

N°1 mars 2012

WWW.SWISSQUOTE.CH CHF 8.-

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE



DOSSIER HORLOGERIE

COMMENT LA SUISSE DOMINE LE MONDE

Interview exclusive
de Bernard Fornas,
PDG de Cartier,
page 44

...SWATCH GROUP...RICHEMONT...ROLEX...CITIZEN...CASIO...

.....EMMI...HARD MANAGEMENT...LIVING ARCHITECTURE.....



PATEK PHILIPPE

GENEVE

Fondez votre propre tradition.

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

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

Patek Philippe Boutique at Beyer
Bahnhofstrasse 31, Zurich

Bâle
Gübelin AG, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Berne
Zigerli & Iff AG, Spitalgasse 14

Interlaken
Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Lugano
Gübelin AG, Via Nassa 7
Mersmann SA, Via Nassa 5
Somazzi SA, Via Nassa 36

Lucerne
Gübelin AG, Schweizerhofquai 1

St. Moritz
Gübelin AG, Via Serlas/Palace Galerie

Vaduz/FL
Huber Uhren Schmuck, Im Städtle

Zoug
Lohri, Neugasse 9

Zurich
Gübelin AG, Bahnhofstrasse 36





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



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

Le miracle suisse

Dans un contexte économique pourtant houleux, 2011 aura été l'année de tous les records pour l'horlogerie suisse, un secteur auquel Swissquote Magazine a choisi de consacrer ce numéro. Après un exercice 2010 déjà flamboyant, ses exportations ont encore augmenté de près de 20%, à plus de 19 milliards de francs, grâce notamment à l'incroyable vigueur des marchés asiatiques. Cette réussite insolente, illustrée en Bourse par les deux géants helvétiques Swatch et Richemont (lire le duel des titans en p. 38), atteste de ce qu'il faut bien appeler le miracle suisse.

Qu'un aussi petit pays réussisse à positionner autant de marques au premier plan mondial (voir l'infographie en p. 36), dans un secteur à très forte valeur ajoutée, tient en effet lieu de miracle. A elle seule, l'industrie horlogère helvétique – troisième branche exportatrice après la chimie et les machines – emploie près de 50'000 personnes dans le pays, dont une grande partie chez des fournisseurs spécialisés, le plus souvent en Suisse romande (voir la carte du groupe Swatch en p. 41). Cela sans même parler des métiers in-duits, comme la création graphique, la publicité ou le marketing.

Cette économie bien réelle et ultra-spécialisée résiste aujourd'hui mieux qu'aucune autre aux délocalisations. Raison de plus pour défendre

chèrement, comme le réclament toujours plus d'horlogers helvétiques, le renforcement du précieux et trop galvaudé label Swiss made (p. 60).

Bernard Fornas le sait bien. Les montres de la marque française Cartier, dont il est le président, sont fabriquées dans les cantons de Neuchâtel, du Jura et de Fribourg. Dans la grande interview qu'il a accordée aux journalistes de Swissquote Magazine (p. 44), il évoque l'envol inexorable du marché chinois, eldorado actuel de tous les acteurs du luxe.

Hors dossier, ce numéro de Swissquote Magazine propose aussi une interview sans concession de Gerold Bühner, actuel président d'économiesuisse, la fédération des entreprises suisses (p. 72), ainsi qu'un grand portrait de l'entreprise Emmi, autre fierté nationale bien connue pour sa fondue Gerber ou son fromage Gala, et que les analystes considèrent comme un bon placement à long terme.



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
Benjamin Bollmann
Didier Bonvin
Lukas Hässig
Martin Longet
Serge Maillard
Sylvain Ménétrey
Beat Müller
Valérie Niederoest
Marc Renfer
Geneviève Ruiz
William Türlér
Julie Zaugg
Eckhard Baschek/Infel

Maquette
Jérémy Mercier

Responsable visuel de projet

Diana Bogsch

Mise en page

Clémence Anex
Diana Bogsch
Caroline Fischer
Sébastien Fourtouill
Olivia de
Quatrebarbes

Couverture

Bernard Fornas par
Vincent Calmel

Photographies

Vincent Calmel
Getty Images
Keystone
Newscom
Thierry Parel
Reuters
René Ruis
Lina Ruske

Traduction

Régine Finck
Claudia Grosdidier
Irène Kruse
Boris Müller
Annika Schmidt-
Glenwinkel
Robert Schnieper
Richard Siegert

