«Lectrice enthousiaste de Swissquote Magazine, je suis particulièrement séduite par son format et son aspect graphique. Je serais très curieuse de savoir quel est le type de papier retenu, ainsi que la dénomination de la couleur fluo utilisée pour la page de couverture. S'agit-il du code Pantone 805? Je suis tombé amoureux de cette couleur et vous serais très reconnaissante si vous pouviez me renseigner à ce sujet.»

BETTINA WIDMAN, ZÜRICH

Réponse:

Le Pantone du logo de Swissquote Magazine est effectivement le 805 et la couleur web approchant le ff3333. Quant au papier, il s'agit d'un couché demi-mat, blanc, 200 gm², pour la couverture, et d'un Zanto Offset, mat blanc, sans bois, 100 gm², pour l'intérieur.

«Bravo pour ce magazine élégant qui ne s'adresse pas qu'aux investisseurs. On remarque que vous faites beaucoup d'efforts pour vulgariser les sujets complexes, et vous y réussissez souvent. Mais attention au jargon des analystes, pas toujours compréhensible pour les non-initiés. (...) Encore un petit effort!»

ALICE LEMAIRE, PARIS.

«Swissquote Magazine est intéressant, ouvert à de nombreuses réflexions et personnalités. Il reste toutefois – sans étonnement – très masculin. Je n'y ai vu pratiquement aucun sujet dit «femmes», pas de portraits de traders femmes – y en a-t-il d'ailleurs? – ou autres protagonistes féminines du monde économique. C'est dommage. En espérant que vous y songerez dans un prochain sommaire.»

I.G., ROLLE

«*Super magazine. Les articles sont pour la plupart très bien documentés et agréablement écrits. J'ai adoré votre dossier sur les champions numériques. Dommage, simplement, qu'il n'y ait pas davantage d'articles d'actualité. Peut-être faudrait-il songer à une déclinaison sur l'internet?»

F.J., ÉPALINGES

Swissquote Magazine couronné

Swissquote Magazine a reçu le 30 juin à Hambourg le Prix du meilleur magazine financier (B2C) dans le cadre des BCP Awards (Best of Corporate Publishing, www.bcp-award.com). Ce concours récompense chaque année les meilleures publications d'entreprises. C'est le plus grand et le plus prestigieux concours d'Europe du secteur.

Plus de 600 magazines ont été évalués par un jury d'une centaine de professionnels. Swissquote Magazine a été distingué à la fois pour son aspect graphique novateur (la maquette est l'œuvre du graphiste genevois Jérémie Mercier, de LargeNetwork) et pour sa haute qualité journalistique.

Cartier



Ballon Bleu de Cartier

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

PANALPINA AMENDÉ

Le groupe bâlois de transport et logistique Panalpina a dû verser 390'000 francs aux autorités américaines pour régler un litige datant de plusieurs années. Un ancien collaborateur de l'entreprise aurait pris en charge les notes de frais au profit des employés d'un client.

✂ PWTN

SWATCH GROUP ACQUIERT LE TESSINOIS TANZARELLA



La société Tanzarella, active dans le montage des mouvements de montres, est passée au début juillet en mains du groupe horloger suisse. Elle avait déjà travaillé avec Swatch au sein de la manufacture ETA. La reprise s'opère par un transfert des actifs dans une nouvelle société, créée par Swatch Group, sous le nom d'Assemti. L'intégralité des 236 employés est reprise. Le propriétaire actuel, Enrico Tanzarella, reste au sein de l'entreprise en tant que responsable opérationnel.

✂ UHRN

THURELLA RESTRUCTURE



Le fabricant de jus de fruits basé en Thurgovie, lourdement endetté, ferme son usine d'embouteillage dans le canton de Zurich et remanie ses autres sites. L'année passée, sa perte s'élevait à 57,2 millions de francs. Les solutions avancées, comme la recherche d'un acquéreur ou d'un partenaire, ont été vaines et le site cessera ses activités d'ici à la fin 2010. Conséquence: près de la moitié des emplois du groupe sont supprimés, à savoir une centaine d'employés sur un total de 220.

✂ TRLN

AXEL SPRINGER ET PUBLIGROUPE, NOUVEAUX LEADERS DU E-COMMERCE

L'éditeur allemand et le groupe vaudois de publicité dans les médias PubliGroupe ont fusionné leurs deux filiales communes, Digital Window et Zanox. Ensemble, les filiales pèsent près de 320 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Cette alliance détrône l'actuel leader européen de produits et services internet TradeDoubler, qui atteint lui 290 millions. La nouvelle entreprise prend le nom de Zanox. Elle est détenue à 52,5% par Axel Springer et à 47,5% par PubliGroupe.

✂ SPR

ABB DANS L'ÉOLIEN ALLEMAND



L'opérateur de réseau allemand Transpower a conclu à la mi-juillet un contrat de près de 700 millions de dollars avec ABB. Le mandat du groupe d'ingénierie suisse concerne la création d'un raccordement de trois parcs éoliens de la mer du Nord à une station de conversion offshore, livrée et installée par ABB. Depuis là, l'électricité est acheminée jusqu'à la terre ferme, sur une distance de 165 km, sous l'eau et la terre. Le raccord au réseau est prévu pour 2013, pour une capacité totale de 800 mégawatts.

✂ ABBN

LES COMMANDES DE WINTERTHUR TECH S'ENVOLENT

Depuis le premier semestre, les affaires sont reparties en flèche pour le producteur zurichois de produits et systèmes de ponçage. Les entrées de commandes ont augmenté de 73 % par rapport à la même période l'an passé. Après l'effondrement de son chiffre d'affaires en 2009 (137 millions d'euros contre 219 millions en 2008) cette nette reprise des commandes annonce un bon résultat annuel pour le groupe qui emploie 1300 personnes dans le monde.

✂ WTGN

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

LA CONQUÊTE INTERNATIONALE DE CALIDA



Le fabricant lucernois de lingerie ouvrira 20 nouveaux magasins en 2011, dont une dizaine d'ici à la fin de l'année. Calida souhaite s'implanter dans des villes clés comme Londres, Barcelone ou Milan. Après une perte nette de 39 millions de francs en 2009, la marque a renoué avec les chiffres noirs et réalisé un bénéfice net de 4,7 millions de francs. Une hausse notamment liée à la rentabilité retrouvée d'Aubade. Rachetée en 2005 par Calida, la marque française a souffert des effets de la crise pendant deux ans.

☒ CALN

ROCHE: 100 MILLIONS POUR UN NOUVEAU LABORATOIRE

Cent millions de francs, c'est l'investissement consenti par Roche pour la construction d'un nouveau laboratoire à Kaiseraugst, en Argovie. L'établissement est dédié au contrôle et à l'assurance qualité des médicaments fabriqués ou emballés sur le site. Le gros œuvre des travaux sera exécuté entre juin 2010 et début 2011 et l'aménagement nécessitera un an de chantier. Au final, les locaux offriront 150 places de travail dans des laboratoires et des bureaux.

☒ ROG

SHIRE S'IMPLANTE EN SUISSE ET RECRUTE

Leader des médicaments contre l'hyperactivité, l'entreprise Shire installera prochainement son nouveau centre de recherche à Eysins, près de Nyon (VD). Le géant des thérapies géniques recrute 100 spécialistes de haut niveau. Déjà présent dans 28 pays, l'entreprise emploie quelque 4000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 3 milliards de dollars. Son expansion mondiale s'accélère depuis un an et demi et elle s'est étendue en Amérique latine, en Europe et en Extrême-Orient.

☒ SHP,GB

SARASIN VA BANNIR LES AVOIRS NON DÉCLARÉS



La banque privée Sarasin se fixe un objectif inédit: ne plus gérer d'avoirs non déclarés après 2012. «Nous nous sommes clairement positionnés en tant que banque privée active dans l'investissement durable. Or je ne voudrais pas que l'on nous reproche un lien entre investissement durable et évasion fiscale. Nous ne serions plus crédibles», a commenté dans «Le Temps» Joachim H. Strähle, CEO de la banque bâloise.

☒ BKC1

LE CAMPUS DE NOVARTIS CONTINUE DE S'ÉTENDRE



Les nouveaux bâtiments de recherche du géant pharmaceutique prendront place à Bâle. En tout, 20 bâtiments du port de Saint Johann doivent disparaître d'ici à février 2011, remplacés par le nouveau campus de Novartis. De grands architectes sont mandatés pour l'occasion, comme Rem Koolhaas ou Herzog et de Meuron. En contrepartie de l'autorisation de construire, le canton hérite d'une nouvelle promenade le long du Rhin et de places de travail supplémentaires.

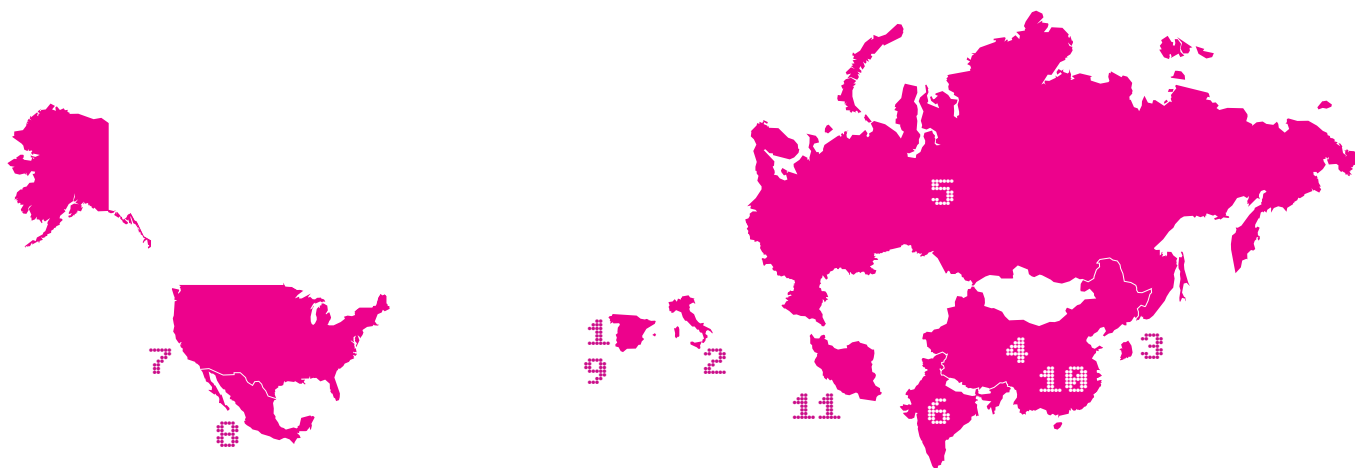
☒ NOVN

ALCON S'INSTALLE À FRIBOURG

Le complexe immobilier Agora, en ville de Fribourg, s'apprête à accueillir le siège Europe, Afrique et Moyen-Orient d'Alcon. Le spécialiste ophtalmologique, détenu à 52% par Novartis, devrait pouvoir déménager l'année prochaine dans ses nouveaux locaux. Devisé à 55 millions, le projet a subi plusieurs oppositions et un désinvestissement d'investisseur. Au final, Agora n'a qu'un seul investisseur, le fonds genevois Orox Capital qui y trouve l'occasion de se développer en Suisse romande.

☒ ACL,U

GLOBE



1

**ALPIQ S'IMPOSE
EN ESPAGNE**

Le groupe énergétique suisse Alpiq et l'espagnol Gas Natural Fenosa ont racheté une unité de la centrale à gaz Plana del Vent. Alpiq acquiert cette unité pour un montant de 200 millions d'euros et bénéficie, durant deux ans, du droit d'utilisation de la totalité de l'usine. La puissance de la centrale permet de couvrir environ 2% des besoins électriques de l'Espagne. Un rachat qui positionne le groupe suisse comme l'un des premiers producteurs d'électricité alternatifs dans ce pays.

ALPH

2

**FIAT RELOCALISE
LA PANDA À NAPLES**

La petite voiture la plus vendue en Europe s'apprête à retourner sur ses terres. Fiat a décidé de relocaliser la production de la Panda en Italie, jusqu'ici construite en Pologne. Quelque 700 millions d'euros d'investissements sont nécessaires pour moderniser et adapter l'usine actuelle, située à Pomigliano près de Naples, qui affiche la productivité la plus faible des usines de Fiat.

F,IT

3

**CONTRAT EN CORÉE
POUR MEYER BURGER**

Meyer Burger Technology AG, spécialisée dans le photovoltaïque, a conclu un contrat de 60 millions de francs avec la société sud-coréenne Nexolon. L'entreprise suisse doit lui livrer des systèmes capables d'assurer la fabrication de haute qualité des wafers solaires (composants des modules photovoltaïques). Meyer Burger Technology est considéré comme un acteur majeur du secteur solaire et ce contrat s'ajoute à sa longue liste de commandes, lesquelles s'élevaient déjà à 700 millions de francs à la fin juin 2010.

MBTN

4. LA LIGNE À HAUTE TENSION LA PLUS PUISSANTE DU MONDE



Le groupe d'ingénierie helvético-suédois ABB a mis en service en Chine la plus longue et puissante ligne à très haute tension. Elle peut transporter une puissance équivalente à 800 kilovolts, soit celle générée par sept centrales nucléaires. La ligne relie une centrale hydroélectrique du sud-ouest de la Chine à Shanghai, sur environ 2000 km. ABB prévoit à l'avenir de construire d'autres lignes électriques à très haute puissance pour faire face à la demande croissante des Chinois.

ABB

5. DANONE S'ÉTEND EN RUSSIE

Le groupe agroalimentaire français Danone et Unimilk, deuxième producteur laitier de Russie, fusionnent leurs activités laitières en Russie et dans la Communauté des Etats indépendants. Danone possédera 57,5% des parts de l'entreprise et le PDG d'Unimilk prendra la tête du conseil de direction. La nouvelle compagnie engrangera un chiffre d'affaires annuel de 1,5 milliard d'euros et permettra aux deux groupes de contrôler 21% du marché laitier en Russie. Le contrat vise également l'expansion vers les marchés ukrainien, kazakh et biélorusse.

BN

6. LE PC INDIEN LE MOINS CHER

Elle ressemble à l'iPad mais coûte beaucoup moins cher. La tablette à écran tactile mise au point par l'Indian Institute of Technology et l'Indian Institute of Science devrait être commercialisée à partir de 2011, à un prix estimé de 35 dollars. Destiné principalement aux étudiants, la tablette vise à leur donner accès à une meilleure éducation. Il fonctionne sans disque dur mais avec une carte mémoire.

7. SCHWARZENEGGER BAISSE LE SALAIRE DES FONCTIONNAIRES



Pour faire face au déficit colossal de son Etat, le gouverneur de Californie a ordonné que 200'000 fonctionnaires soient temporairement rétribués au minimum fédéral, soit 7,25 dollars de l'heure. La mesure précise également que les salariés pourront recevoir leurs arriérés une fois qu'un budget sera adopté. Mais le gouverneur et le Congrès peinent à s'entendre sur un budget et la Californie est loin d'avoir assaini ses finances.

8. 800 MILLIONS POUR LE MEXIQUE

La Banque mondiale va prêter 800 millions de dollars au Mexique pour l'aider notamment à réduire les émissions toxiques des transports publics. L'argent sera également consacré à des programmes sociaux, ainsi qu'à des travaux d'infrastructure et de traitement des eaux.

9. L'ESPAGNE GÈLE PLUS DE 200 TRAVAUX D'INFRASTRUCTURE

Les autorités espagnoles ont annoncé le gel de 199 grands travaux d'infrastructure, dont 112 concernant des routes et autoroutes et 87 concernant les chemins de fer, pour la période 2010 et 2011. Par ailleurs, 32 appels d'offres déjà attribués seront purement et simplement annulés. En cause, la cure d'austérité imposée par le gouvernement.

10. ÉNERGIES PROPRES: LA CHINE MET LE PAQUET

La Chine, considérée comme le premier pollueur de la planète, a annoncé un plan d'investissement pharaonique dans les énergies propres: 738 milliards de dollars seront investis sur les dix prochaines années. Les fonds serviront à développer le nucléaire, l'éolien et la biomasse. Ils seront également consacrés aux technologies du «charbon propre» et à l'amélioration des réseaux électriques.

11. L'IRAN SOUS PRESSION



De nouvelles mesures de rétorsion économique contre l'Iran, adoptées à la fin juillet par l'Union européenne, s'ajoutent aux sanctions déjà imposées par le Conseil de sécurité de l'ONU et les Etats-Unis au régime de Téhéran. Ces mesures, motivées par la poursuite des activités nucléaires de l'Iran, jugées sensibles, visent notamment les investissements dans les secteurs stratégiques gazier et pétrolier.

SECTEURS

AUTOMOBILE

Tesla se risque en Bourse Le constructeur californien de voitures électriques s'est lancé en juillet dans le grand bain de la cotation boursière. Le premier jour, les résultats ont impressionné avec un titre en très forte hausse (+41% par rapport à la valeur initiale). A présent que l'effet «nouveau» s'est estompé, les choses deviennent plus difficiles pour Tesla. Fin juillet, la valeur du titre passait sous le prix lors de l'ouverture (17 dollars). A suivre, pour constater si l'excellent lancement en Bourse n'était qu'un phénomène spéculatif.

La Nano plus coûteuse Le prix de la Nano, la voiture la moins chère du monde, facturée jusqu'ici à 123'000 roupies (2'629 dollars) va augmenter de 3 ou 4%, a annoncé son fabricant, le constructeur indien Tata Motors.

Augmentation des ventes en Suisse Les ventes de voitures neuves en Suisse ont connu une sensible progression au premier semestre avec une hausse de 10,4% par rapport à la même période de 2009. Au total, plus de 147'000 véhicules ont été mis en circulation. Des résultats qui restent cependant inférieurs à ceux de 2008 à mi-année.

AÉRONAUTIQUE

Le trafic aérien redécolle Le salon de Farnborough a prouvé que le secteur aéronautique se porte bien. Suite à cet événement, qui s'est tenu au Royaume-Uni à la fin juillet, les deux géants Airbus et Boeing ont annoncé la vente de plus de 500 avions. Ils raflent l'essentiel des contrats, dont le montant total est estimé à 47 milliards de dollars. La majorité des commandes émane de l'Asie-Pacifique et du Moyen-Orient. Une des explications de cette bonne marche des affaires est la combinaison de la croissance du trafic et d'un taux de fréquentation passager élevé. Selon l'Association internationale du transport aérien, le trafic passagers a augmenté de 11,9% en juin, par rapport à la même période en 2009.

Emirates Airlines voit grand La compagnie aérienne moyen-orientale accumule les commandes chez Boeing et Airbus. Dernière en date: un contrat d'une valeur de 9,1 milliards de dollars pour 30 avions long-courriers 777-300 de Boeing. Cette grosse commande fait suite à celle du mois de juin, passée à Airbus, qui correspond à un montant de 11,5 milliards de dollars pour 32 avions. Des engins nécessaires pour rentabiliser le deuxième aéroport de Dubaï, Al-Maktoum International, inauguré en juin dernier. Une fois atteinte sa pleine capacité, il devrait devenir le plus grand aéroport du monde.

ÉNERGIE

Les énergies fossiles massivement subventionnées 550 milliards de dollars, c'est le montant des subventions annuelles alloué aux énergies fossiles dans le monde, selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), qui vient de publier le premier rapport exhaustif sur le sujet. L'Iran, la Russie, l'Arabie saoudite, l'Inde et la Chine sont les pays qui dépensent le plus en aide au secteur. Selon l'AIE, la suppression progressive de ces aides permettrait d'effectuer d'«énormes économies» de consommation d'énergie et d'émissions de CO₂. De telles subventions entravent par ailleurs les investissements dans les énergies renouvelables.

Wave Power Ocean Power Technologies devrait être la première entreprise aux Etats-Unis à produire et commercialiser de l'énergie issue des vagues océaniques. La technologie utilisée, baptisée Wave Power, repose sur l'utilisation de bouées améliorées qui récupèrent la force déployée par les vagues et la convertissent en énergie. La société basée au New Jersey prévoit d'installer un premier parc d'une capacité de 1,5 mégawatt au large de Reedsport dans l'Oregon.

IT

Jeux PC: l'essor du téléchargement

Le marché du jeu vidéo «dématérialisé» pour PC a représenté 48% des ventes aux Etats-Unis en 2009. C'est la première fois qu'une telle statistique est établie par les organismes d'études des ventes de jeux sur PC. On apprend ainsi que 21,3 millions de jeux ont été achetés en téléchargement sur des plateformes de vente en ligne, contre 23,5 millions d'unités vendues dans les magasins ou via les sites de vente.

Bond des ventes de PC

Les ventes mondiales de PC ont bondi de plus de 20% au deuxième trimestre, dopées par une forte demande des professionnels et de la clientèle européenne, selon les statistiques des cabinets d'études IDC et Gartner. Hewlett-Packard reste le leader mondial bien que sa part de marché ait reculé de 1,6 point à 18%. Dell devient le deuxième fabricant aux dépens d'Acer, les deux sociétés voyant leurs parts de marché reculer légèrement à respectivement 13% et 12,6%. A l'inverse, Lenovo, Toshiba et Asustek gagnent du terrain avec des ventes en hausse de 47,3%, 26,2% et 83,6%.

Fujitsu mise sur le cloud computing

Fujitsu, la première société de services informatiques japonaise – 3^e entreprise mondiale derrière IBM et Hewlett-Packard –, compte augmenter de 54% cette année ses investissements dans le cloud computing (informatique à distance via internet). Au total, 1,1 milliard de dollars seront ainsi investis par Fujitsu d'ici à mars 2011 dans le cloud computing, l'un des segments les plus porteurs de l'informatique.

HAUSSE

Philips



Grâce à des ventes particulièrement fortes dans les marchés émergents,

le groupe d'électronique néerlandais a quasiment multiplié par six son bénéfice net du deuxième trimestre (262 millions d'euros) par rapport à la même période un an plus tôt.

Baidu



Au-dessus des prévisions, le moteur de recherche chinois, concurrent

de Google, a publié un bénéfice net plus que doublé sur un an, à 95 millions d'euros, appuyé sur une hausse de 74,4% de son chiffre d'affaires.

Microsoft



Grâce au succès phénoménal de Windows 7, lancé en octobre 2009, Microsoft

a largement battu les prévisions des analystes au quatrième trimestre. Avec un bénéfice de 4,518 milliards de dollars, soit une hausse de 48%, Microsoft a distancé Apple (3,253 milliards de dollars). Le bénéfice par action ressort à 51 cents, contre 46 attendus par les analystes.

Swatch

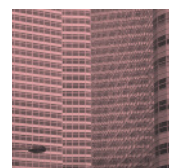


Dans un secteur horloger en pleine reprise, le groupe biennois

a pulvérisé les attentes des analystes au premier semestre. Les bénéfices nets du groupe horloger ont bondi de 54,5% à 465 millions de francs.

BAISSE

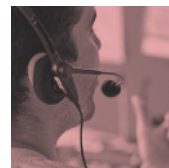
Goldman Sachs



Amende record pour Goldman Sachs qui a accepté de payer 550 millions de

dollars à l'autorité boursière américaine. La banque d'affaires américaine met ainsi un terme aux accusations de fraude concernant la commercialisation d'un produit dérivé de crédits immobiliers subprimes.

France Télécom



France Télécom a décidé de reconnaître comme accident du travail le suicide d'un

de ses employés. Ce fonctionnaire, qui s'était suicidé en juillet 2009, avait laissé une lettre évoquant sa situation professionnelle.

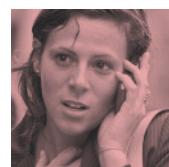
EasyJet



La compagnie basée à Genève est la cible de nombreuses critiques. En cause,

les retards fréquents constatés sur ses vols. EasyJet invoque notamment la densité du trafic pour expliquer ces reports.

BlackBerry



BlackBerry pourrait voir ses services internet interdits sur les ter-

ritoires émirati et indien. Ces Etats reprochent au fabricant RIM d'héberger les données cryptées sur ses serveurs au Canada.



«Nous avons déjà eu des demandes pour des lieux-dits et des villages, mais personne ne nous avait jamais demandé s'il pouvait louer le pays tout entier.»

Karl Schwaerzler, agent de location au Liechtenstein, au sujet de la demande du rappeur américain Snoop Dogg, qui voulait louer le pays pour un clip.



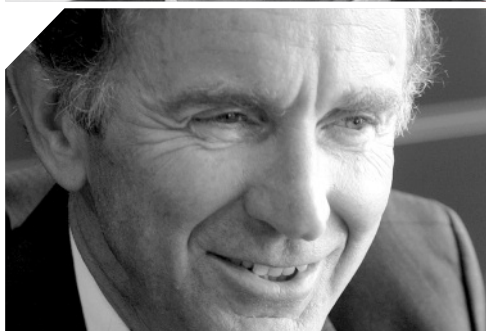
«Notre objectif: la richesse pour tous.»

George Osborne, chancelier britannique de l'Echiquier, dévoilant le budget dit d'urgence qui permettra notamment de réduire les dépenses de près de 45 milliards de dollars.



« Si ces dix prochaines années le pays enregistre la même croissance, de nombreux investisseurs, avec le recul, se demanderont pourquoi diable ils n'ont pas investi au Nigeria. »

Jim O'Neil, directeur du département de recherche économique chez Goldman Sachs.



«Milton Friedman dit que la seule responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire du profit. Cela n'est plus le cas. (...) Je pense qu'il y a une vraie place pour la philanthropie des entreprises.»

Stephen Green, président de HSBC.



«Nous avons manqué une génération avec Windows Mobile. Nous sommes quasiment passés à côté d'un cycle commercial.»

Steve Ballmer, CEO de Microsoft, à la Worldwide Partner Conference 2010

29

C'est le nombre de kilomètres de routes que prévoit de construire l'Inde par jour pendant les cinq prochaines années. Des investissements représentant plus de 60 milliards, dont 40 devraient venir du secteur privé.

2'250'000'000

C'est en tonnes d'équivalent pétrole l'énergie consommée par la Chine en 2009. Elle passe ainsi pour la première fois de son histoire devant les Etats-Unis qui ont consommé 2'170'000'000 de tonnes d'équivalent pétrole sur la même période.

35%

L'augmentation des exportations de montres suisses en juin 2010. Entre janvier et juin, le secteur avait déjà enregistré une hausse de 19,7%.

400'214'000'000

Le chiffre d'affaires en dollars de Walmart pour l'année 2009, en hausse de 7% par rapport à l'exercice fiscal précédent. La multinationale détrône Exxon Mobil à la première place du top 500 des plus grandes entreprises américaines, établi par le magazine «Fortune».

UP

Le tourisme à la pompe

10% de l'essence vendue en Suisse en 2008 est allée à des automobilistes venus des pays limitrophes, indique l'Office fédéral de l'énergie (OFEN).

Les emplois bancaires

Le nombre de postes offerts dans le secteur bancaire helvétique s'est accru de 159% en l'espace d'un an, selon l'indice des sites spécialisés Finews.ch et Jobdirectory.ch.

DOWN

La consommation d'énergie

La consommation d'énergie en Suisse a baissé de 2,5% en 2009. Une situation due aux températures élevées et une conjoncture économique moins favorable, selon l'OFEN.

Le marché militaire

La Suisse a vendu moins de matériel de guerre à l'étranger au premier semestre, par rapport à la même période en 2009. Le recul des exportations est de 39 millions (12%).

GET READY FOR THE SUMMER OF

Forty-Eight

Harley-Davidson Forty-Eight ab CHF 14'400.-

Die 2011er Modelle sind da: Jetzt online kostenlose Probefahrt buchen!
Händlerverzeichnis und Detailinfos: www.harley-davidson.ch



SCAN

LE MICROCRÉDIT, NOUVEL ELDORADO BOURSIER



Les organismes de microcrédits ont le vent en poupe. Le 28 juillet dernier, le leader indien du secteur, SKS Microfinance, a fait une entrée remarquée en Bourse, qui devrait lui rapporter 350 millions de dollars. En l'espace de cinq ans, celle qui était une petite ONG est devenue un poids lourd de la microfinance, comptant 6,8 millions de micro-entrepreneurs contre 200'000 en 2005. Le secteur attire toujours plus d'investisseurs: d'autres sociétés de microcrédits comme SEIL Microfinance et Capital trust ont vu leur cours boursier augmenter respectivement de 494% et 618% l'année dernière.

FACEBOOK: PAS D'ENTRÉE EN BOURSE AVANT 2012

Si l'on en croit nos confrères de Bloomberg, Facebook attendra finalement 2012 pour faire son entrée en Bourse, afin de se laisser le temps de croître encore un peu plus. Les investisseurs pariaient jusque-là sur une IPO durant l'année 2011. Le nouveau planning permettra-t-il d'atteindre les 50 milliards de dollars de capitalisation précédemment estimés? Actuellement valorisé à 25 milliards de dollars, Facebook compte déjà plus de 500 millions de membres actifs. Son chiffre d'affaires pourrait atteindre 1,4 milliard de dollars cette année.

Xbox 360 Slim

VS

PS3 Slim



PERFORMANCES

Concernant les jeux déclinés sur les deux consoles, très léger avantage à la Xbox 360 (plus aisée à programmer) en termes de graphismes et d'animations.

La PS3 reprend le dessus avec son catalogue exclusif (God of War 3, uncharted 2, Killzone 2) qui exploite pleinement le potentiel de la console.

ÉQUIPEMENT

- Disque dur de 250 Go, connexions sans fil, wifi, 5 ports USB, sortie audio optique, sortie HDMI, lecteur DVD
- Pas de lecteur Blu-ray

- Disque dur de 120 Go pour la version de base (250 Go en option), connexions sans fil, wifi, sortie audio optique, sortie HDMI, seulement 2 ports USB
- Lecteur Blu-ray et DVD

DÉTECTEURS DE MOUVEMENTS

Le nouveau périphérique Kinect se présente sous la forme d'une caméra placée face au joueur. Il permet d'interagir par reconnaissance de mouvement, sans autre accessoire que son propre corps. Commercialisation annoncée pour cet automne.

Plus classique dans sa fonctionnalité, la manette «Playstation Move», munie d'un accéléromètre de mouvement et inspirée de la Wiimote de Nintendo, est également attendue pour cet automne.

JEU EN LIGNE

La Xbox 360 s'accompagne d'un abonnement gratuit (Silver) pour le Xbox Live, la plateforme on line de Microsoft. L'abonnement Gold, facturé 95 francs par an, donne accès à du contenu supplémentaire.

Sony offre gratuitement l'accès à sa plateforme en ligne, le Playstation Network (PSN). L'abonnement Playstation Plus propose des options supplémentaires, telles que des jeux et des démos exclusives.