**Ce magazine a été
envoyé en imprimerie
le 30 janvier.**

Publicité

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

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



VACANCES

BERNARD CHEONG

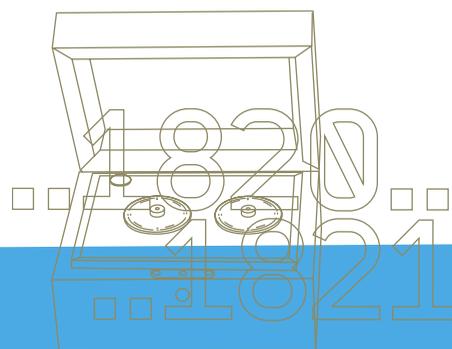
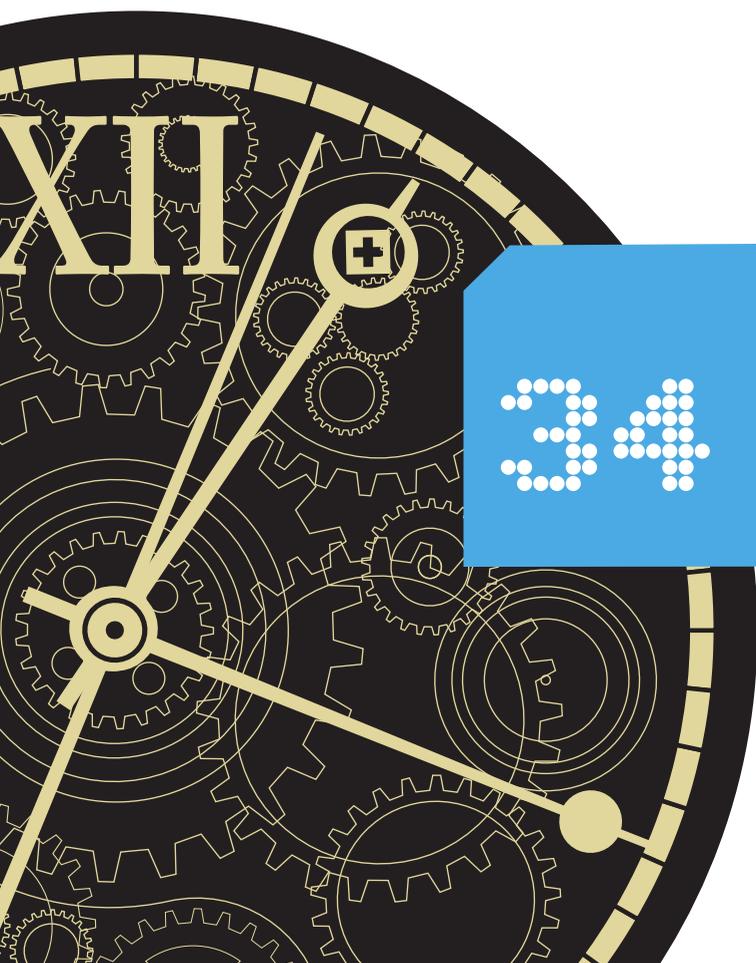


GLOBE 10

LA RAQUETTE
IDÉALE

SOMMAIRE

- | | |
|---|--|
| <p>1. ÉDITORIAL
par Marc Bürki</p> <p>8. HIER, DEMAIN</p> <p>10. GLOBE</p> <p>20. VARIATIONS
Les gagnants et les perdants
du marché</p> <p>24. EMMI
Un succès à base
de lait suisse</p> <p>30. ANALYSES
Les conseils
des professionnels
pour investir</p> <p>32. PORTRAIT D'INVESTISSEUR
Benedikt Germanier</p> | <p>34. HORLOGERIE
LA SUISSE DOMINE LE MONDE</p> <p>36. Les géants horlogers
sont basés en Suisse</p> <p>38. Swatch Group vs Richemont:
le choc des titans</p> <p>44. Interview de Bernard Fornas,
PDG de Cartier</p> <p>50. Chronologie: du cadran solaire
à l'horloge atomique</p> <p>54. Portrait du collectionneur
Bernard Cheong</p> <p>56. A la conquête du goût chinois</p> <p>60. Le Swiss made perd son âme</p> <p>64. Investir dans les montres,
un art très exclusif</p> |
|---|--|