PRIX

- Dès 300 francs
- Dès 550 francs avec Kinect (détecteur de mouvement, disponible dès l'automne)

- Dès 370 francs

PARTS DE MARCHÉ (JUIN 2010)

40,8 millions de Xbox 360 vendues (toutes versions confondues)

35,7 millions de PS3 vendues (toutes versions confondues)

CHIFFRES

MICROSOFT	FONDATION		SONY
1975			1949
REDMOND (CALIFORNIE)	SIÈGE SOCIAL		TOKYO
STEVE BALLMER	CEO		HOWARD STRINGER
62,45 MIAS \$ (JUIN 2010)	CHIFFRE D'AFFAIRES		79,62 MIAS \$ (MARS 2010)
18,76 MIAS \$ (JUIN 2010)	RÉSULTAT NET		-437 MIOS \$ (MARS 2010)
260 MIAS \$	CAPITALISATION		32,84 MIAS \$
89'000 EMPLOYÉS	EFFECTIF		167'900 EMPLOYÉS

Le caddie le plus rapide du monde.

Le break C 63 AMG. A different fast.



AMG

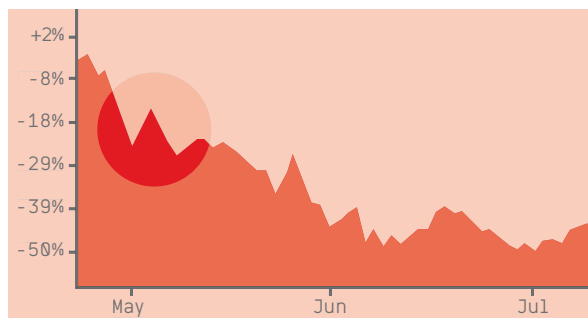


Mercedes-Benz
Le meilleur, sinon rien.

VARIATIONS

TRANSOCEAN

Le groupe américain Transocean, numéro un mondial du forage offshore, est entré dans le SMI le 21 juin 2010. L'action de Transocean, gérant de la plateforme pétrolière qui a coulé dans le golfe du Mexique, provoquant une importante marée noire, a fortement reculé à la Bourse. Les nombreux échecs de tentatives de colmatage du gisement ont eu comme conséquence une importante détérioration de l'image de l'entreprise. Selon les prévisions de la BCZ, le bénéfice net de Transocean pourrait reculer cette année de 27,6% à 2,3 milliards USD. A moins de 60 CHF, le titre est jugé intéressant, la valorisation correcte étant estimée entre 75 et 90 CHF, selon certains analystes. L'agence de notation Moody's a justifié la dégradation de la perspective du groupe de «stable» à «négative»,

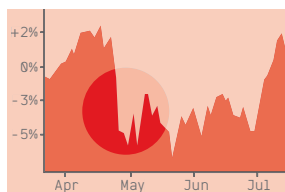


étant donné les conséquences incertaines relatives au naufrage de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon.

■ RIGN

SWISSCOM

Fin avril, Swisscom s'est retrouvé sous pression, après le refus de la Comco d'autoriser la fusion entre les opérateurs de téléphonie mobile Orange (France Télécom) et Sunrise (TDC), en raison d'une «position dominante». Début mai, le géant bleu a publié des résultats trimestriels convaincants, supérieurs aux attentes pour le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le bénéfice net après minoritaires. L'EBIT s'est révélé conforme aux attentes et

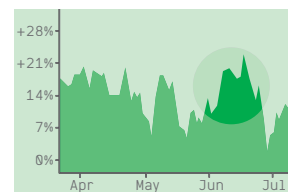


les analystes parlent de résultats «solides». Les experts de Vontobel maintiennent «hold» et l'objectif de cours de 405 CHF. La BC Zurich maintient sa recommandation de «surpondérer».

■ SCMN

RICHEMONT

Dans une étude publiée courant juin, la Société Générale analyse les conséquences d'une appréciation du yuan pour les entreprises européennes. Pour les entreprises exportatrices de produits finis, comme celles du secteur du luxe, une appréciation du yuan serait un facteur positif leur permettant d'augmenter leurs ventes et/ou d'améliorer leurs marges. Richeмонт a certes annoncé une baisse de ses résul-

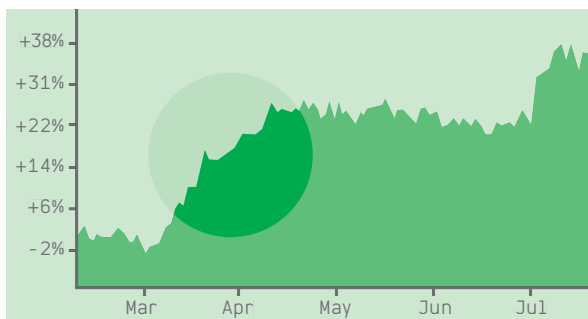


tats en 2009-2010, mais il faut désormais s'attendre à de bonnes nouvelles financières. Le PDG Johann Rupert estime que le groupe est «prêt à des opportunités de croissance dans de nouveaux marchés».

■ CFR

BOSSARD

La société spécialisée dans les techniques industrielles de fixation a publié son chiffre d'affaires du premier trimestre 2010. Le chiffre d'affaires de 118,6 millions CHF s'est révélé 7,7% supérieur à celui de l'année précédente et la progression par rapport au trimestre précédent est de 24%. Ce résultat, couplé à une nette baisse des coûts, à un cash-flow amélioré, à une augmentation du taux de fonds propres et à un objectif de chiffre d'affaires à long terme de 800 millions CHF font qu'un profil existe désormais, qui est celui qui caractérise les perles des valeurs secondaires. L'EBIT et le bénéfice net sont très supérieurs aux prévisions, écrit la BCZ. L'entreprise dispose d'une base de financement «très solide». La BCZ prévoit de relever ses estimations et maintient sa recommanda-

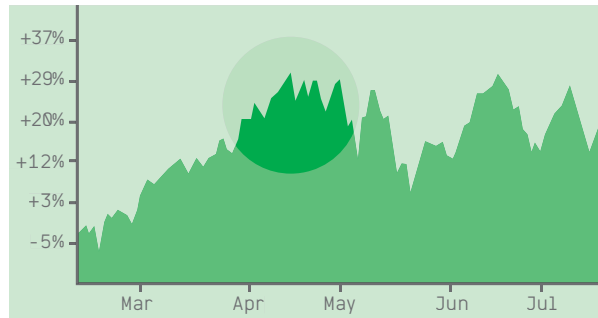


tion de «surpondérer». Vontobel recommande l'action avec la mention «hold» et un objectif de cours de 66 CHF.

■ BOS

CLARIANT

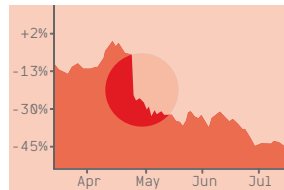
Début mai, l'agence de notation Standard & Poor's a relevé de «négative» à «stable» la perspective pour le rating de Clariant. L'endettement de l'entreprise de chimie a diminué bien davantage que prévu au cours des quinze derniers mois et la performance opérationnelle s'est fortement améliorée au cours du dernier semestre. L'évolution des affaires de Clariant ainsi que ses chiffres clés devraient s'améliorer en 2010 et 2011, selon les experts. Les analystes qualifient les résultats de très «solides». Les améliorations du résultat sont dues aux effets des restructurations, ainsi qu'à une hausse de l'utilisation des capacités et de la demande. La profitabilité s'est fortement améliorée et le cash-flow opérationnel de 159 mios CHF est solide, selon la BCZ. Clariant a



également réduit son endettement net, qui reste à «pondérer au marché» sur le titre, note la banque zurichoise. 📈 CLN

NOBEL BIO CARE

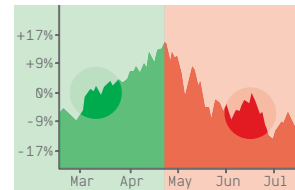
Fin avril, les actions Nobel Biocare étaient en fort recul après la publication de résultats trimestriels décevants. Nobel Biocare a perdu des parts dans un marché qui stagne, résume Vontobel. Les perspectives sont mitigées. Les prévisions de l'entreprise sont vagues, regrettent Helvea et la BCZ. Sarasin parle de résultats décevants, surtout après que le concurrent Straumann eut lui fait état d'une amélioration sur le marché amé-



ricain. La banque a réduit sa recommandation de «neutral» à «reduce». 📉 NOBN

ADECCO

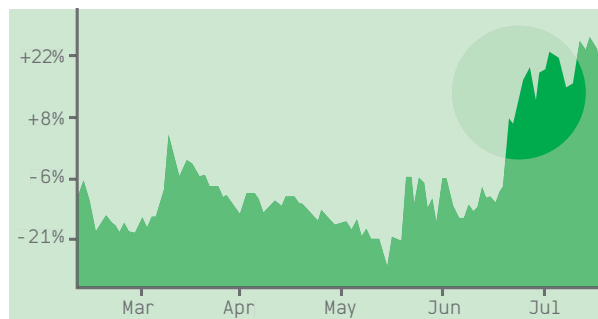
Début mars, le numéro un mondial du travail temporaire a publié des résultats 2009 exactement conformes aux attentes des analystes. L'embellie des activités constatée au dernier trimestre, les perspectives de l'exercice en cours et le relèvement d'objectif de marge à moyen terme ont séduit le marché. L'ampleur du recul du cours d'Adecco fin avril est interprétée comme un signal négatif flanqué toutefois d'une



vraisemblance faible par les courtiers. Mais le titre qui demeure dans une phase plancher est également évité par les investisseurs anticycliques, peu enclins à prendre des risques. 📈 ADEN

CYTOS

Dans une interview accordée à la «Handelszeitung», Wolfgang Renner, CEO de l'entreprise de pharma Cytos, estime le potentiel du candidat produit QbG10 contre l'asthme allergique «nettement supérieur à 600 millions de francs». Les nouvelles sont «très positives» pour Cytos, a commenté l'analyste de Vontobel qui traite la société. La préparation a le potentiel pour devenir le premier médicament à efficacité causale, alors que la plupart des autres médicaments sur le marché ne traitent que les symptômes. Le médicament a par ailleurs obtenu des résultats phase II positifs en juillet 2009, dans le traitement de rhino-conjonctivite allergique, a ajouté l'analyste. Les analystes de Vontobel prévoient un chiffre d'affaires annuel maximal de 3,4 mias CHF en cas de succès. La



probabilité de succès ne se monte toutefois qu'à 20%, étant donné que le candidat vaccin ne se trouve qu'en phase II. 📈 CYTN

NOMINATIONS

ALAIN MICHOD

à la direction de Blue Coat Suisse

Alain Michod, 42 ans, devient le nouveau directeur de la filiale helvétique de l'entreprise californienne, spécialisée dans la sécurité informatique. Il accède au titre de Country Manager Switzerland et est chargé du développement des activités et de la planification stratégique dans le pays. Avant de travailler pour le spécialiste californien de la sécurité des données et des réseaux, Alain Michod a suivi une formation universitaire en informatique et économie. Il a commencé sa carrière chez NextiraOne, société active dans la sécurité et les télécommunications, et a ensuite intégré la filiale allemande de Blue Coat.

BCSI

JOSEPH YAM

candidat au conseil d'administration d'UBS

UBS proposera Joseph Yam à l'élection au conseil d'administration lors de son assemblée générale le 28 avril 2011. A 62 ans, le fondateur et ancien directeur général de l'autorité monétaire de Hong Kong possède déjà une longue expérience dans les affaires économiques et monétaires. Joseph Yam a contribué, entre autres, à accompagner la transition du système financier de Hong Kong lors du retour sous la souveraineté chinoise en 1997 et à gérer les défis de la crise financière de 2008-2009. Avec son élection, les 12 sièges disponibles au conseil seront remplis.

UBSN

ROLF BRÜGGEMANN

à la tête de la FMA

Le Suisse Rolf Brüggenmann a été nommé responsable du secteur bancaire et membre de la direction de l'Autorité de surveillance des marchés financiers du Liechtenstein (FMA). Agé de 48 ans, il entrera en fonction à la mi-septembre. Disposant d'une longue expérience du secteur financier, Rolf Brüggenmann est employé depuis 2002 à Credit Suisse, où il est notamment responsable de la communication et de la banque en ligne.

DEUX NOUVEAUX CEO

à Credit Suisse

Le Libanais Fawzi Kyriakos-Saad, 47 ans, a été nommé au poste de CEO pour la région Europe, Middle East and Africa (EMEA) chez Credit Suisse. Avant de rejoindre la banque suisse en 2006, il a notamment travaillé pour J.P. Morgan et Goldman Sachs. Quant au Brésilien Antonio Quintella, 44 ans, il conserve sa fonction de CEO pour le Brésil et prend également la tête de la région Amériques. Quintella a œuvré à l'expansion de Credit Suisse sur le marché brésilien, grâce à l'acquisition en 2006 d'une société leader d'asset management et de private banking dans le pays. Les deux nouveaux CEO sont coresponsables du Global Emerging Markets Council.

CSGN

CLAUDE-ALAIN MARGELISCH

nouveau CEO de l'ASB

Dès le 16 septembre, l'avocat et notaire Claude-Alain Margelisch occupera le poste de CEO de l'Association suisse des banquiers (ASB). Actuel vice-CEO, il succède à Urs Roth qui part à la retraite. Ce Sédunois de 47 ans a travaillé pendant plusieurs années au sein d'un cabinet d'avocats avant de rejoindre l'ASB en 1993. Il occupe la vice-présidence de la direction depuis 2001, en charge de la division des marchés financiers internationaux. Claude-Alain Margelisch s'est ainsi créé un large réseau de contacts dans les milieux politiques et réglementaires des centres financiers du monde entier.

Ça va marcher!

Négoce effectif et sécurité: l'un n'exclut pas l'autre.

Allier sécurité et transparence au négoce pour rentabiliser chaque opération. C'est ce que vous garantit Scoach, votre bourse des produits structurés, en traitant des ordres de toutes tailles et en surveillant le marché en toute neutralité. Tant les investisseurs que les émetteurs bénéficient ainsi d'un maximum de sécurité et de transparence.

Nous veillons en outre à améliorer la qualité par le biais de mesures novatrices: Les produits COSI ne sont en effet qu'une nouveauté parmi tant d'autres visant à relever les défis du marché. Testez également notre contrôle de qualité sur scoach.ch en comparant les caractéristiques de l'ensemble des produits de négoce.

La bourse pour négocier en toute sécurité: Scoach.



Votre logo de qualité:

- ✓ **Sécurité** – Surveillance neutre du marché
- ✓ **Transparence** – Fixation des prix, comparaison en ligne
- ✓ **Contrôle du risque** – Évaluation de produits indépendante



GEBERIT: LE LABEL DE PROPRETÉ

La société sanitaire saint-galloise mise sur son savoir-faire en matière d'hygiène pour étendre son emprise dans les salles de bains et les toilettes du monde entier. Par William Türlér

Peu d'entreprises suisses sont à la fois aussi globalisées et peu connues du grand public que Geberit. Si le nom est familier à un grand nombre d'utilisateurs de toilettes publiques, difficile d'imaginer qu'un tel géant se cache derrière ce label. Or la société saint-galloise équipe en installations sanitaires des millions de salles de bains et de toilettes publiques et privées à travers le globe. Grâce à son savoir-faire, elle est devenue le leader euro-

péen des technologies sanitaires et un acteur de poids sur ce marché au niveau international.

Cette maîtrise dans le domaine de la propreté, typiquement helvétique, Geberit la doit notamment à sa stratégie de formation tous azimuts. L'entreprise propose en effet des cours gratuits à ses clients, qu'il s'agisse de plombiers, d'architectes ou de grossistes. Pas moins de 25'000 plombiers sont ainsi initiés

chaque année au fonctionnement des produits et logiciels de Geberit au sein d'une vingtaine de centres de formation dans le monde. Ce processus sert de levier principal en termes de marketing et d'image à la société, aujourd'hui présente dans 106 pays et dont le chiffre d'affaires s'est élevé l'année dernière à plus de 2 milliards de francs.

Geberit, qui a plutôt bien résisté dans le contexte difficile de

2009, ne compte pas en rester là: «Nos nouveaux débouchés géographiques se situent d'abord sur les marchés où la technologie sanitaire reste sous-développée», souligne Albert Baehny, CEO du groupe. Dans ce contexte, les futurs marchés de l'entreprise se concentrent donc principalement en Chine, en Asie du Sud-Est, en Inde, en Europe centrale et de l'Est, ainsi qu'au Moyen-Orient.

Un potentiel de croissance et une marge de manœuvre que confirme Oskar Schenker, analyste à la banque Sarasin: «Geberit peut encore se renforcer dans ses deux gammes de produits, les systèmes sanitaires et de tuyauterie. La société génère l'essentiel de son chiffre d'affaires (92%) en Europe, mais son modèle d'affaires peut facilement être adapté dans d'autres pays en dehors du continent.»

Oskar Schenker souligne aussi le «bon mélange» dans la stratégie de Geberit entre les activités liées à la rénovation et celles liées aux nouveautés. Parmi les aspects positifs relatifs à la

santé financière de l'entreprise, l'analyste mentionne une bonne progression des ventes sur le long terme, des marges opérationnelles en hausse, un bilan solide avec une trésorerie nette de 300 millions de francs – et un ratio d'endettement de 68% à la fin 2009 – ainsi qu'une valorisation «raisonnable».

Le groupe, dont 90% des ventes sont réalisées hors de Suisse, dispose de 15 sites de production à travers le globe. Sa philosophie consiste à fabriquer ses produits dans les pays mêmes où ils sont vendus: deux sites aux Etats-Unis, deux en Chine et le reste en Europe (dont trois usines en Suisse). Cette répartition permet d'éviter les délocalisations: «Une proximité géographique entre les sites de production et les clients favorise la flexibilité et la logistique», souligne le CEO Albert Baehny.

En Suisse, l'entreprise a établi divers partenariats techniques, notamment avec la société Similor Kugler, spécialisée en robinetterie, ou avec l'entreprise bâloise McClean, dont elle équipe les toilettes publiques (qui accueillent près de 5 millions d'usagers par an).

Soutenue par un esprit constant d'innovation (lire l'encadré ci-contre), la stratégie globale de non-diversification de Geberit s'est révélée payante au fil des ans: «Nos articles sont fabriqués pour les plombiers, explique Albert Baehny. Nous ne nous sommes pas élargis au design ou à la céramique par exemple. Selon la même logique, toutes nos acquisitions sont réalisées exclusivement dans notre domaine d'activité. Enfin, notre internationalisation n'a jamais été brutale, mais douce et progressive.» ▲

■ GEBN

Près de 140 ans d'innovations sanitaires

L'expertise de Geberit en matière d'ingénierie sanitaire débute en 1874 alors que Caspar Albert Gebert inaugure son premier atelier de plomberie à Rapperswil. La société restera en mains familiales pendant plus d'un siècle. En 1952, une invention révolutionnaire lui permet d'acquérir une renommée internationale: la chasse d'eau en plastique. Fidèle à sa réputation de qualité et de discrétion, la société va alors multiplier les innovations: en 1964, elle lance son premier réservoir à eau caché, puis, en 1972, la cloison de séparation d'urinoirs pour le secteur public. Un produit qui se vend à plus de 200'000 exemplaires.

Alors qu'émergent les valeurs écologiques au début des années 1980, Geberit commercialise un réservoir permettant d'économiser l'eau et l'énergie. Cet article devient un best-seller qui s'écoule à plusieurs dizaines de millions d'exemplaires. En parallèle, l'entreprise développe diverses solutions permettant de limiter au maximum les bruits et les odeurs de ses installations.

Ce développement est mené pendant près d'un demi-siècle par Heinrich Gebert, qui décide de passer la main en 1997 et vend l'entreprise familiale à la société d'investissement britannique Doughty Hanson & Co. pour 1,8 milliard de francs, créant dans la foulée la Fondation Gebert Rüf, dédiée à l'innovation.

La vente de l'entreprise ne semble pas avoir ralenti son dynamisme: depuis dix ans, Geberit continue à déposer une vingtaine de brevets par année et emploie plus de 150 ingénieurs dans son département Recherche & Développement. Ce dernier travaille en partenariat avec plus de 30 hautes écoles à travers le globe et divers instituts de recherche.

Geberit en chiffres

Chiffre d'affaires 2009: CHF **2'181 millions** (-11,2%)

Nombre d'employés (décembre 2009) **5'600**

Centres de production **15**

Pays **106**

Marge EBITDA (2009) **28%**



Albert Baehny,
CEO de Geberit





© GEBERIT INTERNATIONAL AG / MICHEL COMTE

Miss Suisse se mouille pour Geberit

On peut travailler dans l'univers de la technique sanitaire tout en restant glamour. Geberit a signé un accord de partenariat à long terme avec l'ex-Miss Suisse Melanie Winiger pour sa marque AquaClean, qui permet un lavage à l'eau. Pour cette campagne, intitulée «I love Water», la société saint-galloise s'est payé les services du photographe des stars Michel Comte. C'est la première fois en plus de 136 ans d'histoire que Geberit engage un people pour la représenter.

Ces nouvelles toilettes sont équipées d'un système de pulvérisation d'eau, dont l'intensité et la température peuvent être réglées. La Suisse mais aussi le Japon – où les toilettes avec douche intégrée sont très développées – semblent pour l'instant être les marchés les plus matures pour ce produit. Et ce n'est peut-être qu'un début. Selon la porte-parole de la société, Sandra Koenig, les résistances culturelles dans le monde face à ce nettoyage intime à l'eau seraient en train de s'affaiblir.

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

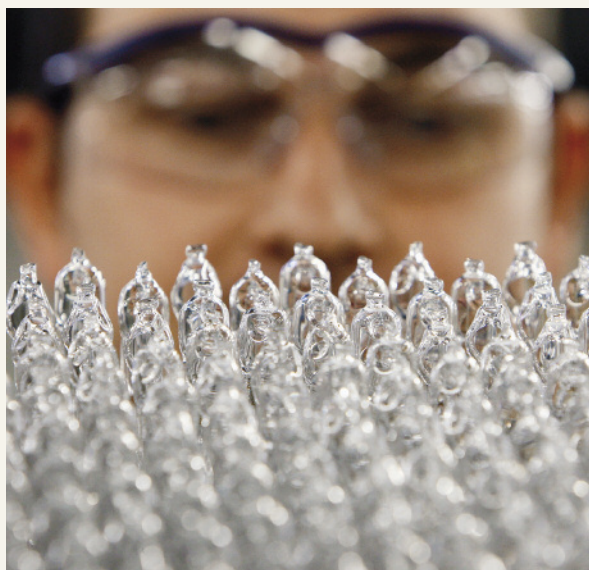
«Les produits LED domineront le marché.»

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Les lampes à diode électroluminescente (LED) et les composants LED pour le rétroéclairage des écrans LCD sont promis à un bel avenir, en raison notamment des prescriptions relatives à la protection de l'environnement. Le bon moment pour entrer sur ce marché n'est-il pas déjà dépassé?

SIMON WEBBER ▶ Oui et non. A court terme, nous privilégions plutôt l'attentisme et nous nous sommes dessaisi de la majeure partie de nos valeurs LED. La décision de vendre s'explique par le fait que les valeurs LED étaient toujours cotées à un prix élevé, après les récentes progressions de cours. D'autre part, de nouveaux produits qui pourraient influencer le niveau des prix pendant cette année se trouvent actuellement en phase de développement.

Dans une vision à plus long terme, nous ressentons cependant les prémices d'une révolution dans le secteur de l'éclairage. Nous sommes convaincus que les produits LED s'imposeront dans ce domaine au cours des dix à vingt prochaines années – avec une part de marché qui passera des 3% actuels à plus de 70% dans quelques décennies. Aussi, l'industrie des LED de haute qualité possède de fantastiques perspectives de croissance et s'apprête à connaître un «avenir radieux». Actuellement, le rétroéclairage pour les téléviseurs ainsi que quelques applications dans l'industrie et l'illumination urbaine représentent les principaux moteurs de croissance pour ce secteur. Dans deux ou trois ans déjà, il franchira un nouveau palier avec l'éclairage des bâtiments car ces solutions permettront de réaliser de substantielles économies d'énergie.

Des marques telles qu'AMS, Cree, LG, Osram, Nichia, Panasonic, Philips, Samsung, Sharp, Sony, Toshiba, Toyoda Gosei ou Zumtobel dominent actuellement le marché. Pour des investissements à long terme, serait-il judicieux de miser sur de nouveaux opérateurs taïwanais et coréens ou est-il préférable d'opter pour une autre diversification?



VINCENT KESSLER / REUTERS

Les opérateurs de Taïwan et de Corée seront davantage présents sur le marché à l'avenir. Samsung a déjà accompli un travail de pionnier dans le domaine du rétroéclairage des téléviseurs.

D'autres possibilités s'offrent toutefois aux investisseurs désireux de s'implanter sur ce secteur, à l'exemple des fabricants de composants comme Aixtron et Veeco, qui commercialisent tous deux des installations ou des machines pour produire des semi-conducteurs qui comportent des puces LED intégrées. Ces entreprises ont enregistré une formidable croissance l'an dernier, mais elles doivent encore amortir les récents investissements consentis dans les nouvelles installations de production et les chaînes de production.

De son côté, Philips a investi de manière mûrement réfléchie dans la technologie LED. Et même si l'entreprise commercialise toujours de nombreux autres types de produits dans le secteur de l'éclairage, les nouvelles solutions à diodes électroluminescentes stimuleront le développement de l'ensemble de la branche. Le prix élevé de l'électricité et,

dans une moindre mesure, les coûts d'acquisition constituent des freins pour les technologies conventionnelles. En raison de la plus grande efficacité énergétique des nouvelles lampes LED, l'attention se déplacera vers les corps luminescents et leurs prix élevés assureront la croissance de l'ensemble du secteur.

Samsung avec Samsung Electro-Mechanics et LG avec LG Innotek ont déjà fondé leurs propres filiales LED. S'agit-il d'un plus pour ces titres?

Oui, les deux entreprises se profilent comme de futurs leaders dans la production LED. Cependant, le secteur LED ne représente pas un facteur de croissance décisif pour les maisons mères respectives en raison de leur diversification dans de nombreux autres produits et technologies.

Il en va de même pour leurs actions. Dans le segment de l'éclairage public, que nous venons d'évoquer, les deux entreprises ne sont pas particulièrement bien positionnées. Philips, Siemens, Zumtobel et Cree bénéficient des meilleures perspectives dans ce domaine.

L'utilisation de diodes rouges, vertes, bleues et même jaunes qui viennent s'ajouter aux blanches imprimeront-elles également un nouvel élan à l'industrie?

La technologie LED se développe très rapidement. Avec le perfectionnement et la rentabilisation des techniques de production, les coûts diminueront progressivement. Ce point est essentiel car le prix représente le principal obstacle à la généralisation des produits LED sur le marché. Aujourd'hui alors que les prix des lampes LED se rapprochent de ceux des ampoules à basse consommation et que d'autres technologies sont sur le déclin, les investissements sur le marché LED deviennent très intéressants. Dans de nombreux domaines de l'éclairage, nous sommes déjà parvenus à ce stade.

Le marché LED est-il plutôt destiné aux chasseurs de bonnes affaires ou aux investisseurs qui privilégient une vision à long terme?

En leur qualité de valeurs de croissance, très peu de titres LED se prêtent à des achats spontanés. Il ne fait aucun doute que les titres des entreprises les mieux positionnées présenteront une excellente évolution et de remarquables résultats à long terme. Aussi, un investissement dans ce secteur promet des profits intéressants. ▲



Simon Webber
Fund Manager & Global
Sector Specialist,
Schroders Investment Management,
Londres

Actions immobilières: la Suisse au-dessus du lot

Epargné par la formation de bulles spéculatives, le marché immobilier suisse a bien résisté à la crise. Par rapport à ses voisins européens, il se trouve en excellente posture.

Le marché immobilier résidentiel a fait état d'une robustesse hors du commun. Cette heureuse circonstance s'explique essentiellement par la hausse de la demande consécutive à une forte immigration, à des taux d'intérêt extrêmement bas et de larges octrois de crédits. Même s'il s'est quelque peu ralenti, le solde migratoire demeure néanmoins positif. De ce fait, le marché immobilier résidentiel suisse nous semble toujours solide, même si les époques où les prix de vente et de location ne cessaient de caracoler vers de nouveaux sommets sont probablement révolues.

Par sa nature même, l'immobilier professionnel dépend étroitement de l'évolution de la conjoncture et de l'offre en surfaces commerciales. Si la construction de tels objets est habituellement planifiée au cours des ères fastes, leur achèvement peut cependant intervenir lors de périodes moins propices. Assurément, ces éléments exercent aujourd'hui une profonde influence sur les immeubles à usage professionnel. Le marché ne rencontrera pas de difficultés à absorber les objets de catégorie 1A, à savoir ceux qui conjuguent un bon niveau d'équipements et un excellent emplacement. En revanche, les perspectives sont moins favorables pour

des édifices plus anciens et moins bien situés.

Plutôt que vers les fonds immobiliers, les investisseurs qui souhaitent s'engager sur le marché des actions immobilières suisses s'orienteront de préférence vers les sociétés anonymes actives dans le domaine immobilier car elles possèdent une forte corrélation avec le marché des actions. En outre, les sociétés immobilières se concentrent largement sur des objets commerciaux qui réagissent plus fortement aux variations de la conjoncture. Selon l'indice sectoriel SXI, les actions des sociétés immobilières suisses ont affiché une croissance supérieure à 10% au cours du premier semestre 2010, alors que dans son ensemble la Bourse suisse a perdu près de 4% au cours de la même période.

Il est donc légitime de se demander s'il vaut encore la peine d'entrer sur ce marché. A l'évidence, il ne s'adresse pas actuellement aux personnes désireuses de s'assurer des gains rapides. A long terme cependant, les investisseurs peuvent tirer avantage d'un marché immobilier en bonne santé et de dividendes substantiels, qui s'établissent généralement entre 4 et 6%. En cas de recul de cours, les actions SPS et PSP – leaders sur le marché – peuvent représenter d'intéressantes opportunités d'achat. Allreal possède la chaîne de création de valeur la plus large et peut donc aussi être recommandé. Nous recommandons toutefois un investissement dans Züblin en raison de la portée de ses engagements en Europe. ▲



Alfred Ritter
Banque Coop
Directeur Asset Management
Chief Investment Officer,
Bâle

«Le pétrole oui, BP non.»

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Est-il possible de faire une bonne affaire en achetant des actions BP?

ROLAND ARMBRUSTER ▶ Depuis son cours le plus élevé enregistré en avril dernier, l'action BP a perdu environ 20% de sa valeur. En 2009, le bénéfice net de BP s'est élevé à environ 25 milliards de francs. Selon nos calculs, le prix actuel de l'action BP prend en compte le versement théorique d'une somme de 40 milliards en dommages et intérêts. Cependant, le montant total des dégâts ne peut être estimé à l'heure actuelle. Difficile de dire comment évoluera l'activité touristique sur la côte occidentale de Floride? D'autre part, les tribunaux des Etats-Unis sont réputés pour allouer des sommes considérables au titre de dommages et intérêts.

Si les forages à grande profondeur sont limités, le prix du pétrole devrait repartir à la hausse dès 2012.

Comment évaluez-vous la décision relative à la création du fonds spécial et à la suspension des dividendes?