DOSSIER HORLOGERIE COMMENT LA SUISSE DOMINE LE MONDE



BENEDIKT
GERMANIER

DR. COURTESY OF STUDIO MARKNIK & BEY, WRODZ AND LIVING ARCHITECTURE, KATE, RENÉ ROLS

- | | | | |
|-----|--|------|---|
| 68. | FRAUDE
Ces entreprises chinoises
trop belles pour être vraies | 90. | AUTOMOBILE
Downsizing:
les moteurs rapetissent |
| 72. | INTERVIEW
Gerold Bühler,
président d'economiesuisse | 92. | MODE
L'impossible homme à sac |
| 78. | LEADERSHIP
Les vertus du management
à la dure | 95. | AUDIO
Soundboard JMC,
le haut-parleur jurassien
haut de gamme |
| 82. | SWISSQUOTE
Interview de Peter
Rosenstreich, Chief Market
Analyst chez Swissquote | 97. | VOYAGE
Vacances dans des bijoux
de l'architecture moderne |
| 88. | TENNIS
En quête de
la raquette idéale | 104. | DERNIER MOT
Peter Nitz, styliste |

CODE QR



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



COURRIER DES LECTEURS

Bonjour,

A la page 56 du dernier numéro, il est inscrit que l'Indonésie est dans l'hémisphère Nord. Je pense que ce pays, ainsi que la 2^e récolte mondiale de cacao, se situe plutôt dans l'hémisphère Sud... Les doubles récoltes étant aussi faisables pour le vin dans certains pays du Sud.

Meilleures salutations,

YANN MARCELLI

Cher Monsieur,
Etant donné que l'Equateur passe en Indonésie, vous n'avez qu'en partie raison... Il est vrai toutefois que la majorité du pays se trouve bel et bien dans l'hémisphère Sud. Merci pour votre lecture attentive!

SWISSQUOTE MAGAZINE

Il semble qu'une place toujours plus importante soit accordée aux infographies dans Swissquote Magazine. Je trouve que cette manière à la fois ludique et rigoureuse de présenter l'information donne une vue d'ensemble fort appréciable des sujets. Continuez! Bien cordialement,

M.M. ZURICH

Cher Monsieur,
Vous ne croyez pas si bien dire! Le dossier sur l'horlogerie du présent numéro comporte à nouveau plusieurs infographies. Cette manière de traiter l'information nous paraît à nous aussi des plus convaincantes. Comptez sur nous pour cultiver ce savoir-faire dans les prochaines éditions.

Votre avis nous intéresse

Commentaires, questions, réactions?
Un article de Swissquote Magazine vous a particulièrement emballé, étonné, énervé?
N'hésitez pas à nous écrire à:
magazine@swissquote.ch

J'apprécie beaucoup le magazine Swissquote, et plus particulièrement ses analyses, qui m'ont déjà à plusieurs reprises amené à acquérir des titres. C'est ce qui s'est passé avec l'article sur la demande en uranium dans le numéro de janvier. Travaillant moi même depuis vingt ans pour une centrale nucléaire, la question de l'uranium m'est familière et j'estime que votre analyste a raison de prévoir une augmentation sensible du prix de l'uranium. C'est pourquoi j'étais ravi d'être rendu attentif à la société Uranium Participation, dont j'ignorais l'existence. De fait, j'ai, la semaine dernière, acquis quelques actions de cette société.
Cordiales salutations,

WERNER LANDAU

Merci pour votre message encourageant. Sachez que nous consacrerons prochainement un dossier complet au thème des matières premières. En attendant, la section «Analyses et conseils» de cette édition se penche sur la demande en cuivre, également attendue à la hausse. Bonne lecture.

L'immobilier brésilien

est encore en début de cycle. Caractérisé par une démographie et des ressources en pleine expansion, ce marché prometteur est

en plein essor

Protection du capital Rendement **Participation** Produits d'investissement avec débiteur de référence Effet de levier

Participez à l'expansion du marché immobilier brésilien

Le Brésil se classe aujourd'hui au sixième rang des puissances économiques mondiales et maintient le cap avec une croissance robuste. Avec près de 200 millions d'habitants, ce pays d'Amérique du Sud est encadré par un système politique et financier stable. Son secteur immobilier en plein essor offre une opportunité d'investissement intéressante. Avec un endettement relativement faible, un revenu disponible en hausse et de meilleures conditions d'accès au crédit, les hypothèques sont de plus en plus demandées dû à la recrudescence de la classe moyenne.

Le certificat tracker VONCERT sur un panier «Brazil Real Estate» offre aux investisseurs l'opportunité de participer au développement prometteur d'entreprises actives dans le domaine des services ou de l'industrie sur le marché de l'immobilier brésilien. Les actions ont été sélectionnées par le biais du conseiller en placement arsago Capital Partners AG, spécialisé dans les investissements au Brésil. Le panier se compose de douze actions cotées à la Bourse de São Paulo et libellées en réal brésilien. Ce produit est établi pour une durée de vie de trois ans en francs suisses, euros et dollars.