A nos yeux, la suppression des dividendes est une décision correcte d'un point de vue éthique qui prend d'abord en considération les êtres humains et l'environnement plutôt que les intérêts des actionnaires. Selon nos informations, le fonds spécial pour la compensation des dommages devrait voir le jour à l'extérieur des entités juridiques constituées par BP et être alimenté par la trésorerie courante de l'entreprise. Ainsi,

une éventuelle incapacité de paiement de BP ne représenterait pas un obstacle à la libération des fonds.

Quelle est votre opinion au sujet des rumeurs de reprise? A long terme, l'existence de BP est-elle menacée?

En raison du volume toujours inconnu des dommages, nous considérons une reprise comme peu vraisemblable. En outre, les politiciens américains ont adressé de sévères reproches à BP. La pression de l'opinion publique sur le gouvernement des Etats-Unis pourrait sonner le glas de BP. Face à de telles incertitudes, nous recommandons aux investisseurs de vendre leurs actions BP.

Vous retireriez-vous entièrement du secteur pétrolier?

L'offre en pétrole est faible. Si les forages à grande profondeur sont limités, le prix du pétrole devrait repartir à la hausse dès 2012. D'autre part, les classes moyennes en rapide croissance dans les pays en développement exerceront selon toute vraisemblance une pression supplémentaire sur le cours du pétrole. De ce fait, nous conseillons l'achat de Royal Dutch et de Chevron ainsi que le producteur de charbon Peabody Energy, dont le charbon est extrait de manière moins dangereuse. Ironie du sort, le nouveau nom complet de BP – Beyond Petroleum – apparaît comme un signe prémonitoire... Nous recommandons également des investissements dans d'autres sources d'énergie, à l'exemple des actions Meyer Burger et ABB. ▲



Roland Armbruster
Vice-directeur Investment
Research & Advisory
Banque cantonale bâloise

«JE PRIVILÉGIE LES INVESTISSEMENTS QUI PEUVENT M'ÊTRE EXPLIQUÉS SIMPLEMENT»

10 questions à Iwan Deplazes



Iwan Deplazes
Directeur Asset Management,
Banque cantonale de Zurich

1. Quel a été votre premier investissement?

J'ai effectué mon premier engagement dans NETinvest, une société suisse qui était spécialisée à la fin des années 1990 dans des entreprises IT. Avec l'écroulement de la «bulle internet», ce placement s'est soldé en fin de compte par une perte presque totale.

2. En tant qu'investisseur, êtes-vous plutôt rationnel ou plutôt émotionnel?

Je suis un partisan convaincu de décisions purement rationnelles, qui reposent sur des analyses quantitatives solidement étayées. Cependant, les trois dernières années ont démontré à quel point il est important de ne pas prendre des décisions d'investissement d'un simple point de vue mécanique, mais de les observer aussi d'un œil critique sous l'angle du «bon sens».

3. Un investissement qui vous a empêché de dormir?

Je suis un investisseur très prudent. Aussi, l'ensemble de mes positions de dépôt ou certains placements individuels n'ont jamais atteint des dimensions susceptibles de m'empêcher de trouver le sommeil.

4. Quel a été votre meilleur investissement?

Mon plus grand succès a été l'achat d'un bien immobilier dans le canton d'Uri, que j'ai notamment financé en concluant une hypothèque sur le Libor.

5. Comment reconnaissez-vous de bonnes opportunités de placement?

La recherche systématique de primes intéressantes en relation avec le risque encouru est la meilleure formule pour détecter de bonnes opportunités. Cette stratégie nous a permis de nous tourner à nouveau dès le début 2009 vers le secteur des emprunts d'entreprise.

6. Quand devenez-vous prudent et quels sont les signaux d'alarme?

Un signal d'alarme peut être notamment un flux positif de nouveautés dans le domaine Research & Media en provenance d'une entreprise ou d'une catégorie spécifique d'investissement. En effet, pour ce type de placement, les primes de risque se réduisent à un minimum absolu en raison de la forte demande suscitée par ces innovations.

7. Quelle est votre recette anti-stress?

L'eau, la montagne, les amis et la famille.

8. Quelle est votre règle d'or en matière d'investissement?

Je m'engage uniquement dans des investissements qui peuvent m'être expliqués à l'aide de mots simples et pour lesquels je suis dédommagé du risque encouru.

9. Et la pire erreur qu'un investisseur puisse commettre?

Une erreur communément commise consiste à projeter dans l'avenir les bonnes performances historiques. Or ce sont souvent les investissements avec la prime de risque la plus faible qui ont enregistré les meilleures performances dans un passé récent.

10. Où se trouve actuellement le plus gros potentiel d'investissement?

Je considère que des entreprises à l'appréciation relativement faible, qui procèdent à une distribution constante de dividendes, offrent actuellement des possibilités d'investissement. Je songe à des titres tels que Novartis ou Roche, qui versent des dividendes dans un ordre de grandeur de 4,7% et 5,2%. Les matières premières demeurent une catégorie de placement favorable. Je me tourne de préférence vers des solutions qui offrent une répartition équitable entre l'industrie, les métaux précieux, l'énergie et les matières premières agricoles. ▲

«Il vaut mieux oublier Nokia»

Le marché des smartphones est plus que jamais le théâtre d'une concurrence extrême. Analyse des forces en présence et des champions de demain.

Diverses évolutions ont entraîné de profondes mutations dans la téléphonie mobile au cours des dernières années:

- ❶ La force d'innovation des opérateurs a connu une considérable accélération.
- ❷ La capacité des réseaux fixe et mobile s'est fortement accrue.
- ❸ Les premiers appareils dits de «convergence» ont fait leur apparition.
- ❹ La concurrence s'est intensifiée dans le segment supérieur.
- ❺ Les logiciels deviennent un critère de différenciation de plus en plus important.

Ces changements ont conduit à une inflexion des rapports de force dans le monde des smartphones notamment. Alors qu'il y a quelques années encore, Nokia dominait tous les segments du marché du téléphone mobile, Research In Motion («BlackBerry», Push-Mail) a commencé à s'imposer progressivement à partir de 2005. Ses appareils ont suscité un engouement de plus en plus vif, de la part des entreprises en premier lieu et, dès 2008, de la part des clients privés.

Quand Apple a lancé son premier iPhone à la mi-2007, il n'était question dans un premier temps que d'une nouvelle génération d'instruments. Depuis 2008, divers opérateurs (HTC, Samsung, LG, etc.) ont copié de nombreuses innovations à succès, à l'instar du push-mail et des écrans tactiles.

L'intensité de la concurrence s'est aiguisée par la force d'innovation de nouveaux intervenants. Elle a



Olli-Pekka Kallasvuo, président et CEO de Nokia.

STEVE MARCUS / REUTERS

entraîné une perte de parts de marché dans le segment des smartphones pour les entreprises qui dominaient traditionnellement le secteur telles que Nokia, Motorola et SonyEricsson. Nokia n'est pas parvenu à lancer sur le marché des produits qui avaient le profil d'un véritable must dans le haut de gamme et la stratégie de l'entreprise ne convainc pas car, après un premier avertissement sur les bénéfices, de nouvelles questions structurelles se posent au sujet du modèle commercial poursuivi. La transformation planifiée en entreprise de software exigera probablement un temps considérable et nul ne peut garantir que ce changement de stratégie soit couronné de succès, d'autant que la concurrence ne se cantonnera pas dans une prudente expectative.

Quant à Motorola, après le grand succès de sa ligne RAZR, il n'a pas saisi cette opportunité pour poser les jalons d'un avenir pro-

metteur: la dernière décision stratégique – la division en entités séparées – ne résout pas le problème fondamental de l'opérateur, qui réside dans sa faible force d'innovation. Si SonyEricsson dispose en théorie des «gènes» nécessaires pour jouer en première ligue sur le marché du smartphone, l'entreprise ne peut soutenir la comparaison avec la force de frappe financière d'autres opérateurs à l'image d'Apple, de RIM ou de Samsung, et court donc le risque d'être marginalisée.

Les opérateurs asiatiques ont également accompli une mutation au cours des trois dernières années. Alors que les entreprises japonaises (comme Sharp, Kyocera, Sanyo, Hitachi, Fujitsu) se concentrent pour une large part sur leur marché national, les marques sud-coréennes Samsung Electronics et LG Electronics se profilent comme des global players et ont gagné des parts de marché

en Europe avec des modèles novateurs et au design réussi.

Les opérateurs chinois low-cost ont rapidement perdu pied en raison d'un manque d'investissement dans le secteur de la recherche et du développement. Les producteurs sous licence tels que HTC sont de plus en plus tentés de lancer leurs propres labels, sans que la pertinence de cette stratégie ne puisse être encore clairement évaluée.

Quels seront donc les vainqueurs de demain? De notre point de vue, la capacité d'innovation dans le domaine du software (applications disponibles, utilisation intuitive) et le design seront les principaux critères qui décideront du succès. Dans ce domaine, Apple et – avec certaines restrictions – RIM caracolent en tête. Nul ne peut prédire si Apple sera toujours en mesure dans un proche avenir de présenter des produits novateurs, dotés d'une grande force d'attraction. Les derniers succès (lancement de l'iPhone 4 et de l'iPad) démontrent que l'opérateur américain possède de nombreux marrons au feu et que sa marche triomphale peut s'étendre encore sur plusieurs années. Si RIM n'est pas parvenu à la saturation sur le marché des clients commerciaux, l'entreprise est défiée de manière croissante par Apple et ne peut être recommandée que de manière limitée. Samsung Electronics emporte l'adhésion des observateurs depuis plusieurs années par sa stratégie et mérite une réflexion approfondie. Il vaut mieux oublier Nokia, car la direction n'a pas donné jusqu'à présent des réponses convaincantes sur la manière dont elle entend aborder les défis structurels auxquels l'entreprise est confrontée. ▲



Spiliopoulos Panagiotis
Banque Vontobel
Zurich

L'or a encore un potentiel de hausse

Au cours des derniers mois, le prix de l'or a régulièrement pulvérisé de nouveaux records. Aujourd'hui, les investisseurs évaluent davantage le métal précieux à son statut monétaire qu'à son rôle de matière première. C'est cette fonction de monnaie qui a entraîné le prix de l'or vers le haut. Dans les époques caractérisées par des incertitudes économiques – en particulier lorsque la confiance dans la monnaie diminue –, l'or devient une valeur alternative et un refuge sûr.

Il suffit de se pencher sur la situation de l'offre et de la demande pour confirmer cette constatation. La demande la plus élevée en or provient certes toujours de l'industrie de la bijouterie mais elle s'est infléchie ces dernières années en raison de l'accroissement constant du prix de l'or. Cependant, le creux de la vague semble désormais dépassé pour les opérateurs du secteur et il est raisonnable de supposer que la demande repartira bientôt à la hausse.

Depuis quelques années, la demande en provenance du secteur financier est l'un des principaux facteurs qui ont tiré le prix du métal précieux vers des niveaux inédits. Elle a en effet passé de quelque 510 tonnes en 1999 à plus de 1750 tonnes en 2009. Les banques centrales ont également contribué à cette évolution. Durant des décennies, elles ont progressivement réduit leurs réserves et ainsi contribué à alimenter l'offre en métal précieux. Depuis quelques années, ces institutions, notamment dans les pays émergents, ont à nouveau accru leurs stocks en or, tant et si bien

que leurs achats globaux pourraient bientôt dépasser leurs ventes. D'autre part, l'offre n'a pu répondre à cette demande en augmentation constante que de manière insuffisante car elle est toujours confrontée à des difficultés structurelles d'approvisionnement et à la hausse des coûts de production.

L'or pourrait atteindre le prix de 1500 dollars l'once.

En considérant l'ensemble de ces paramètres, UBS Wealth Management Research (WMR) parvient à la conclusion que l'or a le potentiel d'atteindre un prix approximatif de 1500 dollars l'once dans les douze prochains mois. L'aggravation de la crise de la dette en Europe pourrait en outre permettre au prix du métal jaune d'atteindre de nouveaux sommets. Il est vrai cependant que des taux d'intérêt élevés représentent un risque qui pourrait conduire les investisseurs à se dessaisir de leurs réserves et provoquer un tassement du prix de l'or, à environ 900 dollars l'once. Cette éventualité nous semble toutefois peu probable dans un avenir proche. Le cours actuel de l'or, qui oscille autour de 1200 dollars l'once, constitue à notre avis une opportunité d'achat intéressante, pour laquelle les investisseurs devraient être suffisamment dédommagés des risques encourus. ▲



Constantin Bolz
Commodities & Foreign
Exchange Research,
UBS Wealth Management
Zurich

DÉCRYPTAGE NON POUR TOUS

LA COURSE
EST LANCÉE

Une poignée de firmes luttent sur le marché des analyses génétiques, où les innovations technologiques se succèdent à une vitesse effrénée.

En ligne de mire: la médecine personnalisée et le génome individuel.

Analyse d'un marché qui définira notre futur.

Par Daniel Saraga

Trois milliards de dollars en 2000, 10'000 dollars en 2010. La réduction extraordinaire du coût du décodage de l'ADN complet de l'homme préfigure une révolution à la hauteur de l'arrivée d'internet: l'ère de la génétique et de la médecine personnalisée, un nouveau paradigme qui fait saliver les pharma. Ce bond technologique devrait permettre de déterminer chez quels patients un certain médicament peut fonctionner.

Le nerf de la guerre est le décodage (ou séquençage) de l'information génétique. Les

instruments de nouvelle génération parviennent désormais à lire rapidement non pas seulement des génomes partiels, mais des ADN entiers composés de milliards de bases (les molécules encodant l'information génétique et baptisées A, C, T et G). Pour équiper les labos de recherche qui tournent à plein régime, une poignée de firmes américaines développent et vendent des machines complexes, dont la valeur dépasse le demi-million de dollars: Illumina (ILMN), Life Technologies (LIFE) ou encore 454 Life Sciences (acquise en 2008 par Roche, ROG).

UN SECTEUR À HAUT RISQUE

Le marché est actuellement estimé à quelque 2 milliards de dollars. Pour qu'il grandisse encore, le volume doit augmenter plus rapidement que les prix ne chutent... Entre 2003 et 2006, sa valeur avait d'ailleurs stagné en dessous du milliard. «Le marché va se développer mais il est difficile de déterminer à quelle vitesse, estime Derik de Bruin, analyste biotech chez UBS. A court terme, c'est un domaine à haut risque. Les labos de recherche publique, par exemple, dépendent de financements gouvernementaux qui sont touchés par la crise.»

ENTREPRISE		REVENUS 2009 (US\$ MILLIONS)	EBIT 2009 (US\$ MILLIONS)
Life Technologies	LIFE	3'303	873
Illumina	ILMN	666	169
Affymetrix	AFFX	279	-24

L'AVIS DE DERIK DE BRUIN,
ANALYSTE CHEZ UBS

La cote des trois leaders publics

«Avec l'acquisition de Solexa, la société Illumina a été la première à proposer des appareils de séquençage de nouvelle génération, qui offrent des rythmes de production élevés. Elle se trouve aujourd'hui en tête de ce secteur, avec la plus grande part de marché et une technologie de pointe. Illumina a récemment annoncé la commande de 51 nouveaux appareils par le Board Institute d'Harvard et le MIT. Nous maintenons notre recommandation d'achat.»

«Nous conseillons aussi Life Technologies, qui vend également des plateformes de séquençage de nouvelle génération. Cette entreprise est mieux diversifiée: 80% de ses ventes sont réalisées avec des réactifs chimiques utilisés non seulement dans ses appareils, mais également pour de nombreuses opérations effectuées lors de la recherche en biologie moléculaire,

ce qui représente un marché plus stable. Life Technologies est également très solide dans le domaine du séquençage partiel, utilisé pour les analyses forensiques et les tests diagnostics.»

«Nous avons un rating neutre pour Affymetrix. Ils ont été pionniers du décodage partiel avec leurs produits basés sur les microarrays, mais ils ne démontrent pour l'instant aucune perspective pour se tourner vers les instruments de séquençage de nouvelle génération. Ceux-ci ne remplaceront probablement pas les microarrays, mais devraient en tout cas empêcher leur croissance.»

«De manière générale, il s'agit d'un marché risqué où les technologies évoluent très rapidement. Les commandes d'appareils dépendent en partie des financements de la recherche publique, mis à mal par la crise financière. La transition vers un marché commercial plus appliqué que la recherche est encore balbutiante et les consolidations représentent un risque supplémentaire.»

Les avancées technologiques sont extrêmement rapides et la compétition est ardue. Les rachats, fusions et spin-out se sont succédé avec un rythme soutenu. «D'après la taille du marché, je pense qu'il y a de la place pour deux ou trois acteurs principaux, commente Chris Mc Leod, CEO de 454 Life Sciences. Mais la technologie n'est pas tout, et elle continuera d'évoluer de toute façon. Il faut surtout se pencher sur le management et la stratégie de l'entreprise.» En l'occurrence, l'entreprise de Chris Mc Leod a rejoint le giron de Roche, une pharma qui a clairement annoncé son intérêt pour le domaine du diagnostic, en particulier basé sur l'ADN.

«Nous voulons systématiquement incorporer les techniques de diagnostic dans le développement de nos médicaments, indique Claudia Schmitt, porte-parole de la firme helvétique. La médecine personnalisée se positionne au cœur de notre stratégie». Si ce nouveau paradigme soulève d'énormes espoirs, ils tardent néanmoins à se concrétiser, car la génétique s'avère plus complexe que prévu... Mais de toute manière, les labos de recherche continueront à séquencer à tour de bras, en particulier en oncologie pour analyser systématiquement les

Cap sur le génome à 1000 dollars

En janvier 2010, Illumina annonce la sortie de sa nouvelle machine capable de lire 25 milliards de bases d'ADN par jour, ce qui, selon son CEO Jay Flatley, placera le génome humain à moins de \$10'000. Soit 100'000 fois moins cher qu'il y a dix ans...

Le coût des deux premières séquences quasi complètes du génome de l'homme, publiées simultanément en 2001, est estimé à 3 milliards de dollars pour l'effort public (le Human Genome Project) et 300 millions de dollars pour son concurrent privé menés par Craig Venter.

En 2007 sont annoncés les premiers génomes à la fois complets et individuels, obtenus à partir de l'ADN des deux pères fondateurs, qui s'offrent ainsi une place dans la postérité. Leurs coûts? Deux millions pour le génome de James Watson (qui avait lancé le Human Genome Project en 1990 et découvert la structure de l'ADN en 1953), décrypté par une machine de 454 Life Science. Le génome de Craig Venter, lui, revient à 70 millions et se fait sur un instrument d'Applied Biosystems, une firme qui deviendra Life Technologies en 2008.

Depuis, les annonces se succèdent: premier génome complet d'un Asiatique (par Illumina en 2008) et d'un homme de Néandertal (par 454 Life Sciences en 2008) ou encore d'une «femme non anonyme» (l'actrice **Glenn Close**, 2010, par Illumina). Avec l'effondrement des prix, les expériences de ce type vont redoubler. Complete Genomics annonce vouloir séquencer 5000 génomes en 2010, alors que le di-



recteur d'Illumina, James Flatley, prédit qu'en 2019, une lecture complète de l'ADN sera devenue une routine pour chaque nouveau-né.

Le coût d'un génome reste indicatif – il s'agit avant tout d'effets d'annonce. «On ne sait pas toujours ce qui est exactement compris dans ces prix: souvent, il s'agit uniquement du coût des réactifs sans inclure l'analyse des résultats», note Chris Mc Leod, CEO de 454 Life Science. Mais même si ces jalons restent arbitraires, la barrière psychologique de génome à 1000 dollars se rapproche à grands pas. Elle symbolise une chute des prix probablement sans précédent dans l'histoire de la technologie. Surtout, elle préfigure l'avènement du «génome pour tous».

tumeurs chez des milliers de patients, cela dans l'espoir de trouver des nouvelles cibles thérapeutiques.

BOOM DES BESOINS INFORMATIQUES

La génétique ne se développe de loin pas uniquement dans le domaine de la santé. Les biologistes séquentent espèce après espèce, les compagnies d'agro-business se penchent sur l'ADN des plantes et les éleveurs s'intéressent aux races de cochons qui s'engraissent rapidement...

«C'est une véritable arche de Noé qui est décryptée», résume Derik de Bruin d'UBS. «Le séquençage joue également un rôle important en bio-ingénierie, avec le but de développer des bactéries capables

par exemple de produire du bio-fuel ou des plastiques», ajoute Chris Mc Leod de 454 Life Sciences.

L'analyse des données par ordinateur est devenue un goulet d'étranglement

Ce mouvement entraîne une activité secondaire: le traitement informatique nécessaire pour interpréter les résultats. «L'analyse par ordinateur est devenue un goulet d'étranglement, sou-

ligne Chris Mc Leod. Les vrais coûts du séquençage se sont déplacés des opérations chimiques à l'analyse des énormes quantités de données produites.» Ce marché reste encore aux mains des logiciels libres d'accès développés par les universités. Mais les titans de l'informatique sont déjà en embuscade. Google a investi en 2007 dans 23andMe, une compagnie qui commercialise des analyses génétiques rudimentaires. En ligne de mire du géant californien – et d'autres mammoths tels que General Electrics et IBM –, le marché de la santé électronique et des gigantesques bases de données de patients qu'il faudra gérer. ▲





INVESTIR DANS LES MARQUES CULTES

Apple, Nike: ces labels
qu'on aime arborer p.36

Les marques cultes
de demain p.39

Interview de
Peter Brabeck-Letmathe p.42

Le pari chinois
d'Hermès p.49

Mini, la prime
à l'émotion p.52

Richard Branson,
l'homme marque p.56

Lindt & Sprüngli,
le goût de l'excellence p.59







Ces marques qu'on aime arborer

En capitalisant sur l'émotion, elles parviennent à susciter la ferveur dans le public. Comment les marques affectives accèdent-elles à ce statut? Les experts racontent.

Par Marc Berger

Comme les autres marques, elles vendent des produits. Mais contrairement à leurs concurrentes, elles parviennent à susciter une ferveur exceptionnelle dans le public. Pourquoi Nespresso, Coca-Cola, Apple, Mini, Ikea ou Nike, par exemple, sont-elles arrivées à ce statut? Ce phénomène passionne les spécialistes du marketing depuis des décennies. L'agence de publicité Saatchi & Saatchi a déposé un nom pour qualifier ces marques: les «lovemarks». Une agence spécialisée dans l'évaluation des marques, Interbrand, préfère parler de «marques puissantes», et en établit chaque année un classement. On pourrait aussi parler de marque affective, ou de marque culte.

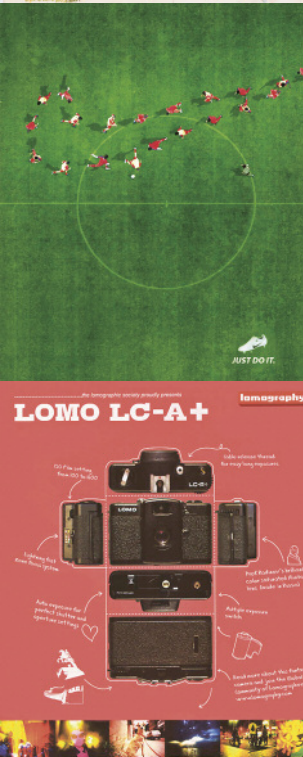
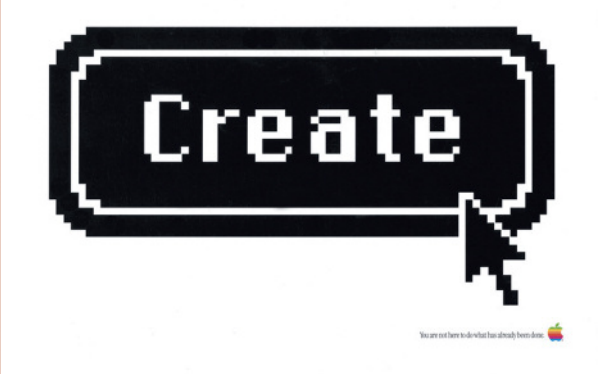
«En plus des qualités objectives de son produit, une lovemark ajoutera un élément affectif non quantifiable», définit l'économiste et linguiste Marcel Botton, fondateur et directeur depuis trente ans de Nomen, le premier cabinet mondial de création de marques. Et si, selon lui, «toute marque est potentiellement une lovemark», aucune ne peut le devenir si le produit ne possède pas «des qualités intrinsèques».

Ghislain Tenneson et Christine Milan, planneurs stratégiques à l'agence interactive québécoise Nurun, sont du même avis et citent Coca-Cola et Nike pour «cet équilibre entre le rationnel et l'émotionnel». Ils ajoutent que «si le café Nespresso n'était

pas bon, Nespresso ne serait jamais devenu une lovemark».

L'exemple des cafés en dosette créés par Nestlé est cité par tous les spécialistes. Pour Tenneson et Milan, Nespresso a pu devenir une marque affective en suivant une recette savamment déclinée: «Outre la qualité du café et l'invention d'une technologie, Nespresso s'est rendu maître de l'expérience de consommation et de l'expérience d'achat: être acheteur Nespresso, cela signifie entrer dans un club! Avec une cerise sur le gâteau: l'humour de George Clooney.»

Pas de marque culte sans la notion de club, de bande ou de tribu. Pour Nomen, Marcel Botton



a créé des labels comme Yaris, Vivendi, Arcelor, Wanadoo, Skyteam... Et c'est lui qui a baptisé les vélos parisiens en libre-service, les Vélib', dont la presse a vite remarqué qu'ils avaient formé une tribu. Avec le phénomène des «Vélibataires», par exemple.

Botton va même plus loin que cette notion de tribu, en disant que pour les lovemarks, «le processus mental est du même ordre que celui des sectes. La paresse est un penchant naturel de l'être humain: s'en remettre à quelqu'un d'autre, ou même à une marque, plutôt que d'avoir à faire des choix raisonnés. Le gourou peut être une marque.»

Il peut aussi incarner sa marque, comme Steve Jobs pour Apple ou Richard Branson pour Virgin [lire en p.56]. «Le PDG est un élément facilitateur, car il est plus facile de s'identifier à un club quand il y a un leader», estime Georges Lewi, PDG du BEC-Institute [pour «branding expert center»]. «Mais ce n'est pas indispensable.»

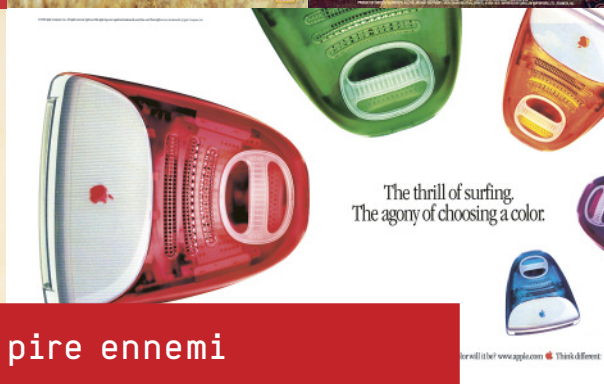
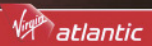
En revanche, un autre élément est indispensable pour parvenir au statut de lovemark: construire une notoriété en se démarquant. «Il faut être accessible au plus grand nombre tout en amplifiant ses points de différence par rapport à la concurrence», précise Nicolas Chomet, PDG de la branche française d'Inter-

brand, cette agence qui calcule chaque année la puissance des marques dans le monde. Certaines marques cultes parviennent à marier la démocratisation avec une image de prestige. Les spécialistes du marketing appellent cela le «prestige de masse», ou «masstige». «Garder les attributs du luxe en donnant l'impression qu'ils sont accessibles au plus grand nombre», résume Georges Lewi. «Apple ou Mini sont dans cette logique-là, Audi l'a été longtemps. C'était aussi le cas de Swatch, qui s'est créée en démocratisant un produit de luxe, la montre suisse.»

Toutes ces marques ont réussi à créer un attachement émotionnel fort. Elles ont une «philosophie».



Official airline of the England Team



La banalisation, pire ennemi

Les grands groupes pétroliers ont souvent mauvaise presse: BP récemment avec la catastrophe en Louisiane, ou Total auparavant avec la marée noire de l'Erika. Les multinationales de l'agroalimentaire sont aussi attaquées, par exemple quand elles mettent de l'huile de palme dans leurs produits. Les automobilistes continuent pourtant à faire le plein avant d'aller remplir leurs chariots de nourriture au supermarché.

Mais plus qu'une crise, le pire ennemi d'une marque c'est sa

banalisation. «Nike, Kit Kat ou Apple ont subi des crises médiatiques, mais continuent d'exister», font remarquer Christine Milan et Ghislain Tenneson, de l'agence interactive québécoise Nurun.

Il n'y a donc pas à proprement parler de «hatemarks». Seulement des marques qui perdent leur statut de «love-marks». C'est ce qui a failli arriver aux jeans Levi's, qui ont trop longtemps capitalisé sur un seul modèle, le 501, sans s'apercevoir que les goûts du consommateur changeaient.

«Levi's a perdu du terrain par rapport à Diesel, qui est arrivé avec une image publicitaire iconoclaste et a chipé son statut d'avant-garde à Levi's», poursuit Milan et Tenneson. «Mais Levi's est en train de reconquérir son statut de lovemark, que Diesel n'a pas encore vraiment atteint.»

C'est arrivé aux parfums et cosmétiques Nina Ricci: autrefois considérée comme un mythe intouchable: «Cette marque est morte car elle n'a pas su se renouveler», note Georges Lewi de BEC-Institute.

Elles ont beaucoup de fans, mais leur puissance leur crée parfois des ennemis, comme Microsoft autrefois ou aujourd'hui Apple sur la téléphonie. Leurs produits sont collectionnés (Swatch) ou se trouvent en rupture de stocks au moment de leur sortie (Apple).

Arrivées au firmament, elles peuvent s'autoriser des audaces dont rêveraient leurs concurrents: une campagne d'affichage sans slogan, comme pour l'iPad d'Apple. Ou un spot publicitaire dont le produit est absent, mais qui suscite un «buzz» mondial phénoménal, avec les «roller babies» d'Evian. Attention cependant à ne pas s'endormir: envier car difficile à atteindre, le statut de marque culte se perd facilement...▲



Miser sur un label à forte valeur émotionnelle peut se révéler payant. Conseils pour repérer les futures entreprises stars.

Investir dans une lovemark peut être un placement judicieux: avec ce statut, la marque possède un marché plus captif que ses concurrents et, surtout, une image très valorisée. Mais comment un investisseur peut-il repérer avant les autres une marque promise à ce firmament du marketing? «Très bonne question», répond Georges Lewi, PDG du centre d'expertise sur les marques BEC-Institute, avec une boutade: «Celui qui est capable d'y répondre est déjà riche!»

Il conseille d'investir sur des marques répondant aux critères suivants: des produits donnant une impression d'excellente qualité à un prix raisonnable; une marque faisant progresser la société, par une innovation marketing (par exemple un nouveau service) ou technologique (une rupture dans les produits de son

secteur); et, évidemment, une marque qui donne à ses consommateurs l'impression de faire partie d'un club privilégié. Une marque positionnée dans une logique de «prestige de masse» [«masstige»] répondrait à ces critères. C'est le cas pour les marques de vêtements Esprit et Desigual, ou pour les cuisines Schmidt, «qui donnent une impression de très forte qualité, mais un peu moins chères que les autres».