Désignation ASPS
Certificat tracker (1300)

Valeur	Symbole	Sous-jacent	Devise	Cours au 01.02.12	Durée de vie
1414 9843	VZBIC	«Brazil Real Estate» Basket	CHF	CHF 97.80	3 ans
1414 9844	VZBIE	«Brazil Real Estate» Basket	EUR	EUR 98.00	3 ans
1414 9845	VZBIU	«Brazil Real Estate» Basket	USD	USD 97.20	3 ans

Autres informations sur le produit: fixing initial 27.01.12, libération 03.02.12, fixing final 27.01.15, remboursement 03.02.15; Cotation: demandée auprès de SIX Swiss Exchange; Emetteur: Vontobel Financial Products Ltd., DIFC Dubai, garant: Vontobel Holding AG, Zurich.

L'investissement dans un VONCERT (désignation ASPS: certificat tracker [1300]) comporte globalement les mêmes risques qu'un placement direct dans le sous-jacent, en particulier en ce qui concerne les risques de change, de marché et de cours. Les VONCERT n'offrent pas de revenus réguliers et ne disposent d'aucune protection du capital. L'investisseur est exposé à un risque de change car bien que le produit soit coté en CHF, EUR et USD, certaines composantes du panier sont négociées en BRL (réal brésilien).

Les termsheets comprenant les indications juridiques faisant foi ainsi que de plus amples informations sont disponibles à l'adresse www.derinet.ch sous la rubrique «Souscriptions».

La présente annonce est exclusivement publiée à des fins d'information et n'est expressément pas destinée aux personnes ressortissantes ou résidentes d'un Etat dont la législation en vigueur interdit l'accès à ce type d'information. Cette annonce n'est pas une annonce de cotation, ni un prospectus d'émission au sens des art. 652a et 1156 CO, ni un prospectus simplifié au sens de l'art. 5 al. 2 de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC). Elle ne représente en aucun cas une offre, ni une invitation à faire une offre, ni une recommandation en vue de l'acquisition de produits financiers. La documentation de produit déterminante sur le plan juridique (prospectus de cotation) se compose du termsheet définitif avec les Final Terms et du programme d'émission enregistré auprès de SIX Swiss Exchange. Ces documents ainsi que la brochure «Risques particuliers dans le commerce de titres» peuvent être obtenus gratuitement à l'adresse www.derinet.ch ou auprès de Banque Vontobel SA, Financial Products, Place de l'Université 6, CH-1205 Genève. Les produits dérivés ne sont pas assésés à des placements collectifs de capitaux au sens de la LPCC et ne sont donc pas soumis à la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Les placements dans les produits dérivés sont exposés au risque de défaut de l'émetteur/garant et à d'autres risques spécifiques, sachant que la perte éventuelle est limitée au prix d'achat payé. Avant d'effectuer toute opération sur des produits dérivés, il est recommandé aux investisseurs de lire la documentation relative au produit et de solliciter les conseils compétents de sa banque adhérente. Les indications fournies dans cette annonce sont sans garantie. Nous nous tenons à votre disposition au numéro de téléphone +41 (0)22 809 91 91 pour tout renseignement concernant nos produits. Veuillez noter que toutes les conversations sur cette ligne sont enregistrées. © Bank Vontobel AG. Tous droits réservés. Genève, le 23 février 2012.

N'hésitez pas à nous contacter

Hotline gratuite 00800 93 00 93 00

Investisseurs institutionnels 022 809 91 91

www.derinet.ch – la plateforme des produits dérivés de la Banque Vontobel



Private Banking
Investment Banking
Asset Management

Performance creates trust

Vontobel Holding AG (S&P A / Moody's A2)
Bank Vontobel AG (S&P A+ / Moody's A1)

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

SGS MULTIPLIE LES ACQUISITIONS



La Société générale de surveillance (SGS) poursuit sa stratégie d'acquisitions tous azimuts. L'entreprise numéro un mondial de l'inspection et de la certification, basée à Genève, s'est emparée de la société américaine Innovative Technical Services (Intech), qui fournit des services pour l'industrie du pétrole et du gaz. Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé.

SGSN

AXPO SUPPRIME 140 EMPLOIS

Le groupe zurichois Axpo, qui a annoncé en janvier un bénéfice net en baisse de 89%, a confirmé dans la foulée un programme de restructuration: 140 emplois sur un total de 4400 seront supprimés à partir du mois de mars. D'ici à 2030, Axpo a prévu d'investir 21 milliards de francs – dont une moitié à l'étranger – pour améliorer ses infrastructures. D'ici à cette date, le groupe souhaite faire passer sa part d'énergies renouvelables de 2,2 milliards à 5 milliards de kWh.