Selon Marcel Botton, le fondateur de l'agence de création de marques Nomen, les investisseurs peuvent aussi repérer les marques prometteuses grâce à la manière dont elles construisent leur communication: «D'abord, il faut qu'elles communiquent beaucoup. Ensuite, qu'elles mettent du contenu dans cette communication, en segmentant leur public cible en fonction de son âge, de son style de vie, de ses

revenus... Et enfin, il ne faut surtout pas que ces marques aient un discours purement financier vis-à-vis de leurs investisseurs: elles doivent avoir une vision, la porter et la faire partager.»

Critère primordial: la capacité d'innovation. «Un produit qui marche est très facilement et très vite copié», notent Christine Milan et Ghislain Tenneson, de l'agence interactive Nurun. Avec les nouvelles technologies, la capacité d'innovation se joue aussi dans la relation client. Aujourd'hui, des marques s'installent grâce aux réseaux sociaux, qui leur permettent d'entretenir une communauté de fans.

C'est le cas de Zappos.com, un site de vente de chaussures et d'accessoires. Près de 60'000 fans sur Facebook, 1,7 million d'abonnés sur Twitter, qui sont accueillis sur le profil de la



marque par un «coucou!» de son PDG-créateur, Tony Hsieh. «Cette marque est basée sur le service et la liberté de choix pour le client, qui peut renvoyer gratuitement les produits», expliquent Milan et Tenneson. «Résultat: 50% des gens qui commandent sur le site l'avaient déjà fait auparavant, et 20% des nouveaux sont venus par recommandation.»

Zappos.com a été racheté 847 millions de dollars par Amazon en 2009, mais l'investisseur attentif peut repérer les entrepreneurs ingénieux en étudiant les usages les plus novateurs des réseaux sociaux. Aux Etats-Unis, la chaîne de vente de matériel électronique grand public Best Buy a par exemple ouvert un fil Twitter pour ses clients: 1500 vendeurs répondent en temps réel à leurs questions techniques. De son côté, la chaîne de cafés Starbucks a créé une plateforme d'échange d'idées avec ses consommateurs. Deux manières de fidéliser le client tout en établissant un lien de confiance très fort.

A l'inverse, il faut évidemment proscrire les marques qui n'innovent et ne se renouvellent pas. «Si une marque ne bouge pas assez, les investisseurs doivent

s'en aller», résume Georges Lewi. Car une marque qui bouge, c'est une entreprise qui assure ses bases. «C'est sa capacité de garantir des revenus futurs», explique Nicolas Chomet, le président d'Interbrand France.

La marque de «smoothies» Innocent (des mix de fruits et de laitages à boire) est ainsi attendue au tournant par les spécialistes du marketing, qui craignent qu'elle reste prisonnière de sa première idée: «On ne peut pas encore dire si c'est une lovemark ou non», estiment Milan et Tenneson. «Mais s'ils restent sur le smoothie, ils sont morts dans trois ans», prédisent-ils.

Rien à voir avec Michel et Augustin, une jeune marque de biscuits et laitages créée en France avec pour label les prénoms de ses deux fondateurs: «Ils fondent leur succès sur une qualité irréprochable, avec une équipe de seulement 30 personnes et un équilibre parfait entre un état d'esprit jeune et détendu et une exigence forte.»

Aussi étonnant que cela puisse paraître, il existe même une lovemark dans la finance, qui a son lot d'admirateurs dans la communauté des investisseurs du monde entier. Elle s'appelle Berkshire Hathaway, c'est un fonds d'investissement, que le grand public connaît surtout grâce à son patron: Warren Buffett. «Des gens du monde entier suivent aveuglément ses recommandations», note Marcel Botton, «car ils ont confiance en lui. C'est une sorte de gourou de la finance. Et le succès de sa marque n'est pas dû qu'à ses performances passées ou présentes.» Buffett et son fonds sont connus parce qu'ils communiquent beaucoup, «bien au-delà de la communication obligatoire», selon Botton. La communication, c'est aussi cela qui permet à une marque d'entrer dans la légende.▲

RÉPUTATION ET IMAGE: le classement 2010 des entreprises suisses

1. Migros
2. Swatch ☒ UHRN
3. Lindt & Sprüngli ☒ LSPN
4. Raiffeisen
5. Synthes ☒ SYST
6. Nestlé ☒ NESN
7. Coop
8. Banques Cantionales
9. Schindler ☒ SCHN
10. Rolex

Sondage annuel de l'institut d'étude de marché GfK portant sur la réputation des 50 principales entreprises suisses.



MARQUES
CULTES

LES

COMMANDEMENTS

- 1_Avoir
une vision
- 2_Commiquer
beaucoup
- 3_Créer
une communauté
- 4_Innover
constamment
- 5_Optimiser
la qualité



NEWSCOM/IMAGE TIRÉE DU FILM «THE DAY THE EARTH STOOD STILL» (1951)



«UNE MARQUE
PEUT VIVRE
ÉTERNELLEMENT,
MAIS ELLE DOIT
SE REINVENTER
SOUVENT.»



De Nescafé à Nespresso, la multinationale suisse a imposé ses logos dans le monde entier, notamment sous la direction de Peter Brabeck-Letmathe. Le président de Nestlé a confié quelques secrets de fabrication à Swissquote Magazine.

Propos recueillis par Gabriel Sigrist

En slalomant entre les escaliers hélicoïdaux qui mènent à de vastes espaces lumineux, on a de la peine à croire que le siège de Nestlé a été construit à la fin des années 1950. Le futurisme de l'époque est tellement revenu à la mode qu'on se croirait plutôt dans le décor d'un shooting du magazine «Wallpaper». Il faut dire que le cœur de la plus grande entreprise agroalimentaire du monde, dessiné par Jean Tschumi, a été magnifiquement rénové en 2000.

Dans son bureau, au cinquième étage du navire veveysan, Peter Brabeck-Letmathe ne voit rien d'autre qu'une nature spectaculaire. Derrière l'infinie baie vitrée, les montagnes cisailent le ciel et plongent jusque dans le lac où glissent des bateaux blancs...

Dans ce numéro consacré à l'impact économique des marques, on pouvait difficilement envisager un meilleur interlocuteur. Peter Brabeck-Letmathe connaît mieux que quiconque la force et la valeur d'une marque: le groupe qu'il préside en gère plus de 6'000 dans le monde. Après avoir dirigé l'entreprise pendant plus de dix ans, il sait aussi que leur essor et leur survie nécessitent un effort permanent, sous forme d'investissements et d'innovations. Interview.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Nestlé, Nescafé, Nespresso, Maggi ou Nesquik se sont imposés comme des marques planétaires, certaines depuis très longtemps. Est-ce plus difficile de créer une marque aujourd'hui que cela ne l'était autrefois?

PETER BRABECK-LETMATHE ▶

Historiquement, dans l'industrie alimentaire, les marques venaient des noms de ceux qui inventaient les produits. En mettant leur patronyme sur les étiquettes, à la fin du XIX^e siècle, Julius Maggi ou Henri Nestlé assumaient ainsi

la responsabilité de la qualité de ce qu'ils mettaient dans la boîte, ce qui représentait un gage de confiance pour le client. Aujourd'hui, grâce à la puissance du marketing, on peut inventer une marque en partant d'un nouveau produit et en lui associant un environnement émotionnel fort.

«Nespresso s'est appuyé sur le meilleur ambassadeur possible avec George Clooney.»

Quels sont les éléments clés pour construire une marque en partant ainsi de zéro?

Il est impératif de commencer par le produit. Si Nespresso a du succès, c'est en premier lieu parce qu'il s'agit d'un produit reconnu pour sa qualité. Mais cela ne suffit pas, il faut de la nouveauté. Le système Nespresso offre un mode de consommation inédit: l'individualisation de la tasse de café, désormais personnalisée pour chacun. Enfin, il faut populariser ce nouveau produit et lui donner un impact émotionnel. Nespresso s'est appuyé sur le meilleur ambassadeur possible avec George Clooney. Mais les étapes initiales, qualité et nouveauté, sont évidemment indispensables.

Nespresso a utilisé le même vecteur publicitaire, et le même positionnement, dans le monde entier. Y a-t-il, pour certains produits, des approches diffé-

Faits et chiffres

- **10'000** produits différents dans l'assortiment
- **90%** des produits occupent la 1^{re} ou la 2^e place sur leur marché
- **28** marques réalisent plus de 1 milliard de francs de chiffre d'affaires
- **449** sites de production dans le monde, dont 220 dans les pays émergents
- **3,4** millions de personnes (agriculteurs, producteurs) vivent de la chaîne d'approvisionnement de Nestlé dans les pays émergents
- **108** milliards de francs de chiffre d'affaires en 2009
- **15,7** milliards de francs de bénéfices avant impôts (EBIT)
- **280'000** collaborateurs dans le monde, dont 9000 en Suisse

rentes pour imposer un produit sur un marché ou un autre?

Cela dépend beaucoup de la maturité du marché. Il a fallu des années pour développer la marque Nespresso, lancée il y a une vingtaine d'années, notamment car le concept lui-même était très nouveau, et assez difficile à expliquer. Cela peut sembler surprenant, mais le succès de Nespresso est en fait relativement lent si on le compare avec les capsules grand public Nescafé



FRED MERZ/REZO

Motard et montagnard

Né en 1944 à Villach, en Autriche, Peter Brabeck-Letmathe a passé l'ensemble de sa carrière chez Nestlé, après avoir achevé ses études d'économie à Vienne. Il obtient son premier job chez Findus en 1968. Il voit dans le groupe des possibilités de construire une carrière à l'étranger, et obtient un poste au Chili, où il restera de 1970 à 1980, jusqu'à y devenir directeur du marketing. Dans la foulée, il obtient la direction de la filiale équatorienne, puis de celle du Venezuela.

Il s'installe en Suisse en 1987, où il dirige pendant dix ans la division des produits culinaires, avant de prendre la direction générale du groupe en 1997. Sous sa direction, Nestlé augmente considérablement ses bénéfices dans un secteur alimentaire qui souffre pourtant d'une baisse générale des prix.

La santé économique du groupe permet à Nestlé de procéder à de nombreux rachats. Peter Brabeck-

Letmathe est élu président du conseil d'administration de Nestlé en 2005, un poste qu'il occupe encore aujourd'hui, après avoir quitté le poste de CEO en 2008.

Peter Brabeck-Letmathe est vice-président des conseils d'administration de L'Oréal et de Credit Suisse Group. En outre, il est membre du conseil d'administration d'Exxon Mobil Corporation et de Delta Topco Limited (Formule 1). Sur le plan institutionnel, il est actif au conseil de fondation du World Economic Forum, où il agit au titre de président de l'International Business Council et conduit un projet de niveau mondial sur le thème des «ressources en eau». Il est également membre de la Table ronde européenne des industriels (ERT), où il fait partie du comité directeur et préside le groupe de travail Foreign Economic Relations.

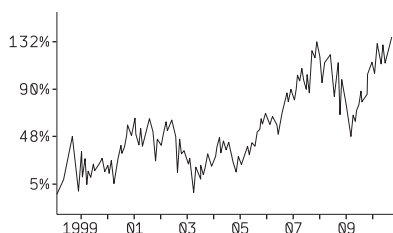
Aventurier et épicurien, Peter Brabeck-Letmathe se passionne pour la montagne et roule en Harley-Davidson. Il est père de trois enfants.

Dolce Gusto: deux ans après son lancement, cette marque jouit d'un succès que Nespresso atteignait après quinze ans d'existence. L'adoption a été beaucoup plus rapide car l'usage des capsules s'est banalisé.

Et y a-t-il des différences géographiques dans l'adoption d'une marque?

Bien sûr, en premier lieu parce que nos produits sont adaptés en fonction des régions, car les attentes

des clients sont très différentes. Les goûts, en matière de café par exemple, ne sont pas les mêmes en Chine, au Chili, en Italie ou en Suède. Dans l'industrie alimentaire, il faut réaliser qu'à part quelques exceptions, il n'y a jamais de campagne globale de communication car les produits sont régionalisés. Nespresso, en ce sens, est une exception, car c'est un produit de niche situé tout en haut de la gamme. Nos autres produits sont commercialisés et positionnés différemment en fonction des zones géographiques. Le lien émotionnel avec nos produits n'est pas le même partout. Par exemple, un Allemand considère Maggi comme un patrimoine germanique national. Tandis qu'un Asiatique connaît sous cette appellation des spécialités locales complètement différentes des condiments européens.



Evolution de l'action Nestlé sur dix ans.

Y a-t-il eu des ratés, autrement dit des marques qui n'ont pas réussi à s'imposer malgré l'effort marketing et la qualité du produit?

Nous avons eu nos «flops». Par exemple la barre chocolatée «Yes»: une marque magnifique, un produit fantastique, mais qui n'a marché qu'au début. La demande s'est vite effondrée et, après une dizaine d'années, nous l'avons retirée du marché. Les raisons sont multiples: timing, concurrence et, parfois, des problèmes de points de vente. Dans notre industrie, le soutien des distributeurs est décisif: par exemple,

«Je ne connais pas la vie privée de Madame Bettencourt.»

Pour Peter Brabeck-Letmathe, qui siège au conseil d'administration de L'Oréal, le tsunami politico-judiciaire qui secoue la famille propriétaire du groupe français ne remet pas en cause les relations commerciales avec Nestlé.

Quel est votre avis sur la tourmente familiale des propriétaires de votre partenaire français?
Notre relation commerciale avec L'Oréal ne bouge pas. Quelle que soit l'issue juridique de cette affaire, nous respecterons les engagements qui nous lient à L'Oréal. Les polémiques au sein de la famille Bettencourt n'ont pas d'impacts sur nos relations avec le groupe.

En tant que membre du conseil d'administration de L'Oréal, vous voyez Liliane Bettencourt régulièrement. Avez-vous l'impression qu'elle a effectivement été manipulée par son entourage, comme le suggère sa fille?
Je n'ai pas d'avis sur cette question car je ne connais pas la vie privée de Madame Bettencourt. Je la rencontre durant les séances du conseil, c'est tout.

Nestlé possède 30% du capital de L'Oréal. Y a-t-il un intérêt pour Nestlé d'augmenter cette participation? Ou de la vendre?
L'avenir de la participation de Nestlé dans L'Oréal est un sujet d'importance pour le groupe et nous maintenons notre vision stratégique à long terme dans le meilleur intérêt des actionnaires.

nous avons commencé à vendre les capsules Nespresso dans les supermarchés, mais les distributeurs ne croyaient pas en ce système et ne l'ont pas mis en avant. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place notre propre canal de vente pour les capsules par la suite.

Et maintenant les capsules concurrentes sont justement vendues en supermarché et pas les vôtres, c'est l'ironie de l'histoire!

Grand bien leur fasse, mais nous ne retournerons pas dans les supermarchés pour autant...

Une marque qui existe depuis longtemps doit-elle être régulièrement modernisée?

Pour moi, une marque n'a pas de cycle de vie, elle peut vivre éternellement, mais elle doit se réinventer souvent. Cela commence par les produits, qui doivent être sans cesse renouvelés, en particulier leur recette, leur composition et leur goût, tout en restant vendus sous la même marque. Chaque année, 20% de notre assortiment est ainsi transformé.

Mais les gens apprécient aussi la tradition, le côté immuable d'une boîte de Nesquik, qui est la même depuis des générations...

Je peux vous garantir que vous n'aimeriez plus le Nesquik de votre enfance, qui s'apparentait à du sucre aromatisé au chocolat... Nous l'avons adapté car les besoins ont évolué: il y a 40 ans, l'alimentation des enfants manquait de calories, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui dans les pays occidentaux. Le Nesquik d'aujourd'hui a toujours un délicieux goût de chocolat, mais avec une fraction de calories. Du point de vue nutritif, c'est un produit beaucoup plus sain. ▲

■ NESN



Alicaments, nutricosmétiques et marchés émergents

Nestlé anticipe un fort développement dans les pays du Sud, et compte sur l'essor des produits dans les domaines nutrition, santé et bien-être.

Le groupe suisse a identifié quatre foyers de croissance, y compris le développement économique des marchés émergents. Pour répondre aux besoins des populations du Sud, Nestlé mise sur ses PPP (Popularly Positioned Products), une offre d'entrée de gamme de ces lignes existantes. En Asie, en Afrique et en Amérique latine, on trouve ainsi des cubes Maggi vendus à la pièce pour quelques centimes, des dosettes de Nescafé ou des épices conditionnées dans des sachets individuels. L'idée étant de fidéliser une clientèle à très faible pouvoir d'achat, et de leur permettre l'accès à des bons produits abordables et de haute qualité.

Les populations les plus pauvres du monde sont-elles réellement un foyer de croissance pour Nestlé?
PETER BRABECK-LETMATHE ▶ Il faut réaliser l'évidence: notre avenir économique se trouve là où vit la majorité de la population mondiale: en Chine, en Inde, en Asie, en Amérique latine et en Afrique. Nous avons un avantage important sur nos concurrents: ces marchés ne sont pas nouveaux pour nous. Nous avons démarré nos activités en Chine en 1874! Nous connaissons le terrain comme personne. Nous avons ouvert des usines au Brésil et en Afrique dans les années 1920 déjà. Nos marques ne sont pas considérées comme des produits importés mais comme des acteurs économiques locaux. L'évolution économique mondiale nous aide: dans ces pays, une partie importante de la population est passé de la pauvreté extrême à un revenu permettant d'acquérir des biens manufacturés, et en particulier de l'alimentation car cela

reste évidemment la première priorité. Notre stratégie PPP, qui s'inscrit dans une perspective de vingt à trente ans, consiste à aider ces populations à accéder à ce confort. Ils vont commencer par acheter un bouillon Maggi, puis du Nescafé. Et un jour, comme on l'observe déjà en Chine, ils essaieront la glace Mövenpick et Nespresso. Nous accompagnons ces populations avec, à chaque étape, des produits adaptés à leurs besoins nutritionnels et à leur pouvoir d'achat.

Pour quelles autres raisons recommandez-vous l'achat d'actions Nestlé?

La démographie mondiale nous aide: nous sommes 6,5 milliards, et nous serons bientôt 9 milliards. Tous ces terriens devront boire et manger pour rester en vie. Il y a peu de marchés qui offrent un tel potentiel de croissance automatique! Par ailleurs, nous restons à la pointe avec des investissements en R&D qui sont les plus importants de l'industrie: 2 milliards de francs par an vont dans la recherche et le développement, dans nos quatre centres de recherche en Suisse, et dans les 24 autres centres répartis autour du globe. C'est grâce à ces investissements, et à notre forte présence dans les pays émergents, que notre société a crû ces dernières années entre 5 et 6% par année. Et notre CEO s'est engagé à maintenir cette croissance pour les dix suivantes. Si l'on regarde tous les paramètres, que peut rêver de mieux un investisseur? Comme dirait l'autre: «What else?»

Nestlé investit aussi dans des produits plus sains, et l'on parle de plus en plus du potentiel des alicaments.

Nous voulons être le leader reconnu du bien-être et de la nutrition dans le monde. Pour y parvenir, nous avons inventé une méthode baptisée «60/40+» que tous nos collaborateurs connaissent: constamment, tous nos pro-

duits sont testés à l'aveugle auprès des consommateurs. Ils doivent être préférés à plus de 60% sur ceux de nos concurrents. Le «+» consiste par ailleurs à adapter le produit pour lui ajouter une qualité nutritionnelle. Autrement dit, nous changeons constamment les recettes pour rendre nos aliments plus sains. Ainsi, sur les dernières années, nous avons supprimé 230'000 tonnes de sucre de nos produits, et des milliers de tonnes de sel.

Nestlé approche plus directement le secteur des cosmétiques avec la ligne Innéov, une joint-venture avec L'Oréal qui commercialise notamment des pilules qui font pousser les cheveux. Un gadget?

Innéov couvre un domaine complètement nouveau, celui des «nutricosmétiques». Il s'agit de produits qui combinent les compétences de L'Oréal en matière de dermatologie et celles de Nestlé en nutrition pour mettre au point des substances qui, par exemple, renforcent la peau, les cheveux, ou qui améliorent la protection solaire. C'est une nouvelle industrie à laquelle je crois beaucoup. Pour l'instant, nous n'en sommes qu'au début. Mais Nespresso aussi a été petit un jour, avant de devenir une marque qui réalise presque 3 milliards de francs de chiffre d'affaires... C'est très important qu'un groupe comme le nôtre donne aussi sa chance à des petites marques.

Dans quel autre secteur est-ce que Nestlé développera de nouveaux savoir-faire?

Par exemple ce que nous appelons «Healthcare Nutrition», et qui consiste à développer des produits alimentaires destinés aux hôpitaux ou commercialisés sur prescription médicale, représente un potentiel très important. En 2006, nous avons racheté à Novartis sa filiale Medical Nutrition dans cette perspective. Cela complète adéquatement notre offre dans le domaine alimentaire.



Nestlé joue la transparence

Régulièrement attaqué par les mouvements anticapitalistes, le groupe riposte de manière factuelle. Même approche en cas de défaillance technique.

Les grandes marques et les multinationales servent régulièrement de cible aux mouvements anticapitalistes. Comment réagit Nestlé face à ce genre d'attaque?

Parce que nous sommes la plus grande entreprise agroalimentaire avec des marques très fortes, nous sommes en effet une cible privilégiée pour les activistes. Ils utilisent la notoriété de la marque pour accrocher leur wagon et médiatiser leur cause. Avec le temps, nous avons acquis de l'expérience et appris à réagir calmement à ce genre de procédé.

Il y a un exemple récent: cette année, les mouvements écologistes, dont Greenpeace, s'en sont pris aux entreprises qui achètent de l'huile de palme en Indonésie et en Malaisie, car les plantations sont à l'origine d'une importante déforestation. Nestlé a été très directement mis en cause car la barre chocolatée Kit Kat contient de l'huile de palme provenant de ces régions...

C'est un bon exemple d'usage d'une de nos marques pour faire parler d'une cause qui ne nous concerne que très indirectement: Nestlé est un acteur infime dans le marché de l'huile de palme: nous en achetons environ 350'000 tonnes par année. A titre de comparaison, en Allemagne seulement, plus de 500'000 tonnes sont utilisées chaque année pour l'élaboration de biocarburants. Mais Greenpeace n'a pas axé sa campagne sur les fabricants de biocarburants, car il n'y a pas d'acteur global à attaquer. Alors ils utilisent Kit Kat. Puisque nous avons compris ce processus, nous gérons ce genre de problème en communiquant simplement les faits de manière transparente.

Concrètement, comment procédez-vous pour riposter? En utilisant des agences de relations publiques (PR) qui font passer votre message?

Ce n'est pas la bonne approche. Nous préférons donner une réponse adéquate et transparente directement au consommateur. Dans le cas de la polémique sur l'huile de palme, nous avons publié nos chiffres, et nous avons invité Greenpeace à lutter avec nous contre l'usage d'huile de palme dans les biocarburants, qui sont la raison principale de cette déforestation.

Parfois, c'est le produit qui présente une anomalie. C'est arrivé avec la présence de benzène dans l'eau de Perrier en 1990 par exemple. Comment réagir, et réhabiliter une marque dans ces cas-là?

S'il y a un problème avec un produit, il faut en prendre immédiatement la responsabilité: le reconnaître, le retirer du marché si besoin, fixer le problème, et le communiquer. En agissant ainsi, on préserve la confiance des clients. Retirer un produit défaillant du marché n'est pas un désastre. Au contraire, si cela est fait à temps le consommateur va accroître sa confiance dans la marque. Mais un retrait peut se révéler extrêmement coûteux, c'est d'ailleurs suite aux problèmes de Perrier que nous avons pu racheter l'entreprise en 1992.

Y a-t-il eu des exemples de retrait de produits Nestlé ces dernières années?

Dans nos activités d'alimentation pour animaux de compagnie, nous avons identifié la présence d'aflatoxine dans le maïs utilisé pour des produits au Venezuela il y a quelques années (en 2005 ndr). Nous avons reconnu les faits, nous avons retiré les produits des magasins, nous avons cessé la production pendant trois mois pour nettoyer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, avant de revenir sur le marché. La transparence absolue est la seule solution dans ce genre de cas. ▲

Progression de la marge en 2010

Les résultats du 1^{er} semestre ont dépassé les attentes des analystes.

Le 11 août, Nestlé présentait ses résultats semestriels. Le bénéfice net du groupe a atteint 5,5 milliards de francs sur la période, en hausse de 7,5% par rapport à l'an dernier, et les ventes ont progressé de 5,9% à 55,3 milliards de francs. Le résultat opérationnel a augmenté de 13,6% à 8,4 milliards de francs, ce qui correspond à une marge EBIT de 15,1%, en hausse par rapport aux attentes: «Ces résultats sont meilleurs qu'attendus, confirme Jon Cox, analyste chez Kepler Capital Markets. Nestlé réussit à augmenter ses marges, notamment grâce aux plans de réductions de coûts qui portent leurs fruits plus vite que prévu.»

Un enthousiasme partagé par Claudia Lenz de Vontobel: «Nestlé a pu maintenir des prix plus élevés que ses concurrents Danone ou Unilever dans un marché pourtant plus difficile. L'augmentation des marges s'explique aussi par une amélioration de la productivité. Nous maintenons notre recommandation à l'achat, et notre prévision d'une action à 60 francs d'ici à la fin de l'année.»

Lors de la présentation des chiffres, le CEO Paul Bulcke a confirmé les perspectives de son groupe: «Nous avons investi davantage et avons préparé l'entreprise à un second semestre plus difficile. Ceci me permet de reconfrmer nos prévisions annuelles annoncées précédemment pour Alimentation et Boissons, soit une croissance organique d'environ 5% combinée à une augmentation de la marge EBIT à taux de change constants.»

SHANG XIA

Le cheval de Troie d'Hermès en Chine

En tablant sur ses valeurs traditionnelles, Hermès est devenu le label le plus rentable du secteur du luxe. Pour rester au sommet, l'entreprise innove pourtant, en lançant la première marque haut de gamme chinoise cet automne.

Par Sylvain Menétrey



L'expérience promet d'être l'une des plus intéressantes à suivre ces prochaines années dans le luxe. Le groupe Hermès International va lancer cet automne la première marque haut de gamme chinoise. Shang Xia (ciel et terre ou dessus/dessous en mandarin) proposera une ligne de prêt-à-porter, de la décoration et du mobilier. Patrick Thomas, le gérant d'Hermès International s'est fendu d'un communiqué en décembre dernier pour annoncer ce développement, décrivant Shang Xia comme une marque «authentique, avec un style, des matières et des savoir-faire ancrés dans la culture chinoise». Depuis, comme il sied généralement au secteur, la discrétion est de rigueur.

On sait par contre que la direction générale et artistique ainsi qu'une part minoritaire du capital seront confiées à Qiong-Er Jiang, fille d'un célèbre architecte local, designer de meubles, peintre, parfaitement bilingue mandarin-français, proche du pouvoir et représentante de l'intelligentsia montante du pays. Un CV plus que parfait pour diriger cette nouvelle entité. Son but? Capter la clientèle chinoise aisée qui n'a pas les moyens de se payer du Hermès.

«C'est la marque qui permettra au groupe de proposer des prix accessibles tout en maintenant le niveau de son vaisseau-amiral, acquiesce Jean-Noël Kapferer, coauteur de «Luxe oblige». En lançant Shang Xia, elle protège les corridors de prix mondiaux.»

«Les Chinois qui voyagent sont désormais demandeurs de luxe local. Le pays possède avec la gastronomie et la décoration deux traditions du luxe à exploiter.»

Jean-Noël Kapferer,
coauteur de «Luxe oblige»

Installée depuis 1997 sur le marché chinois, Hermès a ouvert 16 boutiques dans le pays. Un développement à son rythme, mais bien loin derrière Louis Vuitton qui possède deux fois plus d'espaces de vente. «Hermès reste encore peu connue sur ce marché car ce n'est pas une marque qui joue sur l'actualité fashion. Mais elle n'est pas la seule à souffrir d'un déficit de visibilité. Chanel est inconnue dans les villes de classe B, ces cités de plus d'un million d'habitants de l'intérieur du pays», note Kapferer. Le haut de la pyramide du luxe peine donc encore à conquérir la Chine. Ce sont davantage pour l'instant les marques de milieu de gamme, comme Armani, qui y réalisent les plus gros profits.

Ainsi, la stratégie d'Hermès d'attaquer le marché par un cheval de Troie apparaît astucieuse.

D'autant que les prévisions indiquent que la Chine deviendra le premier marché du luxe en 2020. «Chez LVMH, on appelle «morpions» les marques de milieu de gamme qui viennent systématiquement s'installer à côté des enseignes de luxe dans les grandes artères commerçantes des villes, raconte Benoît Lecat, professeur de marketing du luxe à HEC Genève. Je ne serais pas étonné qu'Hermès emploie ce type de tactique à l'inverse, c'est-à-dire en profitant de la nouvelle notoriété de Shang Xia, pour ouvrir à proximité des boutiques Hermès.»



On n'en est pas encore là, mais le lancement de cette nouvelle marque tire sans conteste les leçons de l'évolution des habitudes de consommation chinoises. «La phase de séduction de l'Occident est terminée. Les Chinois qui voyagent sont désormais demandeurs de luxe local. Le pays possède avec la gastronomie et la décoration deux traditions du luxe à exploiter», affirme Jean-Noël Kapferer. C'est justement dans ce dernier domaine que Shang Xia va se spécialiser. «Non pas en proposant de la porcelaine vintage, mais de la tradition revue au goût du jour qui devra plaire aux élites d'aujourd'hui, qui vivent dans la modernité et le capitalisme du XXI^e siècle», prophétise l'expert.

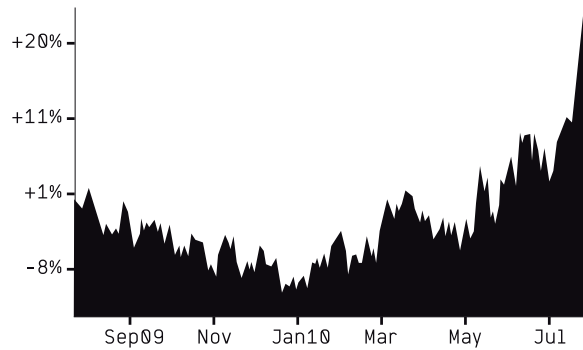
Pour donner une légitimité à la marque, Hermès ne va pas se cantonner uniquement à la Chine. Shang Xia devrait également être vendue dans quelques enseignes bien choisies, à Paris notamment. «Les riches Chinois sont nomades. Dès lors qu'ils verront les produits Shang Xia à New York ou Paris, ils auront la conviction qu'il s'agit d'une puissance reconnue.»

Les experts doutent par contre que la marque séduise les Occidentaux. «Dans un premier temps, je ne crois pas que ce soit le but. Cette marque est vraiment destinée aux Chinois», juge Benoît Lecat. Encore faut-il, pour se positionner sur l'échelle du luxe, réussir à créer l'image qui promeut cette idée d'exclusivité. «Il est évidemment beaucoup plus compliqué de lancer une nouvelle marque que d'en racheter une, car l'histoire joue un grand rôle dans ce secteur. LVMH qui rachète des maisons anciennes l'a très bien compris. Bernard Arnault économise ainsi de nombreux frais de promotion. Une marque de prêt-à-porter créée il y a moins de dix ans comme Shanghai Tang présente des visuels qui renvoient au Shanghai des années 1920-1930. Même chose aux Etats-Unis avec Ralph Lauren qui s'inscrit dans les années 1950 par ses publicités alors que la marque est relativement récente.»

STARIFIER LE PRODUIT

Outre l'histoire, de nombreuses règles régissent le business du luxe. Il s'agit notamment de valoriser son lieu d'origine, son terroir pourrait-on dire, et donc de ne jamais délocaliser. Si le Made in China ne représente rien à nos yeux d'Occidentaux, Shang Xia devrait jouer sur cette dimension affective sur son sol. «La marque ne portera pas la patte d'Hermès, mais elle devrait adopter sa culture», avance Jean-Noël Kapferer.

La grande force d'Hermès, c'est de ne faire aucune concession et de starifier le produit. Une stratégie invariable qui lui a permis d'augmenter son chiffre d'affaires à périmètre constant pendant la crise



L'action Hermès (ci-dessus) est repartie à la hausse depuis le début de l'année.

pour devenir la marque la plus rentable du secteur du luxe, alors que ses concurrents étaient touchés de plein fouet par la récession. Il faut dire que contrairement à des produits de mode périssables, les sacs Hermès ne perdent pas forcément de la valeur avec les années. «Les enquêtes d'opinion montrent que le goût du luxe n'a pas baissé depuis l'arrivée de la crise. Mais les gens veulent consommer de manière plus pérenne», analyse Kapferer. En jouant sur la tradition, la rareté et la notion d'investissement plutôt que d'achat compulsif, Hermès incorpore ces nouvelles préoccupations.

Dès lors, le pari de lancer une marque moins chère en Chine, même sous un nom différent, n'est-ce pas en quelque sorte trahir des valeurs méticuleusement soignées pour le groupe? «Pour promouvoir Shang Xia, une marque qui n'a pas d'histoire, Hermès va devoir employer sa notoriété. A l'inverse, le fait de marquer une trop grande proximité entre les deux marques risque d'écorner l'image d'Hermès.

Il se pourrait que certains disent qu'elle fait du cheap en Chine», avance Benoît Lecat. Plus optimiste, Jean-Noël Kapferer estime que le groupe ne court aucun danger. «Hermès est un pionnier. Toutes les marques vont suivre son exemple.»

A Hermès de récolter en premier les fruits de son innovation chinoise. ▀

✉ RMS



Mini et la prime à l'émotion

Relancée depuis dix ans par BMW, Mini jouit d'une cote de popularité fabuleuse. Récit de la métamorphose d'une voiture bon marché en marque premium. Par Sylvain Menétrey

Ah qu'elle est jolie! Dotée d'un coefficient de sympathie hors du commun dans le domaine de l'automobile, seulement comparable à la Coccinelle ou à la 2CV, la Mini a su dépasser son seul rôle utilitaire pour pénétrer dans le cercle restreint des marques premium, ces labels à fort capital émotionnel où figurent également Coca-Cola, Levi's ou Absolut. «Mini n'est pas seulement un véhicule pour se déplacer d'un point A à un point B, mais une marque qui affirme un mode de vie extraverti et spontané», renchérit Martina Däschinger, responsable communication au groupe BMW à Munich. Sa relance sur le marché en





Brigitte Bardot et Laurent Terzieff doivent partager la vedette avec un troisième personnage dans cette scène d'«A cœur joie» (1967).

NEWSCOM

2001 par BMW – qui avait racheté Rover, l'ancien constructeur en déconfiture en 1994 – a constitué une opération réussie. En moins de six ans, soit aussi vite que pour la première version de 1959, la marque allemande a écoulé un million de véhicules estampillés «MINI», écrit désormais en majuscules. Mais par rapport aux constructeurs historiques, BMW réalise des marges nettement supérieures aujourd'hui. Une Mini Cooper, modèle de base à 26'500 francs, coûte 4000 francs de plus qu'une Fiat 500, l'une de ses principales concurrentes sur le marché.

A ce prix, Mini ne s'adresse plus au même groupe social que sa devancière, née de la nécessité de produire des automobiles bon marché et économiques. «Mini a été créée en réaction à la crise du canal de Suez de 1956 et au rationnement d'essence qu'elle a provoqué», rappelle Martina Daschinger. Pour continuer à vendre des voitures, il fallait que celles-ci consomment moins. Sir Leonard Lord, alors président du groupe automobile BMC (British Motor Company) mandata le designer Alec Issigonis pour développer un modèle qui réponde à ce besoin. Homme de la situation, Issigonis tenait en horreur tout ce qui était grand: voitures, maisons, institutions, etc.

Diverses légendes planent sur la conception de la Mini. La plus célèbre raconte qu'Issigonis en réalisa le dessin sur un paquet de cigarettes durant un repas

avec ses ingénieurs dans son restaurant favori. Le cahier des charges de BMC évoquait un modèle quatre places, abordable pour toutes les bourses, à l'espace intérieur rationalisé et à la tenue de route irréprochable, soit tout l'inverse des voitures fabriquées jusqu'alors. Le résultat final fut unique: une voiture en forme de boîte d'à peine plus de 3 mètres, trapue et courte sur pattes avec des phares ronds qui lui donnaient une bouille de marmot malicieux. Peu gourmande et bon marché, elle devint la nouvelle voiture du peuple, des ouvriers et des étudiants bohèmes du Swinging London, puis du monde entier. Son châssis proche du sol procurait des sensations assimilables au karting. Des Mini participèrent d'ailleurs à plusieurs éditions du rallye de Monte-Carlo dans les années 1960, avec un moteur gonflé de 34 à 55 chevaux pour l'occasion.

«Mini possède un capital de marque important, qui permet de justifier un prix plus élevé.»

Depuis 1959, la voiture s'est écoulée à 5,5 millions d'unités, multipliant les variantes: Mini Moke (cabriolet) en 1964, Mini Cooper S plus puissante, etc.

Dans les années 1970 et 1980, des séries spéciales ont contribué à élever encore sa cote d'amour, la faisant passer d'objet utilitaire à voiture cool. Mais les normes anti-pollution et de sécurité, ainsi que son habitacle étrié la rendent, dans le même temps, inadéquate et obsolète. Rover, son constructeur, connaît des difficultés financières. La firme britannique continue à perdre de l'argent après son rachat par BMW. En 2000, le constructeur allemand démembre sa filiale et en revend l'essentiel: Land Rover à Ford, et Rover à Phoenix, une nouvelle société britannique. Elle ne conserve que Mini avec la volonté de capitaliser sur la notoriété de la marque. La production s'arrête en 2000, alors que Mini ne vend plus que 12'000 voitures par an.

TOUCHER LES «MILIEUX MODERNES»

Le nouveau modèle conçu par BMW apparaît à la fin de la même année. Tout en conservant la gueule rétro, les phares ronds et le toit, typiques de son prédécesseur, il s'allonge nettement pour mesurer 3,63 m et offrir davantage de confort intérieur. Plus que par ses performances, c'est par son design ludique et ses nombreux boutons qui rappellent un cockpit d'avion que la Mini-BMW se démarque et séduit les nostalgiques et la jeune bourgeoisie urbaine. «Mini possède un capital de marque important, qui permet de justifier un prix plus élevé sur le marché, analyse Benoît Lecat, professeur de marketing à HEC



1959

Lancement de la première Mini, conçue par l'ingénieur Alec Issigonis pour British Motor Corporation (BMC).

1960

La Mini devient un objet de convoitise, prisée par les stars. Nombreuses victoires en rallye de la version Cooper.

1970

La Mini atteint la place de la quatrième voiture la plus vendue en Europe.



La Mini, star du film britannique «Italian Job» [1969]. A droite, le remake hollywoodien de 2003.

Genève. Cibler les étudiants qui avaient roulé dans l'ancien modèle bon marché est une idée vraiment ingénieuse... Le nouveau modèle leur rappelle des souvenirs alors qu'ils ont désormais les moyens de payer plus.»

Martina Daschinger ne fait d'ailleurs pas mystère du positionnement bobo de Mini: «Le but de BMW en relançant la marque était effectivement de toucher les «milieux modernes». Ce sont des gens à haut pouvoir d'achat, très exigeants et dont le nombre ne cesse de croître. Ces consommateurs ont généralement entre 25 et 45 ans. Ils travaillent fréquemment dans les milieux créatifs. L'esthétique et le design jouent pour eux un rôle important aussi bien dans les objets du quotidien que dans les achats conséquents.» Pour ce faire, Mini joue sur le marketing viral, déve-

loppe des actions sur les réseaux sociaux. La marque s'est même dotée d'une plateforme internet baptisée Minispace.com, où il est beaucoup plus question de culture, de design, d'art contemporain et de lifestyle que... d'automobile.

Ces efforts paient puisque le chiffre d'affaires de Mini n'a cessé de croître jusqu'en 2008 avant un léger recul en 2009, conséquence directe de la crise financière. Son insertion sur le marché américain dès 2002 s'est révélée un succès: c'était en 2008, le pays où Mini a écoulé le plus de véhicules (54'000). En dix ans, la gamme s'est diversifiée. Un break, le Mini Clubman, est venu combler le manque de place de la Cooper au niveau du coffre. Et la commercialisation de son nouveau Countryman, un premier modèle à quatre portes, est prévue cette année. Reprenant

le principe des poupées russes, il gagne quelques centimètres pour atteindre les 4,11 m, sans pour autant (trop) trahir l'ADN de la marque...

Si pour BMW, la stratégie semble claire (plus les voitures sont grandes, plus les marges sont importantes), il reste à voir comment les fans de Mini prendront cette nouvelle maximisation de la microvoiture devenue grande. «Malgré son pricing premium, BMW ne gagne pas beaucoup d'argent avec Mini, ce n'est pas la marque qui tire sa marge de groupe», note l'analyste financier spécialiste du secteur automobile Gaëtan Toulemonde de Deutsche Bank. Entre capital tout court et capital de marque, BMW devra peut-être choisir. ▲

BMW,X



1994

Rachat du Groupe Rover par BMW.

2000

BMW cède Rover à la société britannique Phoenix mais conserve la marque MINI, dont il développe la version moderne.

2010

Lancement de la Mini Countryman, premier modèle à quatre portes, équipé en option d'une transmission intégrale.





L'homme qui valait 3 milliards

Il est plus connu que sa marque. Ou plutôt que ses marques.
Portrait de Sir Richard Branson, entrepreneur visionnaire.

Par Albertine Bourget

C'est sans doute l'image la plus emblématique, celle qui représente le mieux la figure médiatique qu'est Richard Branson: on y voit l'homme d'affaires concentré sur le kitesurf en train de le tracter, apparemment oublieux de la présence sur son dos d'une sublime jeune femme entièrement nue et dégoulinante d'eau. Prise l'année dernière pour le magazine américain *Vanity Fair*, la photo a immédiatement fait le tour de la blogosphère, avec des commentaires comme «l'homme qui a tout compris» ou «l'homme le plus chanceux du monde». La petite histoire veut que ce soit Sir Branson *himself* qui ait eu l'idée de faire grimper la demoiselle, en fait la compagne du photographe, sur son dos. Sous le regard bienveillant de sa propre femme et de leurs deux enfants, Holly, 28 ans, et Sam, 24 ans.

Est-il utile de préciser que la prise de vue a été réalisée dans les eaux du lagon de Necker Island, paradis des îles Vierges devenu propriété du Britannique il y a une trentaine d'années? Disponible à la location au prix de 22'500 dollars la journée, l'endroit est prisé des célébrités: Andre Agassi et Brooke Shields y ont passé leur lune de miel, et le cofondateur de Google, Larry Page, s'y est marié¹.

Mais revenons à l'image. Tout y est. Maîtrise, puissance, charisme. Celle que l'homme d'affaires, aujourd'hui âgé de 59 ans, a réussi à bâtir et à consolider au fil des années. Au point de dépasser sa marque. Tout le monde sait qui est Richard Branson, sans forcément bien connaître les nombreuses entreprises estampillées Virgin qu'il a lancées, et qui emploient à ce jour 35'000 employés. Les plus connues restent Virgin Records (cofondée en 1972 et reven-

due en 1992 pour un milliard de dollars) et la compagnie aérienne Virgin Atlantic, devenue cahin-caha un rival de poids de la compagnie-phare British Airways. Aujourd'hui, le magnat, à la tête d'une fortune estimée à 2,6 milliards de livres (3,9 milliards de dollars), continue d'innover, d'entreprendre, mais sa personnalité a à la fois dépassé son empire et l'aide à se développer toujours plus.

Dans son ouvrage *Business Stripped Bare*², Branson raconte comment il voit Virgin comme une marque «mode de vie». Globale. «J'ai rencontré Richard pour la première fois il y a plus de dix ans, dans son salon de Holland Park à Londres, raconte avec passion le journaliste financier américain Andrew Ross Sorkin. A l'époque, il était déjà connu pour ses compagnies de musique et d'aviation et commençait à s'étendre dans toutes sortes d'autres entreprises. Déjà, il était clair pour moi, et c'est toujours le cas, que Richard comprenait le pouvoir de la marque mieux que n'importe quel autre homme d'affaires que j'ai jamais rencontré. Il savait qu'il vendait une certaine sensibilité, à la fois accessible et source d'inspiration, et il a fini par personnellement incarner cette marque.» L'auteur de l'ouvrage sur la crise bancaire *Too Big To Fail*³ s'est notamment rendu sur Necker Island en 2008 à l'invitation de Branson, pour débattre des solutions à apporter au réchauffement climatique avec, entre autres, l'ancien premier ministre britannique Tony Blair, Elon Musk, cofondateur de PayPal, et Paul Allen (Microsoft).

L'intéressé l'a dit lui-même, dans une phrase restée dans les annales: «Le branding, c'est tout ce qui



Richard Branson en position inconfortable. L'homme d'affaires britannique n'hésite jamais à payer de sa personne lors d'événements publics.

CHRIS CONNOR/NEWSCOM



AP PHOTO/VIRGIN

Branson se met à nu dans cette pub TV pour Virgin One Bank Account.

compte. Une jeune fille est venue me voir et m'a dit que je pourrais être célèbre car je ressemblais à Richard Branson!» Bref, Virgin, c'est lui. Victoria Marchand, la rédactrice en chef de *Cominmag*, magazine romand spécialisé dans la communication, salue l'esprit pionnier du magnat. «C'est un visionnaire! Dès le départ, il a créé ce lien entre sa marque et sa personne. Il a compris que l'ADN, c'était lui.»

Ce processus d'incarnation est le fruit d'un travail de longue haleine, insiste Victoria Marchand. «Les gens ont l'impression que c'est simple, que Branson n'a qu'à apparaître. Mais c'est beaucoup plus compliqué. Il faut donner de sa personne, se mouiller, descendre dans l'arène. Il faut du courage, car cela signifie aussi s'exposer aux attaques et prendre des coups quand cela va mal.»

En retour, les médias apprécient ce mouillage de maillot, de voir une personnalité charismatique débarquer en jet-ski dans la fontaine du Bellagio à Las Vegas, ou faire le clown avec des célébrités alléchantes comme Kate Moss ou la pin-up Dita Von Teese. La prise de risques, qu'elle soit dans les affaires ou dans la vie, Branson connaît: il a traversé les océans en montgolfière et lancé sa propre compagnie de tourisme spatial, Virgin Galactic. Et ça fait rêver.

CEO STARS

Steve Jobs, Etats-Unis. Fortune estimée à plus de 5 milliards de dollars

Le cofondateur et patron d'Apple est lui aussi étroitement associé à sa marque. Beaucoup moins flamboyant que Branson, il est connu dans le monde entier pour ses apparitions en col roulé. Son influence sur la culture *geek* lui a valu des hommages en forme de parodie dans les *Simpsons* ou dans *Mad Magazine*. En 2009, il a été nommé «patron de la décennie» par *Fortune Magazine*.

Ernesto Bertarelli, Suisse. Fortune estimée entre 9 et 10 milliards de francs suisses

Depuis la vente, en 2007, de l'entreprise familiale Serono, leader mondial en pharma et biotechnologie, l'Italo-Suisse est plus connu pour sa passion pour la voile et les victoires, en 2003 et 2007, de son syndicat suisse Team Alinghi à la Coupe de l'Amérique. Son épouse Kirsty, ancienne Miss UK qui s'est lancée récemment dans la chanson, renforce l'image charismatique de son époux.

Sergey Brin, Etats-Unis. Fortune estimée à 18 milliards de dollars

Né à Moscou, il a émigré aux Etats-Unis à l'âge de 6 ans dans la Silicon Valley. Un environnement idéal pour celui qui allait cofonder Google avec Larry Page, rencontré sur les bancs de l'Université de Stanford. Comme Branson, il investit dans les énergies renouvelables et le tourisme spatial, mais aussi dans la recherche génétique, la passion de son épouse.

Le Britannique Tom Bower, journaliste d'investigation, a une vision bien plus noire de son compatriote. Il en a dressé un portrait dévastateur dans une biographie⁴ qui lui a valu un procès en diffamation – procès perdu par Branson. «C'est un opportuniste, un entrepreneur agressif, une énorme machine à propagande», accuse Tom Bower, qui a interrogé pour son livre nombre d'anciens collaborateurs. Mais le journaliste finit lui-même par reconnaître que l'objet de son ire est «une figure mondiale, une popstar qui donne envie à des milliers de jeunes de se lancer sur ses traces». Et a même cette phrase étonnante: «Il a fait du monde un endroit plus coloré.»▲

¹ Les propriétés de Richard Branson disponibles à la location, dont le chalet The Lodge à Verbier, sont consultables sur le site www.virginunlimitededition.com

² «Business Stripped Bare», chez Virgin Books (2008).

³ «Too Big to Fail», de Andrew Ross Sorkin, chez Viking (2009).

⁴ «Branson», de Tom Bower, chez Harper Perennial (édition révisée en 2008, en anglais uniquement).



Lindt & Sprüngli, le goût de l'excellence



Lindt & Sprüngli s'est imposée en tant que référence sur le marché du chocolat haut de gamme. Après une année 2009 marquée par la crise, les perspectives s'éclaireissent à nouveau.

Par Andreas Turner et Claude Weill

C'est l'une des entreprises préférées des consommateurs suisses. Au classement des marques les plus appréciées, elle occupe même le troisième rang, juste derrière Migros et Swatch, selon une enquête conduite cet été par l'institut d'étude de marché GfK. Depuis plus de 150 ans que Lindt & Sprüngli cultive son précieux savoir-faire, l'aura du chocolatier zurichois s'est d'ailleurs étendue très au-delà des frontières helvé-

tiques. «Lindt & Sprüngli s'est imposée dans les esprits comme la marque de chocolat par excellence», résume Stephan Feige, directeur de la société saint-galloise de conseil en marketing Htp.

Le succès du fabricant suisse repose pour une bonne part sur une stratégie sans concession. En misant strictement sur le haut de gamme, la marque suisse a conservé

ses distances avec la distribution de masse, où les grands opérateurs s'affrontent par rabais interposés. Un souci d'exclusivité également observable au stade de la production, comme le souligne Claudia Lenz, analyste chez Vontobel: «Au cours des dix dernières années, Lindt & Sprüngli s'est abstenue de procéder à des délocalisations qui auraient pu altérer à son image de maître chocolatier.»



L'entreprise Sprüngli est fondée en 1845 à Zurich par le confiseur David Sprüngli-Schwarz. En 1899, la société rachète la célèbre manufacture Rodolphe Lindt à Berne, devenant alors Lindt & Sprüngli. Aujourd'hui, le groupe dispose de ses propres sites de production en Suisse, en Allemagne, en France, en Italie, aux Etats-Unis et en Autriche.

Parallèlement, l'entreprise traditionnelle s'est astreinte à un rythme d'innovation très soutenu: les articles de saison ne se limitent plus aux périodes de Noël et de Pâques, mais figurent également dans les rayons pour la Fête des Mères ou encore la Saint-Valentin – événement si cher aux Américains.

C'est du reste vers les Etats-Unis que s'exportent aujourd'hui la majorité des produits Lindt. Le directeur général Ernst Tanner, à la tête de l'entreprise depuis plus de 25 ans, a patiemment travaillé ce marché, tant par des acquisitions d'entreprises (Ghirardelli en 1998) que par le développement d'un réseau de points de vente à l'enseigne de la marque.

CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS

La détermination de s'imposer sur d'autres continents repose sur une constatation simple. L'Allemagne et la Suisse, les deux principaux marchés traditionnels de Lindt, sont parvenues à saturation car la consommation de chocolat y dépasse déjà 10 kg

par personne et par an. En comparaison, de nombreux marchés étrangers présentent d'heureuses perspectives. L'analyste de Sarasin Patrick Hasenböhler en est convaincu: «Le potentiel de croissance existe, notamment en Amérique du Nord et au Japon, mais aussi sur les marchés européens déjà établis».

«Les six cafés ouverts en Australie accueillent 250'000 visiteurs par mois.»

Après la Grande-Bretagne et l'Australie, Ernst Tanner aiguise son appétit en tournant son regard vers la Russie, la Chine et le Japon. «Ces pays sont nos nouveaux moteurs de croissance, même si ces marchés requièrent une phase de démarrage plus longue qu'en Amérique», relève le dirigeant. En Asie, malgré la hausse du pouvoir d'achat, un long chemin reste à parcourir pour que le chocolat bénéficie d'une large appréciation – tant pour des considérations culinaires et

culturelles que par manque de partenaires adaptés dans le domaine de la distribution.

HAPPENINGS CHOCOLATÉS

Car la dégustation d'un bon chocolat est un plaisir qui s'apprend. Pour forger le goût de ses futurs adeptes, la marque suisse exploite depuis le milieu des années 1990 à Sydney et à Melbourne des «cafés chocolat» où les consommateurs peuvent s'immerger dans l'univers sensoriel de la marque. Hormis les traditionnels chocolats Lindt, les six cafés désormais ouverts proposent des boissons chocolatées, des gâteaux, des glaces et des pâtisseries. Les fins palais avides d'en apprendre davantage peuvent s'initier aux secrets de la confection de pralinés lors de «Chocolate Appreciation Evenings», proposés par un maître chocolatier.

Selon Nina Keller, porte-parole de Lindt & Sprüngli, le concept a fait ses preuves. «Les six cafés ouverts en Australie accueillent au total quelque 250'000 visiteurs par mois. En juin 2010, nous avons étendu cette formule à



Roger Federer est le nouvel ambassadeur de Lindt & Sprüngli. Le chocolatier a conclu un partenariat avec le champion.

succès en Extrême-Orient et ouvert un café à Tokyo.» Le chocolatier suisse n'offre pas uniquement aux consommateurs des autres continents les recettes traditionnelles venues de Suisse, il leur propose également des produits spécifiques à chaque région, adaptés aux préférences gustatives locales.

Et ce n'est pas tout. Roger Federer lui-même a désormais comme rôle de stimuler les ventes. En octobre dernier, Lindt & Sprüngli a en effet conclu un «partenariat à long terme» avec le tennisman suisse et l'a nommé ambassadeur de la marque. Il coulait donc de source que le champion aux 16 titres du Grand Chelem inaugure personnellement, en janvier dernier, le nouveau Chocolat Café de Melbourne. «La distinction et l'élégance naturelle de Roger Federer en font un ambassadeur idéal, se félicite Nina Keller. Il incarne mieux que quiconque les valeurs essentielles de Lindt & Sprüngli, telles que la Suisse, le haut de gamme, la qualité et la passion...» ▲

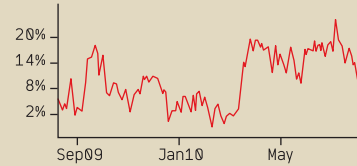
LSPN

Croissance de 7% envisagée

En 2008, le chocolatier Lindt & Sprüngli inscrivait encore un bénéfice record pour la 14^e fois consécutive. L'année suivante cependant, l'entreprise suisse à la renommée internationale subissait les premiers effets de la crise. Aux Etats-Unis, mais aussi en Allemagne, Lindt & Sprüngli enregistrerait des résultats en baisse. En fin de compte, le fabricant suisse a encore engrangé en 2009 un bénéfice de 193,1 millions de francs, soit 26,2% de moins qu'au cours de l'exercice précédent. Les motifs de cette relative contre-performance ne sont pas un mystère: pendant l'année de crise 2009, les consommateurs ont délaissé le chocolat haut de gamme pour se tourner vers les discounters et les produits moins chers. Sur le marché des Etats-Unis, où Lindt & Sprüngli réalise presque 27% de ses ventes, la fermeture des boutiques Lindt qui ne parvenaient pas à réaliser leurs objectifs s'est soldée par une perte de plusieurs millions.

Néanmoins, Patrick Hasenböhler, analyste financier auprès de la banque Sarasin, considère le résultat de 2009 de manière nuancée: «La nouvelle orientation commerciale sur le marché américain, qui s'est concrétisée par la réduction du nombre des boutiques à l'enseigne du chocolatier possède assurément un coût, mais elle conduira à long terme à une hausse du bénéfice.» Claudia Lenz, analyste auprès de la banque Vontobel, relativise aussi le recul enregistré l'an dernier: «Même si les ventes de chocolat ont baissé sur le segment haut de gamme, Lindt & Sprüngli est parvenu à gagner des parts de marché. Les indicateurs sont bons à moyen et à long terme.

Cette année déjà, Lindt & Sprüngli devrait renouer avec son objectif de croissance de 6 à 8% et accroître à nouveau sa marge opérationnelle. Dès 2011, la marque pourrait se permettre de procéder à des adaptations de



Après une année 2009 marquée par la crise, Lindt & Sprüngli peut à nouveau se montrer optimiste.

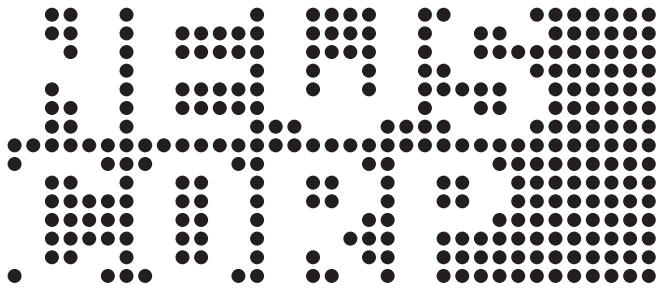
prix.» La spécialiste recommande donc l'achat d'actions Lindt & Sprüngli.

Pour sa part, Patrick Hasenböhler de Sarasin se montre plus réservé: «Le cours élevé du cacao, qui ne peut être entièrement répercuté à notre avis sur le prix de vente représente un obstacle de taille au développement ultérieur.» Aussi la banque Sarasin émet-elle un avis neutre sur le titre.

De son côté, le directeur général de Lindt & Sprüngli Ernst Tanner maintient ses prévisions pour l'ensemble de l'année 2010. Il envisage une croissance entre 5 et 7% et un résultat opérationnel de 300 à 340 millions de francs.

La holding s'abstiendra cependant de procéder à des adaptations de prix pendant l'exercice en cours. Selon Ernst Tanner, la conquête de nouvelles parts de marché prime aujourd'hui sur la rentabilité. Plutôt que d'imposer des prix plus élevés pour des produits existants, Lindt & Sprüngli préfère lancer de nouvelles créations plus onéreuses. Grâce à des mesures de restructuration et à une stricte gestion de marque, Lindt & Sprüngli se dit parfaitement préparée pour 2011, au moment où le ciel de la conjoncture devrait enfin s'éclaircir. A Kilchberg, les responsables déclarent renoncer à réduire plus sévèrement les effectifs afin d'éviter une perte de savoir-faire.





Le conservatisme conquérant

Le groupe médiatique le plus puissant du monde, soutien fidèle du Parti républicain américain, étend son influence sur tous les fronts: web payant, films en 3D, sans oublier les médias traditionnels.

A 79 ans, l'emblématique fondateur et dirigeant Rupert Murdoch reste un adepte du coup d'éclat. Histoire.

Par Jean-Cosme Delaloye

L'homme qui est en train de façonner l'avenir des médias a 79 ans. Il est Australien, conservateur, a une affection particulière pour les tabloïds et jongle avec les milliards de dollars. Dernier magnat de la presse, Rupert Murdoch modèle depuis 31 ans News Corporation à son image: conservateur voire populiste sur le plan politique, mais toujours pragmatique et à l'affût d'une bonne affaire. Son nouveau coup d'éclat: offrir de racheter pour 11,5 milliards de dollars

les 61% du capital qui lui manquent dans BSkyB, un groupe de télévision par satellite qu'il a créé en Grande-Bretagne en 1989 et qui devrait passer la barre des 10 millions d'abonnés d'ici à la fin de l'année.

L'offre initiale de News Corporation a été rejetée, mais BSkyB a accepté de poursuivre des négociations qui pourraient se prolonger jusqu'en février 2012. Pour Rupert Murdoch, la poursuite de la croissance de son conglomerat est aujourd'hui à ce prix. Entre 2004 et 2009, les ventes de News Corporation ont augmenté de 28%, celles de BSkyB, groupe dirigé par son fils, de 39%. «News Corp détient plusieurs journaux et des chaînes de télévision locales, or ces deux domaines d'activité sont vulnérables et la crise les a encore plus fait souffrir, explique Mike Simonton, analyste chez Fitch Ratings à Chicago. Le rachat de BSkyB offrirait une source de revenus basée sur les abonnements, donc beaucoup plus stable que celle qui dépend de la publicité.»

Comme à chaque fois qu'il se lance dans une acquisition, Rupert

Murdoch intrigue les observateurs du marché. Les récents échecs de synergie entre des géants des médias – Vivendi Universal, AOL Time Warner ou encore Viacom CBS – n'empêchent pas News Corporation de vouloir intégrer le contenu qu'il produit à un réseau de distribution comme BSkyB. Si la transaction se concrétise avec BSkyB, Rupert Murdoch possèdera le principal groupe de télévision par satellite en Grande-Bretagne. Parallèlement, il contrôle Sky Italia en Italie et Sky Deutschland en Allemagne. «Le rachat de BSkyB est important pour les actionnaires de News Corp, explique Alex Pollak, analyste chez Macquarie Securities Group à Sydney. News Corp a d'importantes

L'EMPIRE NEWS CORP

STUDIOS DE CINÉMA 20th Century Fox • 20th Century Fox Espanol • 20th Century Fox Home Entertainment • 20th Century Fox International • 20th Century Fox Television • FOX Broadcasting Company • FOX Sports • FOX Sports Australia • FOX Television Stations • MyNetworkTV • CHAÎNES TV CÂBLÉES FOX • FOX Net • FOX Soccer Channel • Fuel TV • FX • Nat Geo Wild • National Geographic Channel United States National Geographic Channel Worldwide • Smart Source • PRESSE Australasia Daily Telegraph • Fiji Times • Gold Coast Bulletin • Herald Sun • NT News • Post-Courier • Sunday Herald



«C'est simple.
Les gens doivent
s'inscrire sur les
sites et donner leur
numéro de carte de
crédit. Ensuite, vous
leur envoyez un
e-mail pour leur dire
que vous augmentez
le prix ou que vous
le baissez.»

Rupert Murdoch, fondateur
de News Corporation

20th Century Fox Television • Fox Searchlight Pictures • Fox Studios Australia • Fox Studios LA • Fox Television Studios • Blue Sky Studios •
FX Business Network • Fox Movie Channel • FOX News Channel • FOX College Sports • FOX Sports Enterprises • FOX Sports En Espanol • FOX Sports
Speed • STAR • Stats, Inc. • CHAINES TV SATELLITES BSkyB • FOXTEL • Sky Deutschland • SKY Italia • MARKETING News America Marketing •
Sun • Sunday Mail • Sunday Tasmanian • Sunday Territorian • Sunday Times • The Advertiser • The Australian • The Courier-Mail • The Mercury

réserve de cash qu'il doit investir pour le faire travailler et croître. En 1991, Rupert Murdoch était au bord de la faillite et il est resté conservateur en matière de réserve de cash.»

Depuis qu'il a repris News Limited, l'affaire familiale en Australie, à la mort de son père en 1953, Rupert Murdoch a parcouru du chemin. News Corporation qu'il a créé en 1979, a aujourd'hui une capitalisation boursière de 35 milliards de dollars, un chiffre d'affaires annuel de 30 milliards de dollars et des actifs d'une valeur de 55 milliards de dollars. Au cours d'une carrière de plus d'un demi-siècle, Rupert Murdoch a multiplié les acquisitions de titres (le *Sun* et le *Times* en Grande-Bretagne, le *New York Post* et le *Wall Street Journal* aux Etats-Unis) et les créations de chaînes de télévision (Fox, Sky).

Le groupe pèse de tout son poids dans les campagnes électorales en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis en soutenant les candidats conservateurs via ses différents médias – la chaîne de télévision câblée Fox News et les quotidiens *New York Post* et *Sun* notamment. Le rachat du *Sun* en 1969 que Murdoch a transformé en principal quotidien de Grande-Bretagne, est d'ailleurs l'un de ses grands succès. «Ce que Rupert Murdoch construit marche généralement mieux que ce qu'il achète de toutes pièces comme MySpace, poursuit Alex Pollak. Le *Sun* ne lui a quasiment rien coûté et il l'a complètement transformé. Ses chaînes de télévision câblées aux Etats-Unis connaissent un succès fabuleux. Et

«Ce que Rupert Murdoch construit marche généralement mieux que ce qu'il achète de toutes pièces comme MySpace.»

Alex Pollak, analyste chez Macquarie Securities Group

ses studios de cinéma s'en tirent bien.»

Spencer Wang, analyste chez Credit Suisse, et Mike Simonton, soulignent cependant l'exposition de News Corporation à un secteur de la presse qui traverse une passe difficile. «Le groupe tire 20% de ses revenus de la presse écrite, ça laisse songeur, précise Mike Simonton. Sur le long terme, la presse aura du mal à suivre la croissance des revenus publicitaires que connaissent les supports numériques.» Les regards se tournent notamment vers le *Wall Street Journal* (WSJ), racheté par Rupert Murdoch en 2007 pour 5 milliards de dollars. Le WSJ est depuis l'année dernière le premier quotidien américain avec 2,1 millions d'exemplaires par jour, selon des données publiées par l'Audit Bureau of Circulations, l'organisme qui contrôle la diffusion des journaux aux Etats-Unis. C'est le seul quotidien qui a progressé (+0,5%) alors qu'un titre comme le *New York Times* a enregistré une baisse des ventes de 8,5%. Une précision cependant: les 414'000 abonnés payants de l'édition numérique du Wall Street Journal sont comptabilisés alors que ses concurrents offrent un accès gratuit à leur

site internet. Et Sarah Ellison écrit dans son livre «War at the Wall Street Journal» que le WSJ a enregistré une perte de 87 millions de dollars au 30 juin 2009. Un porte-parole du WSJ affirme néanmoins que le quotidien sera bénéficiaire sur l'année fiscale 2010.

DU WEB PAYANT

Rupert Murdoch n'a jamais caché son intention de faire payer la consultation de ses journaux en ligne. Le WSJ est pour l'instant le seul grand quotidien à proposer du contenu payant aux Etats-Unis et l'un des défis majeurs de News Corporation est de tenter de généraliser ce modèle. A la mi-juin, le conglomerat a racheté Skiff, une société qui a développé une plateforme permettant aux éditeurs de commercialiser les versions numériques de leurs journaux et magazines via un magasin en ligne.

Dans la foulée, News Corporation a pris une part minoritaire dans Journalism Online, une société qui veut permettre aux internautes de centraliser leurs achats de journaux sur un seul compte. Jon Miller, directeur de la branche des médias numériques chez News Corporation, l'a expliqué dans un communiqué: «Skiff et Journalism Online constituent les pierres angulaires de notre stratégie pour transformer le monde de l'édition et faire en sorte que les consommateurs continuent à avoir accès à un journalisme de premier ordre.»

En août 2009, alors que News Corp avait enregistré une perte de 3,4 milliards de dollars pour l'année fiscale 2009, Rupert Murdoch avait annoncé l'introduction à l'été de contenu payant sur les sites de ses titres (*Times*, *Sun*,

News of the World). Au début du mois de juin 2010, dans une interview accordée à l'une de ses chaînes de télévision aux Etats-Unis, le magnat a résumé sa stratégie pour introduire du contenu payant en ligne. «C'est simple. Les gens doivent s'inscrire (sur les sites ndlr) et donner leur numéro de carte de crédit. C'est tout. Et ensuite, vous leur envoyez un e-mail pour leur dire que vous augmentez le prix ou que vous le baissez.»

Mi-juin, le site du *Times* a commencé sa transition vers un contenu payant. L'accès va désormais coûter £2 par semaine (3,30 CHF). «Cela va néanmoins être difficile de convaincre les utilisateurs de payer pour du contenu», nuance Mike Simonton de Fitch Ratings. «C'est un faux débat, affirme pour sa part Alex Pollak. Les abonnements ne représentent que 20% des revenus d'un journal. L'enjeu n'est pas vraiment de savoir comment vendre des abonnements, mais comment vendre de manière optimale son lectorat aux annonceurs. Et cela passe par une connaissance de son lectorat.»

LA VOIE D'AVATAR

Les analystes se l'accordent: Twentieth Century Fox, le studio qui appartient à News Corporation depuis 1984, est l'un des studios hollywoodiens les plus stables. Après une année 2008-2009 plutôt décevante, Twentieth Century Fox a frappé un grand coup en fin d'année dernière avec la sortie d'*Avatar*. Le film en 3D de James Cameron a rapporté jusqu'ici quelque 2,7 milliards de dollars. La 3D marche fort aux Etats-Unis comme l'ont prouvé les récents succès du dernier volet de *Shrek* ainsi que de *Toy Story 3* produits par des studios concurrents. La

Twentieth Century Fox a de nombreux films en 3D en préparation, dont la suite des *Chroniques de Narnia* prévue pour la fin de l'année. Les ambitions de News Corp en matière de 3D ne se limitent pas au grand écran. BSkyB sera en effet la première chaîne à émettre en 3D cette année en Grande-Bretagne.

Twentieth Century Fox a frappé un grand coup avec *Avatar*. Le film en 3D de James Cameron a rapporté quelque 2,7 milliards de dollars.

L'un des autres grands défis de Rupert Murdoch est de trouver une solution pour relancer MySpace. Le réseau social qu'il a racheté en 2005 pour 580 millions de dollars, est largement dominé par Facebook. Il a enregistré en avril 111 millions de visiteurs uniques alors que son rival en attire plus de 500 millions. Plus inquiétant pour Murdoch: alors que Facebook connaît une croissance exponentielle, MySpace perd régulièrement des visiteurs. Selon Nielsen, qui recense le trafic sur les réseaux sociaux, les internautes passent en moyenne près de six heures par mois sur Facebook et moins d'une heure sur Myspace. Et le contrat d'une valeur de 900 millions de dollars que Rupert Murdoch avait signé en 2006 avec Google pour permettre à ce dernier de vendre de la pub pendant trois ans sur MySpace, vient de prendre fin. Quatre mois après sa nomination à la coprésidence de MySpace,

Jason Hirschhorn a annoncé en juin qu'il quittait la compagnie. Sa décision est intervenue alors qu'il venait de présenter le nouveau site de MySpace qui va faire la part belle à la musique. «MySpace est un désastre», affirme Alex Pollak à propos du recul du nombre de visites sur le site. «Le réseau doit essayer de trouver une solution pour stopper l'hémorragie.» «MySpace a effectivement des problèmes, acquiesce Mike Simonton. Rupert Murdoch a pu rentrer dans ses frais en signant un contrat publicitaire avec Google, mais les perspectives de croissance de MySpace ne sont pas bonnes.»

Omniprésent, Rupert Murdoch doit désormais préparer sa succession pour assurer la pérennité de son groupe. Il peut compter sur l'un de ses fils, James, patron de NewsCorp pour l'Europe et l'Asie ainsi que de BSkyB. Le magnat de la presse fait également confiance à Chase Carey, son numéro 2 au sein de News Corp. Cet ancien patron de DirecTV, un bouquet de chaînes de télévision par satellite aux Etats-Unis, mène aujourd'hui les négociations avec BSkyB. «Rupert Murdoch travaille avec Chase Carey depuis longtemps et le respecte beaucoup», souligne Mike Simonton de Fitch Ratings. «Carey est très important au sein de News Corp, car ce n'est pas un homme qui va vous dire oui pour vous faire plaisir», ajoute Alex Pollak de Macquarie Securities Group. «C'est un excellent homme d'affaires. Rupert Murdoch donne l'impulsion pour les deals comme BSkyB et ce sont des gens comme Chase Carey qui les mènent à bien.» ▲

■ NWSA





L'Afrique, terre d'investissements

Porté par l'augmentation des échanges Sud-Sud, le continent africain se profile comme la région présentant le plus fort potentiel économique au XXI^e siècle. En forte croissance, les investissements s'y multiplient.

Par Bertrand Beauté / de retour de Dakar

Salles d'opération dernier cri, locaux flambant neufs, médecins renommés. La clinique ophtalmologique Colaser, située à deux pas de la place de l'Indépendance à Dakar (Sénégal), n'a rien à envier à ses homologues européens. Hassan Jouni, médecin et fondateur de Colaser, fait le tour du propriétaire non sans dissimuler une certaine fierté. «Colaser est l'une des rares cliniques ophtalmologiques d'Afrique de l'Ouest, sinon la seule, à disposer d'un tel matériel, sourit-il. Nous offrons la même qualité de soin que nos confrères occidentaux.»

Impensable en Afrique il y a encore quelques années, l'établissement d'une telle structure à Dakar s'avère un vrai succès: créé en 2007, Colaser a réalisé un chiffre d'affaires dépassant 750'000 euros en 2008 et emploie aujourd'hui une vingtaine de collaborateurs.

Cette réussite n'aurait pas été possible sans l'intervention d'Investisseur et Partenaire pour le Développement (I&P), une société de capital investissement orientée vers les PME africaines qui a misé près de 430'000 euros dans l'entreprise (sous forme de prêts participatif et subordonné).

«Lorsqu'ils cherchent à investir, rares sont les gestionnaires de fonds qui pensent en premier lieu à l'Afrique, souligne Sébastien Boyé, directeur d'investissement chez I&P. Pourtant, le potentiel de l'Afrique est énorme. La rentabilité des investissements y est peut-être la plus élevée au monde.»

Selon plusieurs analystes, certains fonds ont atteint une rentabilité proche de 40%, alors que leurs objectifs initiaux s'établissaient à 25%. «Les bons résultats obtenus par les fonds pionniers ont contri-

bué à asseoir la confiance des investisseurs», confirme Sébastien Boyé. Résultats: les levées de fonds destinées à l'Afrique ont connu une forte croissance ces dernières années, passant de 1,7 milliard de dollars en 2005 à 5,3 milliards en 2008.

ANOMALIE DE MARCHÉ

En 2009, la crise a ralenti le rythme de croissance de ces montants mais les analystes s'attendent à un rebond en 2010. Preuve que la confiance reste de mise, trois acteurs majeurs du secteur, Groffin, Aureos et Kingdom Zephyr Africa management, ont clos fin 2009 leurs trois nouveaux fonds, pour un montant total dépassant le milliard de dollars.

L'arrivée massive des fonds de private equity permet de régler l'un des problèmes majeurs de l'Afrique: le manque de financement. «Il

Communication

Starcomms

En janvier 2005, Emerging Capital Partners (ECP) est entré au capital de la société de téléphonie nigérienne Starcomms Nigeria Ltd, pour un montant de 34,3 millions de dollars.

Suite à l'entrée du fonds américain dans son capital, Starcomms a connu une croissance accélérée. En trois ans, son nombre d'abonnés est passé de 100'000 à 1,5 million. En juillet 2008, ECP s'est dégagé du capital de la société par la vente de ses actions, pour une valeur de 99,1 millions de dollars. Le fonds a ainsi multiplié quasiment par trois son investissement initial.

Une introduction sur le Nigerian Stock Exchange (NSE) a ensuite été réalisée, faisant de Starcomms la première compagnie de téléphonie mobile cotée sur le NSE.



existe sur ce continent ce que l'on appelle une anomalie de marché, explique Laurent Bidiscombe, responsable de l'antenne dakaroise de l'Agence française de développement (AFD). De nombreuses entreprises ou entrepreneurs africains recherchent un financement, mais il existe très peu d'offres.»

«Le premier facteur limitant le développement des entreprises locales demeure le manque de moyens, confirme Mamadou Makhtar Diagne, le directeur de l'appui au secteur privé, une émanation du Ministère de l'économie et des finances sénégalais. En Afrique, le coût des crédits est exorbitant, les banques ne souhaitant prendre aucun risque. Dans ce contexte, nous voyons d'un très bon œil l'arrivée de société de capital-risque et nous mettons tout en place pour faciliter fiscalement leur implantation.»

«NOUS NE SOMMES PAS DES PHILANTHROPES»

Via des prises de participation ou des prêts convertibles en actions, les fonds apportent le cash nécessaire à l'expansion rapide de PME locales. La société de téléphonie mobile Celtel, créée par le soudanais Mo Ibrahim, n'était en 1998 qu'une start-up prometteuse lorsque plusieurs fonds (Actis capital, FMO, Blakeney management et Capital group) ont successivement intégré son capital, pour un montant total avoisinant 400 millions d'euros.

Cette manne financière a permis à l'entreprise de s'implanter dans 15 pays africains. Sept ans plus tard, 85% du capital de Celtel a été revendu au koweïti Zain pour 3,4 milliards de dollars, offrant aux sociétés de private equity un retour sur investissement à faire pâlir les financiers du monde entier mais qui suscite aussi la colère des détracteurs du private equity. Selon eux, les fonds cherchent uniquement à maximiser



PHIL MÜLLER/SODAPIX

«L'Afrique sera le prochain miracle économique.»

Mark Mobius compte parmi les investisseurs les plus expérimentés des marchés émergents. De passage à Zurich, il a accordé à *Swissquote Magazine* une interview exclusive.

Propos recueillis par Simon Fallegger

Gestionnaire de fonds auprès de Franklin Templeton Investments à Singapour, Mark Mobius est considéré comme un pionnier des investissements sur les marchés émergents. Cet homme de 74 ans administre avec son équipe une fortune globale d'environ 23 milliards de dollars US. Pour mener ses études de terrain à bien, il voyage plus de 200 jours par année.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Vous investissez sur les marchés émergents, plus particulièrement en Afrique. Dans ce contexte, il est essentiellement question de l'Afrique du Sud. Pourquoi presque tous les investisseurs se concentrent-ils sur la pointe méridionale du continent?
MARK MOBIUS ▶ Les motifs sont divers. En premier lieu, l'Afrique du Sud possède ▶▶



INTERVIEW
Mark Mobius

►► un sous-sol extrêmement riche en matières premières et en ressources minières. De plus, le pays dispose d'une bonne organisation sociale. Sous de multiples aspects, il s'agit d'une nation fortement avancée qui connaît une évolution très rapide. Il suffit de penser à cet égard à la Coupe du monde de football. Nombre d'observateurs pensaient que le pays ne parviendrait pas à assurer le bon déroulement de la compétition. Pourtant, il a relevé le défi haut la main. Et les événements qui se produisent actuellement en Afrique du Sud ont un énorme retentissement sur l'ensemble du continent.

«Le secteur des télécommunications dispose d'un gigantesque potentiel.»

Et ce continent est très vaste. Selon toute vraisemblance, il recèle donc d'autres opportunités d'investissement. A votre avis, quels sont les pays qui possèdent le meilleur potentiel?

Parmi les pays situés au sud du Sahara, le Nigeria possède incontestablement le plus grand potentiel. C'est la première étape naturelle en Afrique en raison de sa taille, de son dynamisme et de ses nombreuses richesses naturelles. Le Botswana est une autre nation qui présente un intérêt particulier, qui s'explique notamment par sa Corporate Governance. Le pays est certes petit, mais il bénéficie d'une bonne culture politique. Je garderais également un œil sur le Kenya à l'est et le Ghana à l'ouest du continent.

En Afrique du Nord, l'Egypte représente le point de départ idéal pour tout investisseur. A l'instar du Nigeria, il s'agit d'un grand pays, très dynamique – deux caractéristiques qui suffisent à le rendre intéressant. En outre, l'Egypte dispose d'un autre atout de taille sous la forme d'un marché des capitaux bien développé, plus libéralisé que dans d'autres pays de la région. De nombreuses entreprises sont cotées à la Bourse du Caire. Dans une deuxième étape, les investisseurs peuvent trouver d'intéressantes opportunités d'investissement au Maroc, en Tunisie et en Algérie.

Les régions constituent un premier élément, la nature de l'investissement un autre critère. Dans quels secteurs considérez-vous que ces pays possèdent le plus grand potentiel?

A mon avis, le plus grand potentiel réside dans le secteur bancaire. Il profite de manière tendancielle de l'essor économique dans son ensemble, toutes branches confondues. Les banques tireront également avantage de la prospérité croissante des consommateurs. Elles se profilent en conséquence et renforcent leurs prestations dans le domaine des cartes de crédit et des crédits à la consommation.

Un autre secteur qui dispose d'un gigantesque potentiel est celui des télécommunications. La technologie avance à pas de géant en Afrique et les habitants ont de plus en plus les moyens de s'offrir un téléphone portable. Le secteur en bénéficie également.

Tout cela semble trop beau pour être vrai. Les investissements dans cette région ne sont-ils pas aussi liés à des risques considérables?

Les risques existent dans toutes les parties du monde, il n'est que de penser à la Thaïlande qui connaît de longue date une situation politique explosive. Cet exemple démontre que les marchés à succès n'ont pas nécessairement besoin ►►

leur profit, sans aucune visée à long terme pour les entreprises concernées.

L'ÉTAT MAUVAIS PAYEUR

«Nous ne sommes pas des philanthropes qui agissent pour la beauté du geste. Nous investissons uniquement lorsqu'une entreprise offre des perspectives de rentabilité, témoigne Sébastien Boyé. Néanmoins, ces critiques ne sont pas justes. Depuis sept ans que nous travaillons en Afrique, l'impact positif sur l'économie est réel. Nous avons créé ou sauvé de nombreux emplois.»

Près du marché de Colobane de Dakar, la pauvreté est une réalité. Comme dans de nombreuses villes africaines, les mendiants sont nombreux à côté des marchands à la criée vendant boubous, maillots de foot et chaussures. C'est là qu'Equiplus, l'une des trois plus grandes entreprises sénégalaises spécialisées dans l'équipement électromécanique, a installé ses locaux. Serigne Mbaye Niang, directeur général de la société, ne cache pas ses ambitions: «A terme, nous souhaitons nous établir dans toute la sous-région.» Comprendre s'attaquer à l'ensemble du marché ouest-africain.

Inégalités régionales

Tous les pays d'Afrique ne sont pas logés à la même enseigne en termes de private equity. Selon le think tank Cap Afrique, l'Afrique australe reçoit une écrasante majorité (65%) des montants alloués au continent, tiré par la forte attraction qu'exerce l'Afrique du Sud. L'Afrique de l'Ouest emmenée par le Nigeria s'impose comme la deuxième destination favorite des gestionnaires de fonds avec 19% des montants, suivies par l'Afrique du Nord (8%), l'Afrique de l'Est (7%) et l'Afrique centrale (1%).

Agriculture

SIPH

En 2005, le fonds Africa Infrastructure Fund (AIF) a investi 15 millions de dollars dans la Société internationale de plantations d'hévéas (SIPH), en Côte d'Ivoire.

Cet investissement a permis d'augmenter la production de caoutchouc de 45% en deux ans, de désendetter l'entreprise et de multiplier ses profits par deux. SIPH étant cotée sur l'Euronext Paris, AIF a pu se désengager de la société en 2007 via une vente en Bourse, réalisant au passage un substantiel bénéfice.

Avec une production de 132'000 tonnes de caoutchouc et un chiffre d'affaires de 188 millions d'euros en 2009, SIPH est aujourd'hui le premier producteur africain de caoutchouc. Entre juillet 2009 et juillet 2010, l'action est passée de 25 à 55 euros.



FINBARR O'REILLY/REUTERS

Il y a seulement un an, une telle ambition semblait illusoire. L'entreprise était au bord du gouffre. «La plupart de nos contrats étaient conclus avec l'Etat, explique le directeur. Or l'Etat du Sénégal est un très mauvais payeur. Nous nous sommes trouvée en sérieux manque de liquidités.» Pour sortir la tête de l'eau, Serigne Mbaye Niang n'a pas eu d'autre choix que de chercher des investisseurs susceptibles de renflouer les caisses. Les fonds français I&P et hollandais Oikocredit ont tout deux investi plus de 250'000 euros dans l'entreprise, sous forme de prêt convertible en actions. «Trouver des fonds s'est révélé être un véritable parcours du combattant, raconte Serigne Mbaye Niang. Nous avons dû frapper à toutes les portes.»

Un combat que l'entrepreneur ne regrette pas: «Davantage que l'ar-

gent, ces partenaires nous ont apporté accompagnement et soutien en termes de stratégie et de gestion.» Sur les conseils des fonds de capital investissement, l'entreprise a accompli un tournant à 180°. «Ce n'est pas facile de se voir dicter sa stratégie par des étrangers, sourit Serigne Mbaye Niang, d'Equiplus. Mais il faut être en mesure de l'accepter et de s'ouvrir aux autres. Ensemble, nous sommes plus forts.»

Initialement très proche des contrats étatiques, Equiplus tente désormais de répondre aux besoins du secteur privé, tout en poursuivant sa diversification dans la gestion de concessions d'eau et d'électricité en milieu rural.

Un virage réussi qui pousse I&P et Oikocredit à s'investir à plus long terme dans l'entreprise. Les deux fonds négocient actuellement

la conversion du prêt consenti en actions, afin de s'approprier 21,5% du capital d'Equiplus chacune. «A chaque fois que nous entrons au capital d'une société africaine, il y a un gros travail de mise à niveau à réaliser, explique Sébastien Boyé d'I&P. Dans certaines entreprises, les dirigeants ne savent même plus où ils en sont en termes de rentabilité tellement la gestion est déficiente!»

Outre les faiblesses du management local, la corruption, le manque de transparence, ainsi que l'instabilité politique continuent de freiner les investissements: l'Afrique demeure un terrain à haut risque. «Lorsqu'un pays est victime d'une guerre civile ou d'un coup d'Etat, les investisseurs s'enfuient de toute la sous-région, soupire un haut fonctionnaire sénégalais. Ainsi le Sénégal, qui n'a jamais connu de



INTERVIEW
Mark Mobius

► de stabilité politique. Il n'en reste pas moins vrai que le risque encouru par les investisseurs dans ces pays est plus élevé que dans d'autres régions. Les Frontier Markets, en d'autres termes les pays qui tendent à devenir un marché émergent, sont des lieux dangereux et passionnants. Mais c'est précisément là, j'en suis convaincu, que nous réaliserons nos gains. Il faut prêter attention à divers facteurs importants avant d'investir sur ces marchés. Dans le cas contraire, vous courez le risque de perdre votre argent.

«N'investissez pas votre argent en une seule fois, mais entrez progressivement sur le marché.»

Quels sont ces facteurs?

Notre travail repose sur des recherches approfondies. Aussi nos collaborateurs sont-ils constamment sur le terrain. Ils doivent connaître les personnes avec lesquelles ils traitent et visiter les entreprises dans lesquelles ils investissent.

Je suis moi-même 200 jours par an sur place afin de récolter toutes ces informations et me tenir au courant des derniers développements. Certains investissements peuvent se révéler très périlleux s'ils ne reposent pas sur une connaissance approfondie du marché.

D'autre part, il est indispensable de considérer le facteur temps. Il convient de prévoir un engagement minimal de cinq ans. N'investissez pas votre argent en une seule fois, mais entrez progressivement sur le

marché. Malgré toutes nos recherches, il nous arrive aussi de commettre des erreurs. C'est inévitable. De ce fait, mon premier conseil reste la diversification. Différents pays, différents secteurs, différentes entreprises.

Le potentiel semble important. L'Afrique sera-t-elle le prochain miracle économique?

Oui, d'ici 10 à 15 ans, l'Afrique aura accompli de grands progrès. C'est donc le moment idéal pour investir sur le continent. Afin d'entrer pour ainsi dire au rez-de-chaussée avant que le mouvement ne parte à la hausse.

Quels sont les ingrédients de la réussite africaine?

Au cours des prochaines années, la Chine utilisera ses réserves afin de s'implanter en Afrique dans sa quête de matières premières, d'énergie et de main-d'œuvre à bon compte. Le continent peut répondre à ces demandes. Des pays en développement à l'instar du Brésil ont également l'ambition de s'y établir. Ils investiront les richesses qui leur faisaient défaut précédemment dans les anciennes colonies portugaises comme l'Angola et le Mozambique.

L'Afrique souffre-t-elle aussi de la crise économique mondiale et de la situation de l'euro comme le reste du monde?

Il est intéressant de remarquer que tel n'est pas le cas. Des pays émergents plus développés comme la Chine ou l'Inde sont davantage frappés car de nombreux investisseurs établis en Europe et aux Etats-Unis qui pâtissent de la crise retirent de grandes quantités d'argent de ces marchés. Les Européens et les Américains n'investissent pas massivement en Afrique, de sorte que les marchés locaux ressentent dans une moindre mesure les effets de la crise mondiale. Comme nous sommes personnellement présents de longue date en Afrique, nos fonds y font particulièrement bonne figure.

conflit depuis son indépendance, a pâti du conflit ivoirien.»

UN MARCHÉ TRÈS DISPUTÉ

L'accompagnement des entrepreneurs locaux s'avère un mal nécessaire pour les fonds, afin de limiter les risques. Car le métier connaît aussi ses échecs: en 2005, par exemple, la société forestière camerounaise Sabi a fermé ses portes, accablant l'échec du fonds Cenainvest qui avait misé sur l'entreprise. «Sur les 30 investissements que nous avons en Afrique, deux se portent mal, témoigne Sébastien Boyé d'I&P. Cela reste tout de même un très bon ratio.»

«Afin de nous développer davantage, nous cherchons actuellement un troisième investisseur capable d'entrer au capital, poursuit Serigne Mbaye Niang. Les occidentaux devraient d'ailleurs se méfier, parce que l'Asie et l'Orient s'intéressent de plus en plus au marché africain. Si nous ne trouvons pas d'investisseurs européens, il n'est pas improbable qu'une société asiatique entre dans notre capital.»

Ceci souligne le caractère hautement concurrentiel de l'Afrique, que se disputent désormais l'Inde, la Chine, la Corée du Sud, le Brésil, le Moyen-Orient et les investisseurs plus traditionnels que sont l'Europe et les Etats-Unis.

Selon la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (Cnuced), le commerce total de l'Afrique avec les pays en développement, y compris ceux du continent, a été pour la première fois en 2008 supérieur à son commerce avec l'Union européenne (UE), qui est traditionnellement son principal partenaire commercial.

Retour au Sénégal. Les principaux projets d'investissement dans le pays sont aujourd'hui le fait de

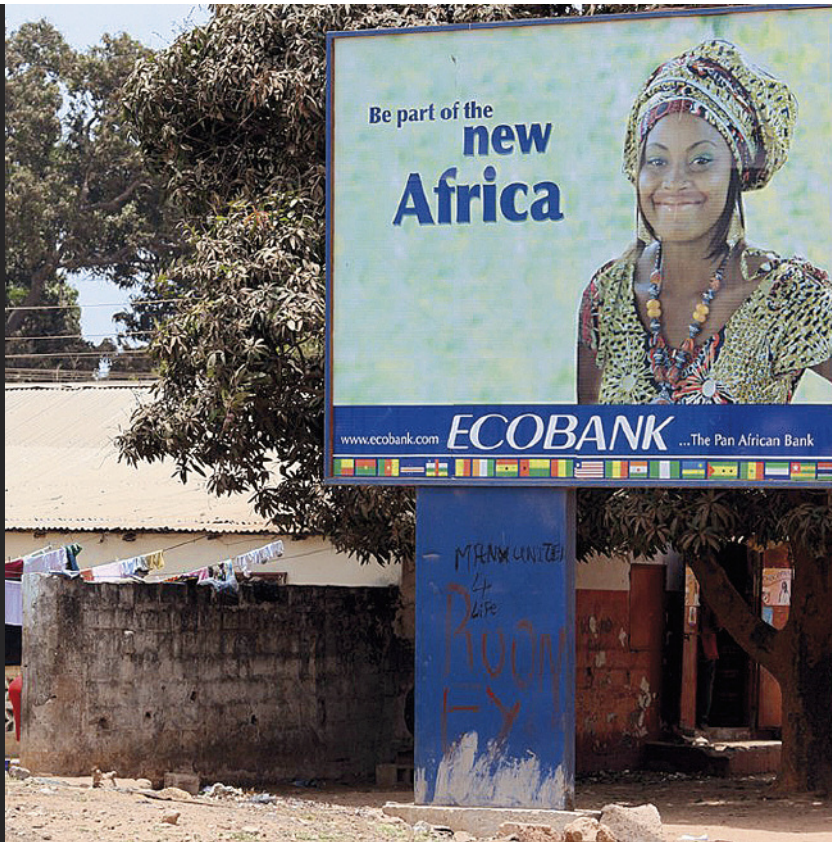
Banque

ECOBANK

Afin de diversifier ses activités et recapitaliser sa filiale nigériane, le groupe d'origine togolaise Ecobank a décidé en 1999 une large ouverture de son capital à hauteur de 150 millions de dollars. Emerging Capital Partners (ECP) a profité de l'occasion pour investir 14,2 millions dans l'entreprise.

Suite à cette arrivée de fonds, Ecobank a quintuplé son chiffre d'affaires et quadruplé son résultat net, en huit ans, grâce à une stratégie d'expansion rapide marquée par la multiplication du nombre de ses agences sur le continent.

Dès 2006, ECP a progressivement soldé ses positions dans Ecobank, pour environ 47,5 millions de dollars, à travers des ventes massives sur les différentes Bourses régionales (Abidjan, Accra et Lagos) où l'entreprise est cotée.



RED HAND RECORDS

nouveaux acteurs: Saudi Ben Laden Group (Arabie saoudite) prévoit de mettre sur la table quelque 381 millions d'euros, afin de créer une raffinerie de pétrole, et Dubai Ports World, qui gère le port de Dakar, devrait investir 195 millions d'euros dans la logistique portuaire.

Avant 2000, la France apportait 90% du flux d'investissement étranger direct (IED) vers le Sénégal. En 2009, les parts de l'ancienne puissance coloniale sont tombées à seulement 50% des IDE, suivi par l'Inde (20,2%) et la Suisse (6,8%). Des chiffres qui réjouissent Mamadou Makhtar Diagne, le directeur de l'appui au secteur privé, une émanation du Ministère de l'économie et des finances sénégalais: «La France ne s'est pas retirée de notre marché, ce sont d'autres investisseurs qui sont venus s'ajouter.»

Capital investissement, mode d'emploi

Les sociétés de private equity investissent dans des sociétés privées non cotées à très fort potentiel de croissance, sous forme de prêts convertibles en actions ou en entrant au capital. Cet apport de fonds favorise le développement rapide des entreprises visées.

Mais les gestionnaires ne sont pas des philanthropes. Leur objectif demeure de réaliser la plus forte plus-value possible. Après trois à dix ans, ils se désengagent de l'entreprise, soit par une introduction en Bourse, soit par une vente de leur part de capital à la direction, à un autre fonds ou à un tiers. En Afrique, l'une des limites à l'expansion du private

equity est la faiblesse du système boursier. Hormis en Afrique du Sud, il demeure très rare que les fonds d'investissement parviennent à se désengager d'une entreprise par le biais d'une entrée en Bourse, comme c'est le cas ailleurs dans le monde.

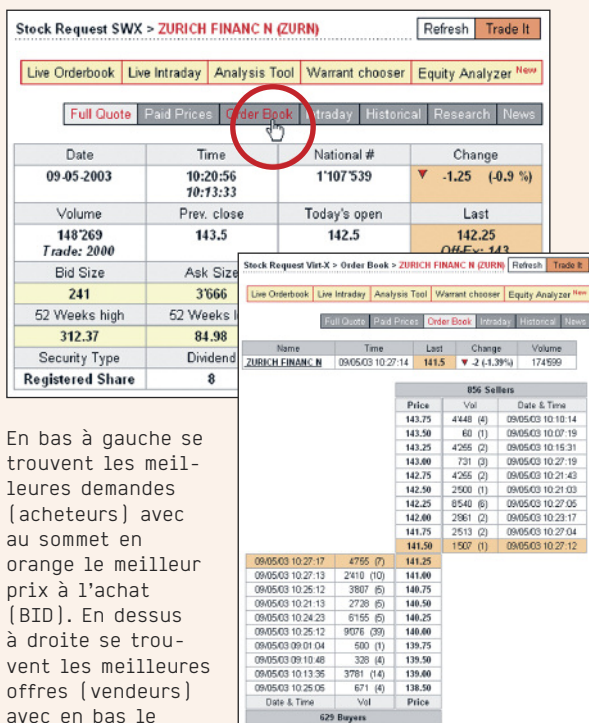
«Les sorties se font principalement par une vente aux directeurs, à un autre fonds ou, de plus en plus souvent, à un groupe international qui cherche à s'implanter dans un pays, explique Sébastien Boyé, directeur d'investissement chez I&P. Pour l'heure, nous sommes sortis de deux entreprises, à chaque fois dans des conditions très positives.»

Order Book: un inventaire à jour

L'Order Book, ou carnet d'ordres, dresse l'inventaire à un moment donné de toutes les offres d'achat et de vente d'un titre déterminé. Plus le titre en question est liquide, plus l'état du carnet d'ordres se modifie rapidement. Il se présente sous forme de tableau et de graphique.

① Accès Order Book statique

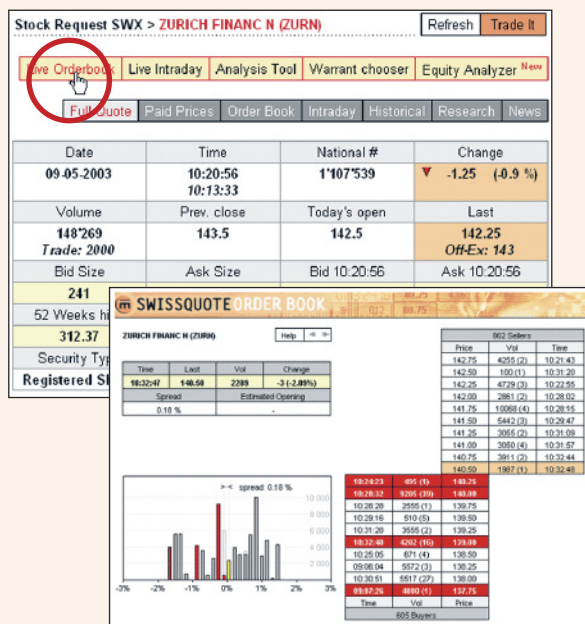
Depuis la page détail d'un titre («Full Quote»), cliquez sur «Order Book». Vous obtenez le détail des transactions sur ce titre dans un tableau statique divisé en deux parties:



En bas à gauche se trouvent les meilleures demandes (acheteurs) avec au sommet en orange le meilleur prix à l'achat (BID). En dessus à droite se trouvent les meilleures offres (vendeurs) avec en bas le meilleur prix de vente (ASK).

② Accès Order Book dynamique

Chaque client Swissquote peut accéder à une version dynamique, mise à jour automatiquement et accompagnée en plus d'un graphique permettant de visualiser intuitivement:



En abscisse, les écarts de prix entre les offres et les demandes ainsi que la dernière transaction en ordonnée, les volumes au sommet et lorsque le titre est actif, le spread, c'est-à-dire l'écart entre la meilleure offre et la meilleure demande en pourcentage. ▲

5 bonnes raisons pour utiliser l'Order Book

- Accéder à l'information financière la plus élémentaire, c'est-à-dire la plus détaillée.
- Connaître la profondeur du marché: prix, volume et nombre d'ordres à un moment donné.
- Connaître le prix estimé d'ouverture avant l'ouverture ou avant la reprise d'une cotation qui suit un stop-trading.
- Anticiper à très court terme le sens des prochaines transactions (pour les spécialistes).
- Accéder à un outil réservé jusqu'ici aux professionnels.



500 Blue Chips 1 nouvel ETF Une banque, pour investir au plus près du marché américain

ETF du Credit Suisse – Expect Expertise

L'indice S&P 500® comprend les 500 plus grandes entreprises cotées des Etats-Unis, qui représentent au total quelque 75% de la capitalisation boursière américaine. Le CS ETF (IE) on S&P 500 vous permet ainsi d'investir directement dans l'un des plus importants indices du monde. Grâce à la longue expérience de nos spécialistes, vous profitez d'une transparence accrue, d'un moindre coût et d'une liquidité optimale. Pour tout complément d'information, n'hésitez pas à nous contacter au 044 333 68 68* ou à consulter notre site

csetf.com

Investir sur le marché américain avec les ETF du Credit Suisse:

	CS ETF (IE) on S&P 500 (NOUVELLE)	CS ETF (IE) on Dow Jones Industrial Average SM	CS ETF (IE) on NASDAQ 100	CS ETF (IE) on MSCI USA	CS ETF (IE) on MSCI USA Large Cap	CS ETF (IE) on MSCI USA Small Cap
N° de valeur	10 737 041	10 737 611	10 737 617	10 737 015	10 191 861	10 191 868
ISIN	IE00B5BMR087	IE00B53L4350	IE00B53SZB19	IE00B52SFT06	IE00B3VWLJ14	IE00B3VWM098
Code Bloomberg	CSSPX SW	CSINDU SW	CSNDX SW	CSUS SW	CSUSL SW	CSUSS SW



CREDIT SUISSE

Les fonds d'investissement mentionnés dans la présente publication sont domiciliés en Irlande. Credit Suisse Asset Management Funds AG, Zurich, est le représentant en Suisse. Credit Suisse SA, Zurich, est la banque dépositaire. Les souscriptions ne sont valables que sur la base du prospectus en vigueur et du dernier rapport annuel (et, le cas échéant, semestriel si celui-ci est plus récent). Le prospectus, le prospectus simplifié, les conditions contractuelles et les statuts ainsi que les rapports annuels et semestriels sont disponibles gratuitement auprès de Credit Suisse Asset Management Funds AG, Zurich, et de toutes les banques de Credit Suisse SA en Suisse. Les indices, marques et marques de service mentionnés dans le présent document sont la propriété intellectuelle du promoteur d'indice concerné et/ou de ses donneurs de licence, et leur utilisation fait l'objet d'une licence concédée à Credit Suisse Fund Management Company (Ireland) Limited. Les fonds auxquels il est fait référence ne sont pas sponsorisés, approuvés ou promus par le promoteur d'indice concerné. LE PROMOTEUR D'INDICE NE FOURNIT AUCUNE GARANTIE ET N'ASSUME AUCUNE RESPONSABILITÉ EN RAPPORT AVEC CES FONDS OU AVEC L'INDICE SUR LEQUEL SONT BASÉS CES FONDS ET N'ÉMET AUCUNE GARANTIE QUANT À L'OPPORTUNITÉ D'INVESTIR DANS DE TELS FONDS. Le prospectus du fonds fournit des informations plus détaillées sur les relations entre le promoteur d'indice et Credit Suisse Fund Management Company (Ireland) Limited ainsi que sur tous les fonds concernés. *Nous attirons votre attention sur le fait que toutes les communications téléphoniques sont enregistrées. Lorsque vous nous appelez, nous considérons que vous acceptez tacitement cette pratique.

Un outil simple et intuitif pour investir en Bourse

Swissquote lance une toute nouvelle plateforme destinée aux clients ePrivate Banking qui veulent gérer leur argent d'une manière indépendante.



D'un simple clic, l'investisseur définit le niveau de risque qu'il souhaite prendre.



S'il le désire, l'investisseur peut ajuster lui-même un grand nombre de paramètres.

En mettant à la disposition du grand public un outil de placement particulièrement facile d'accès, Swissquote veut ouvrir les portes de l'ePrivate Banking à un spectre beaucoup plus large d'investisseurs. La plateforme, baptisée ePrivate Banking, s'adresse résolument aux non-spécialistes.

Son design et son interface tranchent radicalement avec l'austérité habituelle des outils financiers. Même sans connaissance technique, il devient possible d'investir sur le marché des actions en se passant de conseil extérieur. L'explication? Une gestion de portefeuille entièrement automatisée. Quelques clics suffisent à se lancer. Ne reste plus ensuite qu'à laisser faire la machine.

Concrètement, une fois sur la page d'accueil, l'utilisateur choisit à l'aide d'un curseur le niveau de risque qu'il souhaite prendre (voir l'illustration ci-dessus). L'amplitude des gains (mais également des pertes) correspond logiquement au niveau de risque sélectionné. L'utilisateur choisit ensuite le montant qu'il souhaite investir et dans quelle monnaie. Il peut également déterminer un univers d'investis-

tissement (par exemple le marché suisse) ou, s'il le souhaite, des secteurs particuliers (par exemple toutes les actions liées aux transports).

L'algorithme va alors lui faire des propositions et composer un portefeuille qui sera géré automatiquement. En se basant sur des données historiques et en fonction de la stratégie définie par le client, le programme va acheter et vendre des titres, surveiller les positions, rebalancer les portefeuilles si nécessaire, etc. Il reste évidemment possible pour le client de reprendre le contrôle et de modifier les paramètres à tout moment. Par ailleurs, l'utilisateur peut choisir d'ajouter une préférence sur un ou plusieurs titres que l'algorithme prendra en compte de manière optimale en conservant la cohérence avec toutes les autres contraintes. Via le mode «avancé», les options de personnalisation se révèlent même très riches, avec la possibilité (de surpondérer ou de sous-pondérer un secteur entier). Rien n'oblige toutefois à s'aventurer aussi loin pour tirer parti du système... l'outil se destinant avant tout aux non-spécialistes.



Marc Bürki, CEO de Swissquote, résume les avantages de la nouvelle interface.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ D'où est venue l'idée de créer cette nouvelle plateforme?

MARC BÜRKI ▶ Nous sommes partis d'un premier constat: il existe en Suisse environ 400'000 investisseurs «autodidactes» qui connaissent bien les outils financiers. L'essentiel des

lent pas touiller les ingrédients eux-mêmes. Ils préfèrent qu'un logiciel le fasse pour eux.

Quelle performance peut-on attendre d'un tel logiciel?

Sur le long terme, notre objectif est de battre le marché. Nous sommes

différents (contre seulement 2'000 au lancement de notre plateforme, à l'époque limitée à la bourse suisse). Or, il n'est humainement plus possible de s'informer sur autant de titres.

Vous pouvez aujourd'hui acheter un titre sur le marché coréen avec la même facilité que sur le marché de Zurich. La distance et la langue ne sont plus un souci. Cette masse d'informations donne parfois l'impression de se retrouver dans un cockpit d'avion sans avoir la licence de pilote... Du coup, la plupart des inves-



En matière de reporting, le logiciel offre également une interface très lisible et accessible.



Il est possible de modifier à tout moment sa stratégie d'investissement.

clients de Swissquote font partie de ce cercle restreint. Parallèlement, on estime que 250'000 autres personnes en Suisse s'intéressent aussi à l'économie et à la finance, mais sans chercher à en maîtriser toutes les subtilités, et sans vouloir non plus consacrer trop de temps au suivi de la Bourse. C'est à ce nouveau profil d'investisseurs que notre logiciel s'adresse. Ce type de client n'a pas forcément d'idée préconçue car il n'a pas le temps de suivre de près l'actualité financière. Pour autant, il a une idée du risque qu'il souhaite prendre, de la monnaie dans laquelle il veut investir, peut-être même du secteur dans lequel il veut investir, mais sans volonté d'aller jusqu'au niveau moléculaire du portefeuille. Ces nouveaux investisseurs ont une recette en tête mais ne veu-

convaincus que la technologie permet désormais de proposer des solutions intelligentes. Bien entendu notre logiciel ne permet pas de faire des miracles, mais au moins il agit!

Lorsqu'il y a une tempête sur les marchés, beaucoup d'investisseurs font le dos rond et attendent que ça passe. Le logiciel n'a pas d'états d'âme ou d'émotions. Il lui manque certes l'intuition propre à l'humain, mais en contrepartie, il peut fonctionner de manière itérative, c'est-à-dire effectuer 100'000 analyses en une nuit en changeant un paramètre par-ci par-là.

A certains égards, la machine s'en sort donc mieux que l'humain?

Sur Swissquote.ch, il est aujourd'hui possible d'acheter 400'000 produits

tisseurs se concentrent sur quelques sociétés qu'ils connaissent très bien. La machine ne connaît pas ce type de limitations.

Le nouveau logiciel se distingue par son interface et son design très conviviaux, presque ludiques. Les utilisateurs risquent d'être surpris...

Il fallait que cela soit un peu ludique! Les outils traditionnels sont généralement terrifiants pour les non-spécialistes, avec beaucoup de mots savants et de graphiques complexes. Nous avons en effet accordé beaucoup d'importance au design et à la vulgarisation de l'interface, qui se devait d'être très simple et intuitive. L'utilisateur lambda a désormais la possibilité de maîtriser les choses. ▲



Mathias Hecht, membre suisse de l'équipe Commerzbank de Triathlon.

**Power pur:
Notre offre de warrants.**

Performance maximale. Made in Switzerland.

3.8 km de natation, 180 km de vélo, 42.2 km de course à pied – l'Ironman exige de chaque athlète qu'il fournisse des performances exceptionnelles. Cela nous motive d'autant plus à vous proposer notre nouvelle palette de warrants, afin de pouvoir vous offrir la chance de tirer le plus grand parti de vos placements à chaque attente du marché. Vous désirez investir? Vous pouvez vous procurer nos warrants auprès de votre courtier en ligne ou de votre banque.

Plus d'informations

sur nos warrants ou nos autres produits structurés et ETFs: www.zertifikate.commerzbank.ch
sur notre engagement dans le domaine du triathlon: www.commerzbank.de/triathlon

Grandissons ensemble

Swissquote se multiplie sur mobiles

Swissquote est disponible sur différentes plateformes mobiles: iPhone, iPad, BlackBerry, Android, mais aussi par le biais de mobile.swissquote.ch



Swissquote s'est lancé dans le mobile en 2002 avec la première plateforme mobile en noir et blanc. A ce jour, la banque en ligne dispose de toute une palette d'applications depuis lesquelles les clients peuvent accéder aux dernières informations boursières, suivre leurs titres préférés et passer des ordres depuis leur compte Swissquote.

Au début de l'année, Swissquote a agrandi son équipe de développement lié à la téléphonie mobile, afin d'offrir davantage de services. Le résultat n'a pas tardé à se faire sentir, puisque trois nouvelles applications ont vu le jour sur les différents magasins en ligne.

La première est une application dédiée à l'iPad disponible sur l'App Store d'Apple. Cette application, baptisée Swissquote HD, est semblable à celle de l'iPhone, mais avec une mise en page bien meilleure. L'avantage de l'iPad, c'est de pouvoir accéder plus rapidement à l'information étant donné que la tablette dispose d'une plus grande surface d'affichage. Vous y trouverez également un petit clip publicitaire de Swissquote en allemand et, prochainement, le télé-

chargement du présent magazine. L'application Swissquote HD peut être téléchargée depuis iTunes ou directement depuis un iPad.

La deuxième application se destine spécifiquement aux téléphones BlackBerry, disponible sur le BlackBerry Application World et aussi sur le site swissquote.ch*. Cette nouvelle application, également très complète, permet d'accéder à la plupart des fonctionnalités de notre application iPhone. Elle contient en plus des graphiques dynamiques semblables à l'outil d'analyse du site Swissquote, qui permettent une interaction en temps réel dans les graphiques (zoom, scroll, analyse, etc.).

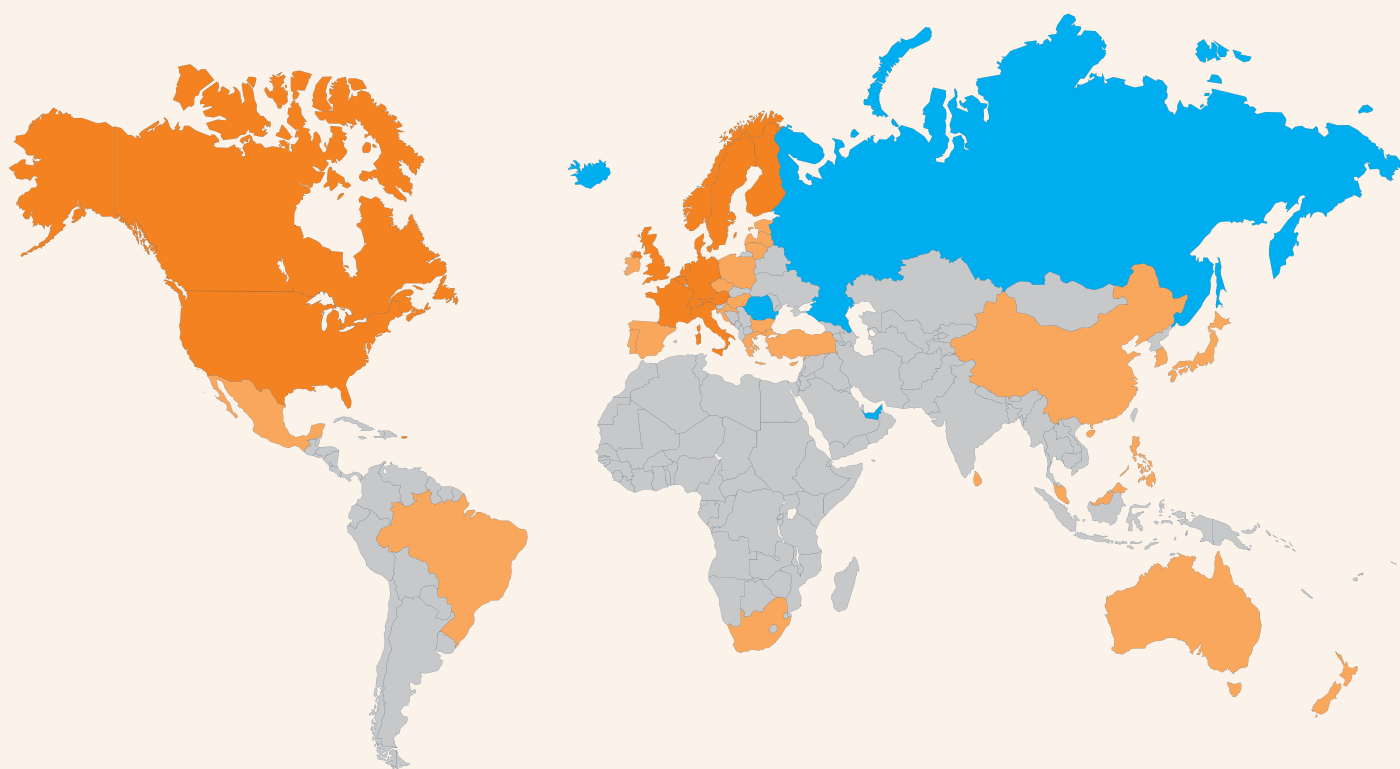
La troisième application a été conçue pour les téléphones Android (le système d'exploitation de Google), disponible sur l'Android Market**. Cette application contient les fonctionnalités élémentaires, identiques à la première version de notre application iPhone publiée à l'été 2008, c'est-à-dire une liste de cotations personnalisables, avec leurs détails, leurs graphiques et leurs news. Une vue horizontale est également disponible.

Autre nouveauté: la mise en place d'un programme de reconnaissance de téléphone mobile depuis la page d'accueil de notre site internet. Si vous accédez à swissquote.ch à l'aide d'un téléphone mobile, vous serez alors automatiquement redirigé sur une page adaptée à votre appareil, ce qui vous évitera de télécharger trop de données pour un résultat médiocre. Ensuite, en fonction du téléphone utilisé, vous pourrez même télécharger en un clic l'application adaptée à votre téléphone et retourner sur notre page d'accueil. Il se peut que certains appareils mobiles ne soient pas reconnus par nos services; dans ce cas, l'adresse mobile.swissquote.ch vous permettra d'accéder à notre site adapté à tous les types de mobiles. ▲

** Si vous accédez à www.swissquote.ch à l'aide d'un téléphone BlackBerry, une page d'accueil vous proposera de télécharger l'application concernée et compatible avec votre mobile. Il faut néanmoins posséder un OS supérieur ou égal à la version 4.7.0 pour les téléphones à écrans tactiles et supérieur ou égal à la version 4.2.1 pour les autres téléphones BlackBerry.*

*** Cette application Android est également proposée aux utilisateurs de téléphones Android qui accèdent à notre site www.swissquote.ch à l'aide d'une page d'accueil dédiée.*

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE



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

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 (ePrivate Banking) et/ou l'analyse de titres.
- Compte bancaire en temps réel multi-monnaies, compte dépôts titres, service de paiements en ligne, négoce de papiers-valeurs à prix discount.
- Négoce d'actions en temps réel sur les principales places boursières mondiales (cf. carte).
- Négoce d'options et de futures en direct sur les principaux marchés à terme (Eurex, CME — Chicago Mercantile Exchange, ISE — International Securities Exchange).
- Négoce en temps réel de warrants et autres produits dérivés ou structurés (Scoach, Euwax).
- Fundshop: plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 5'500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 40 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1.8 pips, levier de 100:1).
- Compte d'épargne innovant.
- 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



LargeNetwork

www.LargeNetwork.com

LargeNetwork
Press agency
6, rue Abraham-Gevray
1201 Geneva, Switzerland
+41 22 919 19 19
www.LargeNetwork.com



12
www.pegi.info

PlayStation Move

MOVE INTO THE ACTION!



«PS3», «PLAYSTATION» and «DOX» are registered trademarks of Sony Computer Entertainment Inc. «SONY» and «PS» are registered trademarks of Sony Corporation. «make.believe» is a trademark of the same company. Sports Champions™ ©2010 Sony Computer Entertainment America. «Sports Champions» is a trademark of Sony Computer Entertainment America. All rights reserved.

Incroyablement précis, le détecteur de mouvements de PlayStation Move garantit une interaction plus réaliste que jamais. Gladiateur, archer, champion de tennis: avec Sports Champions, hisse-toi au sommet de la performance. Move en main, tu vis le jeu au cœur de l'action. Attention, c'est parti!

THE GAME IS JUST THE START...

playstation.com/psmove

Commercialisé dès
le 15.09.10.



PS3

PlayStation 3

Nouveau PlayStation Move pour PlayStation 3

SONY
make.believe

ARGON 70CHF: ~400.-
www.ospreypacks.com**NAOS 45**CHF: ~500.-
www.arcteryx.com**TADPOLE 23 BX**CHF: ~250.-
www.thenorthface.com**VAKUUM GTX**CHF: ~300.-
www.meindl.de**SPORT**

Bien s'équiper pour le trekking

Du matériel ultraléger, naturel, qui s'adapte aux conditions extrêmes, tel est le rêve de tout randonneur. Pour satisfaire cette demande, certaines marques rivalisent d'inventivité et de technologies. Sélection basée sur l'avis d'experts. Par Geneviève Ruiz

Sacs à dos

ARGON 70, AVEC CEINTURE THERMOFORMABLE

«Un bon sac de trekking doit bien sûr être léger, commente Antoine Bugniet, responsable du magasin Passe Montagne à Lausanne. Mais il doit avant tout bien épouser la morphologie du corps. Pour une mobilité optimale et pour éviter les douleurs dorsales, 80% du poids doit être chargé sur les hanches. Les bonnes marques proposent des modèles différents pour hommes et femmes et font de grands efforts pour améliorer l'efficacité de la sangle ventrale.» Dans ce domaine, c'est la marque américaine Osprey qui sort du lot: elle est la première à avoir conçu des sangles ventrales thermoformables, que l'on chauffe pour les adapter à la

forme de ses hanches au centimètre près. Si Osprey offre cette possibilité sur une dizaine de modèles, le sac Argon 70 a particulièrement retenu notre attention, car il contient pratiquement tous les accessoires imaginables, pour quelque 3 kg: un système d'hydratation intégré, des accès facilités et salvateurs à la lampe frontale et au sac de couchage et une partie détachable pour des excursions d'une journée. «Ces sacs sont chers, mais une fois que les randonneurs les essaient, ils reviennent rarement en arrière. Un must!»

NAOS 45, TOTALEMENT ÉTANCHE

«Une autre tendance actuelle est d'atteindre une étanchéité totale dans les sacs, explique Antoine Bugniet. La marque Arc'teryx est pionnière dans ce domaine, grâce

à une technologie de textiles et de fermetures imperméables. Un sac étanche permet d'emporter moins de poids car il limite les besoins en housses et en habits de rechange. Selon le trekking envisagé, c'est aussi une garantie de sécurité.» La plus terrible des tempêtes n'arrivera donc pas à venir à bout de l'Arc'teryx Naos 45 et les affaires y resteront totalement au sec.

Tentes

TADPOLE 23 BX, LÉGÈRE ET FACILE À MONTER

Une tente confortable pour deux personnes avec un poids de 2,1 kg, qui dit mieux? La North Face Tadpole ne représente certainement pas la tente de rêve pour une famille qui va camper en

HIKING LIGHT CREW SOCKCHF: ~40.-
www.smartwool.com**SUPERFINE 150**CHF: ~50.-
www.icebreaker.com**RAMPART PANT**CHF: ~100.-
www.arcteryx.com**PATAGONIA R2**CHF: ~200.-
www.patagonia.com

voiture... Mais pour le trekking, elle est imbattable: outre son poids plume, elle est facile à monter et résiste à la pluie, au froid et à la chaleur, grâce à une combinaison de polyester et de nylon à la fois imperméables et respirants. «La géométrie de cette tente est parfaitement étudiée, aucun espace n'est gaspillé, explique Cherries Von Maur, accompagnatrice en moyenne montagne à Verbier. Certes, il ne faut pas être gros, mais de nombreux recoins pratiques permettent de garder toutes ses affaires au sec.»

Chaussures**VAKUUM GTX, UNE MOUSSE À MÉMOIRE**

«Lorsqu'on achète une chaussure de randonnée, il faut regarder qu'elle soit bien adaptée à la forme de son pied avant d'opter pour une marque spécifique», explique Antoine Bugniet. Avec le modèle Vakuüm GTX, la marque allemande Meindl a sorti un modèle particulièrement innovant: de la mousse à mémoire de formes a été insérée sur les malléoles et à l'avant de la chaussure, qui s'adapte individuellement à chaque type de pied. Un gain de confort certain, surtout combiné avec des semelles Vibram offrant une remarquable accroche et dont le cuir comporte une

membrane de Gore-Tex. Le tout pour 650 gr la paire.

Chaussettes**HIKING LIGHT CREW SOCK, POUR EN FINIR AVEC LES CLOQUES**

Les chaussettes Smartwool ont été inventées par des instructeurs de ski américains. Leur secret: elles contiennent 73% de laine de Mérino, un mouton de Nouvelle Zélande. Une laine connue pour sa douceur et ses propriétés antioeurs et antitranspirantes. «Ces chaussettes représentent le bonheur de marcher sans cloque, s'enthousiasme Cherries Von Maur. On prend plaisir à les utiliser tous les jours tellement elles sont confortables et ergonomiques.» Les chaussettes Smartwool existent en plusieurs épaisseurs et en quantité de couleurs différentes.

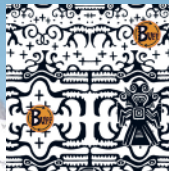
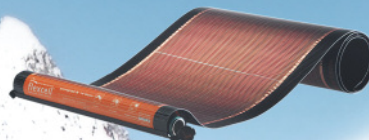
T-shirts**SUPERFINE 150, LE LIGHT AU NATUREL**

Quand un randonneur essaie un t-shirt Icebreaker en laine de Mérino, il ne peut en général plus s'en passer. Les vêtements de cette marque néo-zélandaise n'ont pas leur pareil en termes de confort, de chaleur et d'efficacité: «Ils ne sentent pas, sèchent vite et sont naturels», commente

Cherries Von Maur. Le modèle Superfine 150, fait partie des plus légers de la marque. On le porte seul lorsqu'il fait chaud, ou comme première couche lorsque le thermomètre baisse. L'engagement d'Icebreaker pour le développement durable devrait encore convaincre les derniers sceptiques: la compagnie achète la laine de Mérino à des prix équitables aux paysans néo-zélandais, qui, de leur côté, garantissent de faire paître librement leurs moutons sur de grands espaces.

Pantalons**RAMPART PANT, L'ADAPTATION AU MOUVEMENT**

«En matière de pantalons, il faut bannir le coton et les élastiques autour de la taille, souligne Antoine Bugniet. Quant aux pantalons-shorts deux en un, ils sont un peu passés de mode, par leur manque d'esthétisme et le fait qu'ils ne sont pas toujours pratiques. Pour le reste, il faut privilégier les matières respirables, proches du corps mais qui laissent une bonne liberté de mouvement, sous peine de trop se fatiguer.» L'Arc'teryx Rampart Pant semble satisfaire à tous ces critères: ultralight, ses matières respirantes s'adaptent au corps dans les mouvements les plus extrêmes. Il existe en version masculine ou féminine. «C'est le

**GORE-TEX
PACLITE**CHF: ~300.-
<http://marmot.com>**DOWN SWEATER**CHF: ~200.-
www.patagonia.com**BUFF**CHF: ~30.-
www.buff.es**CHARGEUR
SOLAIRE
SUNPACK**CHF: ~260.-
www.flexcell.com

premier pantalon de trekking pour femme qui est confortable au niveau du bassin, précise Cherries Von Maur. En plus il amincit la silhouette. Alléluia, il était temps!»

Polaires**R2, UNE RESPIRATION
OPTIMALE**

Un système de fibres de polyester de différentes longueurs confère à cette veste polaire une isolation, une gestion de l'humidité ainsi qu'une respiration optimale, le tout pour 419 gr. Avec les détails qui font la différence: une fermeture éclair facile à manipuler, même avec des gants, et trois poches rendues étanches grâce à une colle spéciale. «J'utilise cette polaire depuis six ans, elle est toujours à la bonne température, douce comme un nounours et sèche très vite, raconte Stephen Hadik, guide de montagne à Verbier. En plus, son look est tellement chouette qu'on peut la porter aussi lorsqu'on ne fait pas de sport.»

Vestes**GORE-TEX PACLITE,
LA LÉGÈRETÉ DU CARBONE**

«Cette veste est un excellent produit, considère Stephen Hadik. Elle est légère (226 gr), respire

bien. Parfaite pour une météo plus ou moins stable, elle peut s'avérer un peu limite par mauvais temps. On la complète alors avec une polaire.» Gore-Tex Paclite est une technologie qui utilise une membrane Gore-Tex spécifique qui contient du carbone, ce qui la rend plus légère et plus fine. Tout en étant 100% étanche, elle évacue la transpiration. Sa forme est conçue de façon à épouser l'ergonomie du corps.

Doudounes**DOWN SWEATER,
LA DOUDOUNE DE RÉFÉRENCE**

Cette doudoune aux superbes coloris est une prouesse: pour 320 gr de poids, on a une veste qui tient très chaud grâce à ses plumes d'oie, qui est si fine qu'on peut la mettre sous une autre veste lors de froids extrêmes, et qui protège du vent aussi bien que de la pluie. «Cette doudoune est si légère et thermorégulatrice que j'oublie parfois de l'enlever lorsque je me trouve à l'intérieur, observe Cherries Von Maur. C'est le vêtement idéal à avoir dans son sac à dos, au cas où la journée caniculaire d'été se transformerait en situation hivernale. Les doudounes avec rembourrage synthétique sont moins chaudes et prennent davantage de place dans le sac.»

Accessoires**BUFF, LE BONNET À TOUT FAIRE**

Un morceau de polaire attaché à un tissu dry-fit ultraléger, le Buff convient au trekkeur avant tout pour sa polyvalence: «On l'utilise comme bonnet, écharpe, comme bandeau, contre la chaleur et la transpiration, ou pour laver ses lunettes, explique Stephen Hadik. Hyper pratique en montagne!»

**CHARGEUR SOLAIRE SUNPACK ,
POUR RANDONNER ÉCOLO**

«Les prix ont baissé dans le domaine des chargeurs solaires, souligne Antoine Bugniet. Du coup, de plus en plus de randonneurs se décident à en acheter. Accessoire très utile pour les longs trekkings dans des régions isolées ou simplement pour ne pas prendre trop de batteries de rechange avec soi.» Le chargeur solaire Sunpack de l'entreprise suisse Flexcell est léger (770 gr), compact et enroulable. Il permet de recharger tous ses appareils électroniques portables, tels téléphones mobiles, GPS, lecteurs MP3 et appareils photo numériques.

VÉLO

Escapades au long cours à vélo électrique

Souvent associé à un usage urbain, le vélo électrique se prête aussi à la randonnée. Les agences de voyages l'ont compris et multiplient les tours organisés.

Par Pascale Roth



Certains l'utilisent pour leurs déplacements urbains et professionnels, d'autres l'adoptent désormais pour leurs loisirs. En plein boom, le vélo électrique rallie toujours plus d'adeptes, y compris dans le registre sportif! Ces amateurs d'un nouveau genre n'ont pas un physique d'athlète mais souhaitent néanmoins entreprendre de longues excursions à vélo.

«Grâce à l'assistance électrique, des personnes qui ne sont pas en mesure de parcourir chaque jour 70 à 90 km à vélo peuvent désormais accomplir de grands tours, explique Michael Mettler, de l'agence lucernoise Baumeler Reisen, spécialisée dans les vacances sportives. Mieux, la situation topographique

d'une région n'est plus une limite pour les participants. «Vous pouvez visiter un endroit qui vous plaît même si le parcours comporte des étapes avec des montées de 300 à 400 m», souligne Michael Mettler. L'agence propose par exemple un trajet de Berne à Paris en douze jours, soit 700 km au total avec des haltes à Dijon, Beaune, Semur-en-Auxois ou encore Auxerre; ou alors une excursion de Saint-Moritz à Vérone (avec prolongement possible jusqu'à Venise), à travers le Val Müstair et le Tyrol du Sud.

Un guide et un chauffeur conduisant un minibus, où se trouvent les bagages et les batteries de rechange, accompagnent les participants. Les batteries

vides sont rechargées dans les hôtels à la fin de chaque étape.

DÉGUSTATION DE CHOCOLAT

S'inscrivant dans cette tendance, le TCS ouvre également certains de ses tours réguliers au vélo électrique. «Le parcours du Trittico Alpino, ndlr: une randonnée pour cyclistes chevronnés dans les Alpes tessinoises peut s'effectuer à vélo électrique», relève Pascal Schaub, directeur de la section genevoise du TCS. Les vélos peuvent être loués sur place avec une batterie de réserve à disposition.

Les CFF, à travers leur filiale Railaway, proposent quant à eux des offres de loisir combinées; à savoir un voyage en



Batterie chargée en quelques heures

Equipés à l'origine d'une batterie en plomb ou en nickel, les vélos électriques modernes possèdent une batterie en lithium. L'autonomie permet de parcourir une distance variant entre 50 et 80 km suivant le modèle choisi, la géographie du terrain et le pourcentage d'aide électrique sollicitée.



«Les batteries peuvent se recharger sur une prise classique de 220 volts, à domicile ou dans un hôtel», explique Gerhard Tubandt, porte-parole de l'Association transport et environnement (ATE). Le temps d'une charge complète de la batterie prend de trois à huit heures selon la technologie de la batterie et du chargeur.

«A noter que les batteries n'ont pas besoin d'être déchargées entièrement avant d'être rechargées, comme c'était le cas avec les batteries au nickel», fait remarquer Andreas Baumgartner, du service marketing de Flyer, premier fabricant suisse de vélos électriques. Reste à s'assurer qu'il est possible de raccorder toute une série d'accus sur les prises de l'hôtel, sans s'attirer les foudres de l'hôtelier. Existe-t-il des règles à ce sujet? «Même les plus récentes recommandations édictées par notre association ne prévoient

aucune directive concrète à cet égard», déclare Marco Röthlisberger de l'association professionnelle Hôtelleriesuisse. En cas de doute, il conseille au voyageur de se renseigner à la réception sur les usages de la maison lors du check-in. Ainsi, le client pourra recharger ses accus en toute bonne conscience. A n'en pas douter, les hôteliers, plutôt que d'exiger une taxe spécifique, auront à cœur d'offrir ce petit service comme une agréable prestation complémentaire.

Lors d'une étape de plus de 50 km il faudra penser à emporter avec soi une batterie de rechange – ce qui est tout à fait faisable, une batterie pesant entre 1 à 2 kg – ou consulter la carte des stations d'échange de batteries, qui proposent cette prestation gratuitement. En cas de déplacement à l'étranger, ne pas oublier de prendre un transformateur avec soi.

Le VTT aussi

Pour la première fois en Suisse, un réseau de location de VTT à assistance électrique est en train de voir le jour en Gruyère, sous l'enseigne d'EnergieBike. L'offre est dès à présent disponible à Charmey, au Moléson et à La Chia. Elle s'étendra davantage au cours des prochains mois. Dès 2011, il sera possible de traverser les Préalpes fribourgeoises, des Paccots au lac Noir. Les batteries des VTT sont dotées d'une autonomie d'une quarantaine de kilomètres et se rechargent à la descente. Une station de location relais à la Tour-de-Trème est également prévue.



Explosion du nombre de ventes

Les ventes de vélos électriques ont connu une augmentation sans précédent ces dernières années. A titre d'exemple, les ventes de la firme Flyer ont plus que triplé en deux ans, passant de 8'000 à 28'000 unités entre 2007 et 2009. Le fabricant mise sur un chiffre de 45'000 vélos électriques produits et vendus pour l'année 2010, dont 50% se destinent au marché suisse. Seul bémol, le consommateur devra tout de même déboursier entre 2500 et 5000 francs pour un bon modèle...

train à tarif réduit (-20%) et la location d'un vélo électrique pour un jour. «A cela s'ajoute parfois une dégustation de chocolat», commente Jean-Philippe Schmidt, porte-parole des CFF. A l'heure actuelle, trois offres sont déjà disponibles: e-bike au pays d'Appenzell, à travers la biosphère de l'Entlebuch ou au Creux-du-Van.

A noter que les offices du tourisme de nombreuses villes suisses proposent également des tours à vélo électrique, de même que certaines associations, telles que Pro Senectute.

Il est bien entendu possible d'entreprendre ces tours de manière individuelle, en louant un vélo électrique et une batterie de rechange auprès d'une agence de location (Rent a Bike ou Easy Cycle, par exemple). Ne reste plus qu'à se munir d'une carte des relais et stations de rechange, disponible sur le site de SuisseMobile. ▲

Adresses utiles

Baumeler Reisen
6002 Luzern
Tel: 041 418 65 65
www.baumeler.ch
L'un des pionniers du voyage à vélo électrique, spécialisé dans les vacances sportives été comme hiver, en Suisse et ailleurs en Europe.

Energie-bike
Robert Bochud
Le Ziblé 2
1634 La Roche
Tel: 079 230 27 31
www.energie-bike.ch
Un réseau de location de VTT électriques pour des balades accessibles à tous dans les Préalpes fribourgeoises.

Alpavia
3700 Spiez
Tel: 033 650 16 02
www.alpavia.ch
L'agence Alpavia propose des excursions de quelques jours, déclinées par thèmes, au cœur des Alpes bernoises.

Flying Wheels
3800 Interlaken
Tel: 076 330 80 88
www.flyingwheels.ch
Basé à Interlaken, ce tour operator se consacre entièrement au vélo électrique. Au programme, des balades d'un ou plusieurs jours, avec la possibilité de louer les vélos.

Fondation SuisseMobile
Finkenhübelweg 11
3001 Berne
Tel: 031 307 47 40
Veloland.ch
Un portail complet pour découvrir la Suisse à vélo électrique, avec des itinéraires ainsi que des cartes signalant les stations de recharge. L'offre en Suisse romande reste pour l'heure limitée.



Tailormade travel to Australia, New Zealand and the South Pacific by the Specialists at ozeania

ozeania has been specializing in tailormade travel to Australia, New Zealand and the South Pacific Islands for over 20 years now. At **ozeania** we are all passionate about travel and know our destinations and what there is to offer from our own experience. We have travelled to these destinations many many times. And we still keep going back for more! Be it to relax, indulge, actively discover, dive, sail, horse-ride, trek, honeymoon – or simply to experience the Land, we can tailor make to your desire. **ozeania** – the specialist for profound, competent and inspiring travel-consulting.

ozeania

Träumen – Reisen – Erleben

Ozeania Reisen AG · Telefon 056 484 20 20
5442 Fislisbach/Baden · www.ozeania.ch

Deux destinations pour rêver sous l'eau

Où explorer les fonds marins cet automne? Swissquote Magazine a déniché deux spots idylliques, pour les débutants comme pour les initiés. L'île de Mahé aux Seychelles et la presqu'île de Giens au sud de la France.

Par Camille Destraz



LES SEYCHELLES EN OCTOBRE

«Moins touristique que l'Égypte, plus développée que l'île Maurice, plus chaude que les eaux d'Afrique du Sud (de 27 à 30!), la région des Seychelles est parfaite pour les débutants, comme pour les initiés», s'enthousiasme Carl Gustaf Lundin, manager du programme marin de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Selon lui, on s'y sent toute l'année comme dans un aquarium géant, mais plus idéalement en octobre, novembre, avril et mai.

A l'île de Mahé, la plus grande île des Seychelles, les spots de plongée sont nombreux, depuis le sol comme depuis

un bateau. «La vie sous-marine est très bien préservée», note le spécialiste, qui s'est rendu sur place une quinzaine de fois pour des plongées. On y voit énormément de poissons, des requins, et la zone est parfaitement sécurisée par les opérateurs locaux.»

Fonds marins multicolores, tortues, requins-baleines, mérous géants, poissons-papillons, poulpes, barracudas ou raies mantas, la faune foisonne autour des arbres coralliens et des imposants rochers de granit. La plongée aux abords des îles extérieures offre la possibilité d'explorer des grottes et des canyons, voire même des épaves de bateaux. Mais cette dernière option sera plutôt

réservée aux plongeurs expérimentés. Depuis Mahé, lieu de passage obligatoire pour les vols internationaux, on peut rayonner vers toutes les autres îles des Seychelles (possibilités d'excursions d'un jour). Parmi les 115 atolls et archipels, seuls 16 proposent des lieux d'hébergement.

Pour ceux qui préfèrent admirer les beautés aquatiques depuis la surface, il faudra viser le mois d'octobre, l'occasion de participer au Festival de la photo et du film sous-marin (Subios) avec projections en plein air au centre-ville de Victoria. De quoi s'émerveiller au-dessus et au-dessous du clapotis des vagues...



ENVOÛTANTE PRESQU'ÎLE

Explorer des fonds marins spectaculaires en Méditerranée, à quelques heures de route de la Suisse? C'est possible dans la presqu'île de Giens, dans le Var, dans le sud de la France. A écouter Philippe Stücker, plongeur passionné et moniteur au club Plongée libre (Morges, VD), il s'agit là d'une «destination de rêve». Et pas seulement pour les plongeurs expérimentés. Les familles avec enfants dès 8 ans y trouveront parfaitement leur compte.

Située au sud de Hyères, à 20 kilomètres de Toulon, ce lieu magique permet une plongée en réserve naturelle, autour des îles de Port-Cros et de Porquerolles. Reliée au continent par un double tombolo, constitué de deux cordons dunaires enserrant les salins et l'étang des Pesquiers, la presqu'île de Giens est une formation pratiquement unique au monde. «La réserve naturelle se compose de l'île de Port-Cros et son parc marin de 1800 ha, où l'on trouve l'île Bagaud et la Gabinière, deux petites îles rocheuses avec une vie sous-marine remarquable, explique Philippe Stücker. On peut y voir du corail rouge, de la rascasse, des raies, des mérus de

50 kg, de la roussette, des bancs de barracudas! Comme c'est une réserve, les poissons ont le temps de grandir.»

Les plongeurs plus expérimentés pourront également admirer les deux célèbres épaves qui gisent au fond de l'eau: le Donator, qui a coulé sur une mine à la fin de la Seconde Guerre mondiale, et le Grec. «Elles se trouvent dans la passe entre l'île de Porquerolles et de Port-Cros, précise Philippe Stücker. On trouve aussi d'autres épaves proches de ces îles et de la presqu'île. Plus on descend, plus on devine la forme du bateau. C'est fascinant!»

Comme pour toute destination de plongée qui se respecte, le matériel peut être loué sur place et des initiations sont proposées aux débutants, dont les enfants. Côté hébergement, tout est possible, du camping à la résidence en appartement.

Les chanceux qui pourront éviter les foules estivales, et s'y rendre en octobre, auront tout loisir de profiter d'un lieu magique, déserté par les touristes, et d'une mer encore chaude, prête à dévoiler ses trésors. ▲

EN PRATIQUE

Formation

Il existe deux principaux types de formation pour la plongée: le CMAS (détails sur le site www.cmas.ch) et le PADI (site d'infos très complet sur www.padi.com). Les deux ont leurs particularités, mais tendent à se rapprocher dans la manière d'aborder ce sport. Le CMAS cultive une approche plus sportive que le PADI. Côté budget, compter entre 500.- et 1000.- pour une formation élémentaire. Selon le moniteur Philippe Stücker, il est conseillé de se former un minimum avant de partir. Le site de la Fédération suisse de sports subaquatiques, www.fsss.ch propose des liens et infos intéressants.

Papiers à fournir

Il faut présenter un certificat médical datant de moins d'un an, parfois moins de six mois, pour pratiquer la plongée. Attention! Les personnes cardiaques et les femmes enceintes ne peuvent pas pratiquer. Les plongeurs expérimentés devront également montrer leur brevet et leur carnet de plongée. Suivant les pays, la carte de membre d'un club peut être demandée.

Transports

Pour les Seychelles: tous les vols internationaux passent par l'île de Mahé. Depuis les aéroports de Genève et de Zurich, possibilités de vols sur Air France et Air Seychelles, avec escale à Paris.

Pour la presqu'île de Giens: ceux qui n'ont pas le courage de prendre le volant opteront pour le train – seulement 4h30 avec le TGV Genève-Toulon, mais plus long et plus compliqué depuis les autres villes de Suisse. Pour l'option avion: Zurich et Genève sont reliées à Toulon par Air France. La compagnie Baboo opère des vols sur Saint-Tropez depuis Genève (Saint-Tropez se trouve à 50 km de Hyères). Possibilité également d'atterrir à Nice avec EasyJet (depuis Genève et Bâle), Air France ou Swiss (depuis Genève et Zurich). Ensuite, compter environ deux heures de route.

Une journée dans l'iPhone d'un businessman

L'attrait du smartphone d'Apple, ce sont aussi ses milliers de logiciels téléchargeables. Sélection des applications indispensables aux hommes d'affaires.

Par Aurélie Toninato

7h30



S'INFORMER DÈS LE MATIN

Comment rentabiliser le temps passé dans les transports en commun? Grâce à l'application Reeder: en quelques secondes, les nouvelles récentes du monde entier s'affichent sur l'écran. Cet agrégateur de flux rss rassemble les articles des médias préférés de l'utilisateur en un même endroit. De plus, Reeder se synchronise avec le compte de Google Reader, son service rss, une fonctionnalité bien pratique si un flux est ajouté depuis l'ordinateur.

Reeder

CHF 3,30. Disponible en anglais, français et allemand.

12h30



TRADUIRE LES DEVISES ÉTRANGÈRES

A table, les clients étrangers parlent de chiffres, l'un en pounds, l'autre en dollars australiens. Heureusement, Convertbot, le convertisseur de devises, trouvera les équivalences exactes en francs suisses. L'application transforme des centaines d'autres unités de monnaie, mais aussi celles de température, longueur ou vitesse.

Convertbot

CHF 2,20. Disponible en anglais, français et allemand.

11h30



TROUVER UN RESTAURANT

Pour le rendez-vous professionnel de midi avec des clients, local.ch est d'un grand secours. Sur demande, l'application suisse affiche les restaurants, cinémas, stations-service et autres points d'intérêt situés dans les environs. Elle les localise ensuite sur une carte et fournit également le numéro de téléphone de l'endroit ou encore un lien URL pour de plus amples informations. Local.ch permet aussi de trouver les numéros et adresses de particuliers dans les données des annuaires de Swisscom Directories. A l'étranger, il faut utiliser une autre application, comme Around me.

Local.ch

Gratuit. Disponible en anglais, français et allemand.

13h30



SCANNER SES ADDITIONS ET PRISES DE NOTE

La fin du repas rime avec une addition de plus à conserver pour les notes de frais. A partir d'une simple photo, la facture est transformée en image par Jotnot scanner pro. Véritable scanner de poche, l'application peut également servir à enregistrer des notes manuelles, des cartes de visite ou des inscriptions sur un tableau. Les documents photographiés sont transformés en fichiers pdf, avec la possibilité de les envoyer par e-mail. Le traitement de l'image - correction des contrastes, ajustement de la balance des blancs - est automatique.

Jotnot scanner pro

CHF 2,20. Disponible en anglais, français et allemand.

15h



CRÉER OU MODIFIER UN DOCUMENT WORD

Pendant une réunion, Documents to Go offre l'avantage de pouvoir créer, modifier ou tirer des informations d'un fichier de format Word, Excel, PDF et Powerpoint. L'application offre aussi la possibilité d'ouvrir les pièces jointes de mails. Enfin, une option permet de synchroniser les fichiers de l'iPhone et de l'ordinateur.

Documents to Go

CHF 11.-. Disponible en anglais, français et allemand.

iPad

Toutes les applications iPhone ne sont pas encore disponibles sur l'iPad, il en existe pour l'instant plus de 15'000. Le grand écran de la tablette rend certaines plus lisibles et révèle leur réel potentiel. Dans certains cas, la lecture contraignante sur l'iPhone devient même très confortable sur l'iPad. L'application gratuite de téléchargements de livres d'Amazon, Kindle, propose un large catalogue d'ouvrages payants. Les fonctions de l'application optimisent la lecture et permettent par exemple d'agrandir les caractères, de marquer une page, de surligner des phrases et d'ajouter des notes en marge. Si L'iPad se fait livre électronique, il peut aussi remplacer le traditionnel bloc de papier et stylo. Pen Ultimate, par exemple, transforme la tablette en support de prise de note manuelle, avec le doigt ou un stylo spécial, dans le bus, au bureau, n'importe où! Les notes sont classées en projets, catégories ou encore en Favoris et peuvent être envoyées par mail ou transformées en fichier PDF.



16h30



CONTRÔLER SON ORDINATEUR À DISTANCE

Avoir son Desktop sous les yeux alors qu'il n'y a pas d'ordinateur dans la salle de conférences, c'est possible grâce à LogmeIn Ignition. Après avoir téléchargé l'application sur son ordinateur et son iPhone, il suffit de se connecter avec un login et un mot de passe pour prendre le contrôle et visualiser le contenu de son ordinateur personnel depuis l'iPhone. L'opération requiert toutefois un temps d'adaptation: étant donné la petite taille de l'écran de l'iPhone, il n'est pas évident de diriger le curseur de la souris.

LogmeIn Ignition
CHF 33.-. Disponible en anglais seulement.

18h



PRENDRE DES NOTES ET FAIRE LE BILAN

La journée touche à sa fin. Pour se libérer l'esprit, faire le bilan d'une présentation ou simplement noter une idée soudaine, Evernote fait office d'aide-mémoire infailible. L'application enregistre tout: voix, photo, texte, page internet. Les fichiers mémorisés peuvent être tagués, c'est-à-dire associés à des mots pour permettre de les classer dans des catégories et ainsi de les retrouver facilement. Le compte Evernote se synchronise avec l'ordinateur et met à jour les nouveaux ajouts et suppressions.

Evernote
Gratuit. Disponible en anglais, français et allemand.

18h30



PLANIFIER SES LOISIRS DU WEEK-END

Comme pour l'aller, le trajet en train est rentabilisé, mais cette fois, il est utilisé à prévoir le programme du week-end, à l'aide de Swiss hike, un guide des 32 plus belles randonnées pédestres en Suisse. Cette application, mise au point par Suisse Tourisme, informe sur la durée de la marche, sa difficulté et les possibilités de restauration en chemin. Et dans le cas où l'on se perdrait en forêt, Swiss Map Mobile permet d'accéder à des cartes nationales de différentes échelles et de connaître sa localisation grâce au GPS intégré à l'iPhone.

Swiss hike
Gratuit. Disponible en anglais, français et allemand.

BOUTIQUE



Montre sous-marin

Étanche à 300 m, la Royal Oak Offshore Diver Automatic fait partie de la prestigieuse catégorie des montres de plongée. Le mouvement de la montre est protégé par un coffre-fort anti-magnétique, la spirale se trouvant ainsi préservée de l'influence des champs magnétiques, mais aussi des chocs et des variations thermiques.

*Royal Oak Offshore Diver Automatic
de Audemars Piguet
www.audemarspiguet.com*

17'200.-



Chaise élastique

De style contemporain, la chaise Generation de la maison Knoll se compose de parties extrêmement flexibles, quasi élastiques, permettant à chacun de s'asseoir dans la position la plus adaptée à sa morphologie. Plusieurs couleurs de structure et de revêtements sont disponibles.

*Generation de Knoll
www.knoll-int.com*

Dès 1'500.-



Elégantes overshoes

La marque norvégienne Swims, en association avec le chausseur John Lobb, lance un nouveau modèle de sur-chaussures en caoutchouc souple. Talon antichoc et semelle antidérapante intégrés. Le top en cas d'intempéries.

*John Lobb
www.johnlobb.com*

210.-





Le retour des carreaux

Vêtement aux références multiples, du look bucheron canadien au style country, rock ou punk, la chemise à carreaux revient en force à l'automne 2010. Chez Tommy Hilfiger, le motif apparaît également sur des robes et des vestes. Effet «gentil bad boy» garanti.

Vêtements à carreaux de Tommy Hilfiger
www.tommy.com

Dès 120.-

Stylo de chasse

Directement inspiré par l'esthétisme des fusils de chasse, le «stylo de l'année 2010» de la maison Graf von Faber-Castell intègre le procédé du jaspage. Cette minutieuse technique donne aux pièces métalliques un effet de marbrure. Le corps du stylo se compose de bois de noyer.

Pen of the year 2010
 de Graf von Faber-Castell
www.faber-castell.com

3'500.-



Scanner futé

C'est le gadget indispensable pour ne plus égarer ses cartes de visite. Raccordé à un cordon USB, le scanner de cartes de visite permet de numériser ses contacts sur un ordinateur ou un smartphone. Le modèle «Personal» de Dymo arbore une taille particulièrement compacte et se transporte donc facilement.

Cardscan Personal de Dymo
www.dymo.com

301.-

Un nouveau Meridiist

A l'occasion de son 150^e anniversaire, l'horloger TAG Heuer présente une nouvelle version de son téléphone portable Meridiist. Par rapport au précédent modèle, il intègre une fonctionnalité de gestion des fuseaux horaires. Sympathique particularité: grâce à l'écran LCD situé sur la tranche du téléphone, l'utilisateur peut consulter discrètement l'heure lorsque l'appareil se trouve dans la poche de sa chemise.

Meridiist GMT de Tag Heuer
www.tagheuer.com/meridiist

Dès 5'500.-



Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après le designer Yves Behar, le metteur en scène Stefan Kaegi et l'écrivain Charles Lewinsky, place à l'artiste Maya Bringolf.

De la matière à la forme

Par Maya Bringolf

Les meubles et le design des années 1950 – avec lequel j'étais en contact chez mes grands-parents – sont une importante source d'inspiration pour moi. Une certaine ambivalence caractérise ce mobilier, à l'aspect défraîchi, petit-bourgeois, bien que très orné, presque baroque.

Des matériaux et leurs qualités spécifiques peuvent aussi servir de point de départ à de nouvelles pièces. J'ai constitué dans mon atelier bâlois un stock d'échantillons de toutes sortes avec lesquels j'expérimente, jusqu'à ce que quelque chose d'intéressant se dessine.

Cet espace de 65 m² où je travaille a un caractère industriel et poussiéreux. Sur des étagères, j'entrepasse des produits et matériaux tels que des pigments, de la mousse expansée, des morceaux de miroirs, des transparents, de la peinture acrylique, du tissu ou des sprays. J'ai plusieurs tables de travail sur lesquelles je colle, je scie, je moule ou je peins. Divers meubles achetés en seconde main encombrant l'espace jusqu'à ce que je leur trouve un emploi dans une sculpture. Il règne une ambiance de work in progress propice à l'expérimentation.

L'ordinateur, qui reste à la maison, fait aussi partie de mon processus créatif. J'utilise le logiciel Photoshop avec lequel je combine librement différents éléments à la manière d'un collage, ce qui m'aide à réfléchir. Je note ou je dessine mes idées sur des post-it de toutes les couleurs qui recouvrent mon bureau. Je trimballe aussi dans mon sac des feuilles A4 en vrac où figurent des titres de travail, des esquisses, des rendus. Mon processus de création a quelque chose d'organique, qui demande de 2 à 20 esquisses jusqu'à ce que je trouve la forme définitive. Les œuvres ratées, j'éprouve un certain plaisir à les détruire. Il y a certes quelque chose d'agressif dans cette démarche, mais cela me permet de comprendre ce qui n'a pas fonctionné et de faire mieux la prochaine fois.



L'artiste bâloise Maya Bringolf, née en 1969, a exposé son travail à Munich, Helsinki et Shanghai. Multi-lauréate des bourses fédérales d'art, elle utilise notamment des objets, meubles et bibelots kitsch trouvés en brocante, qu'elle combine avec des matériaux bruts et sensuels pour construire des aggrégats grotesques et instables, qui transforment le quotidien en chimère surréaliste.
www.mayabringolf.com

En plus de mon atelier bâlois, je possède un petit espace de travail à Zurich où je réalise mes travaux de collage et de dessin. Ce pied-à-terre me permet également d'être en connexion avec la dynamique scène artistique zurichoise. En moyenne, je passe deux jours par semaine à Zurich et le reste de mon temps à Bâle. Comme je suis une indépendante, il m'arrive souvent de travailler le week-end.

Je suis plutôt du matin. Je me lève généralement entre 7 et 8h. J'ai pour manie de boire du thé toute la journée quand je travaille. Je ne connais pas pour autant de routine, car, généralement, différents projets coexistent en parallèle. Dans la mesure du possible, je réalise moi-même mes œuvres, mais je me retrouve régulièrement confrontée à des problèmes que je ne peux pas résoudre seule, notamment lorsqu'il s'agit de travaux volumineux. Dans ce cas, je m'adresse à l'entreprise Kunstbetrieb, à Münchenstein, spécialisée dans la production de grands travaux de sculpture.

Cet été, je présente deux sculptures et plusieurs dessins lors d'une exposition de groupe intitulée «This is not my beautiful home» au Dienstgebäude de Zurich. ▲

BVLGARI



BVLGARI.COM

BVLGARI
MAN
MASCULINE CHARISMA



Trading. Self-made.



Vous traitez en temps réel : actions, fonds, warrants et obligations sur les différents marchés – Eurex compris. Vous avez accès au négoce off-exchange des produits dérivés et notre plateforme Forex vous ouvre les portes du marché des devises. Le tout à des conditions avantageuses.
www.swissquote.ch

 **SWISSQUOTE**
LEADER SUISSE DU TRADING ONLINE