RECORD DE FRÉQUENTATION POUR L'AÉROPORT DE ZURICH



L'aéroport de Zurich a affiché des chiffres de fréquentation record en 2011. Pour la première fois, la première plateforme helvétique a franchi la barre des 24 millions de passagers accueillis. Au total, 24,3 millions de personnes ont voyagé via Zurich, soit une augmentation de trafic de 6,4% en un an. La société cotée Flughafen Zürich, qui gère l'aéroport, relève que le franc fort a incité les passagers locaux à prendre davantage l'avion.

FHZN

AMNISTIE FISCALE:
LE CANTON DE ZURICH RÉCUPÈRE
50 MILLIONS DE FRANCS

Dans le cadre de l'amnistie fiscale du canton de Zurich, un millier de contribuables zurichois se sont dénoncés aux autorités. L'opération a permis aux communes et au canton de récupérer 50 millions de francs au total, contre 60 millions en 2010. De son côté, la Confédération a encaissé 13 millions.

TAMEDIA RENFORCE SON OFFRE
SUR INTERNET

Les sites des quotidiens romands «Le Matin», la «Tribune de Genève» et «24 Heures» ont adopté un nouveau design et une navigation révisée depuis le 1^{er} janvier. Cette refonte graphique commune fait suite à l'engagement l'an dernier de sept journalistes, qui a porté l'équipe web à une trentaine de personnes pour les trois quotidiens. Les synergies accrues entre les différents titres du groupe («Tages Anzeiger», «Basler Zeitung», «Berner Zeitung», «Der Bund», «Le Matin», «Le Matin Dimanche», «Tribune de Genève», «24 Heures») doivent par ailleurs permettre de favoriser une offre de publicité nationale.

TAMN

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

ACQUISITIONS EN VUE
POUR NOVARTIS

Suite à la reprise d'Alcon l'an dernier, Novartis estime avoir le potentiel de réaliser des acquisitions d'un montant de 2 à 3 milliards par an. Selon Joe Jimenez, l'actuel CEO de l'entreprise bâloise de pharma, de tels achats sont notamment envisageables pour compléter les activités «Santé des animaux», «Médicaments sans ordonnance» et «Vaccins». De plus importantes acquisitions pourront être envisagées lorsque les dettes du groupe passeront sous la barre des 10 milliards de francs, soit pas avant deux ans, selon le CEO.

☒ NOVN

ABB S'AGRANDIT EN SUÈDE

Afin de répondre à une demande grandissante de câbles sous-marins, le groupe d'ingénierie helvético-suédois ABB va investir plus de 400 millions de dollars. Objectif: doubler les capacités de son site suédois de câbles à haute tension, situé à Karlskrona, sur la côte sud du pays. Cette extension se déroulera en plusieurs étapes et devrait être terminée en 2015.

☒ ABBN

KUONI INVESTIT DANS LE VOYAGE
EN LIGNE

Lors d'une conférence de presse tenue en janvier, le nouveau directeur de Kuoni Suisse, Leif Vase Larsen, a annoncé que le groupe comptait renforcer sa présence en ligne, un canal où les opérateurs historiques se situent en retrait. «Nous aurions dû être là depuis longtemps. Nous faisons tout pour revenir», a expliqué Leif Vase Larsen, cité dans le quotidien financier «L'Agefi». Kuoni entend se concentrer sur les offres groupées incluant voyage et hôtel, telles que les séjours balnéaires. La plateforme a été lancée sous la marque «low-cost» Helvetic Tours, l'objectif principal étant de proposer de meilleurs tarifs qu'en agence.

☒ KUNN

ÉNERGIES VERTES:
LE SUISSE KKB LORGNE
SUR LE FRANÇAIS AÉROWATT

L'entreprise oltenoise Kleinkraftwerk Birseck (KKB), productrice d'énergie hydraulique, envisage d'acquérir la société française Aérowatt, exploitant de centrales éoliennes et solaires. Cette opération, devisée à 39 millions d'euros, vise à créer un nouvel acteur paneuropéen dans la production d'énergies renouvelables.

☒ KKBN

SULZER S'ÉTEND EN ESPAGNE



L'entreprise suisse active dans l'industrie des machines a acquis la société espagnole Hidrotecar, fabricant de pompes à eau basé à Burgos. Cet achat va permettre à Sulzer d'étendre sa gamme de produits et d'augmenter sa présence dans le marché de l'eau en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Hidrotecar emploie environ 50 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros. Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé.

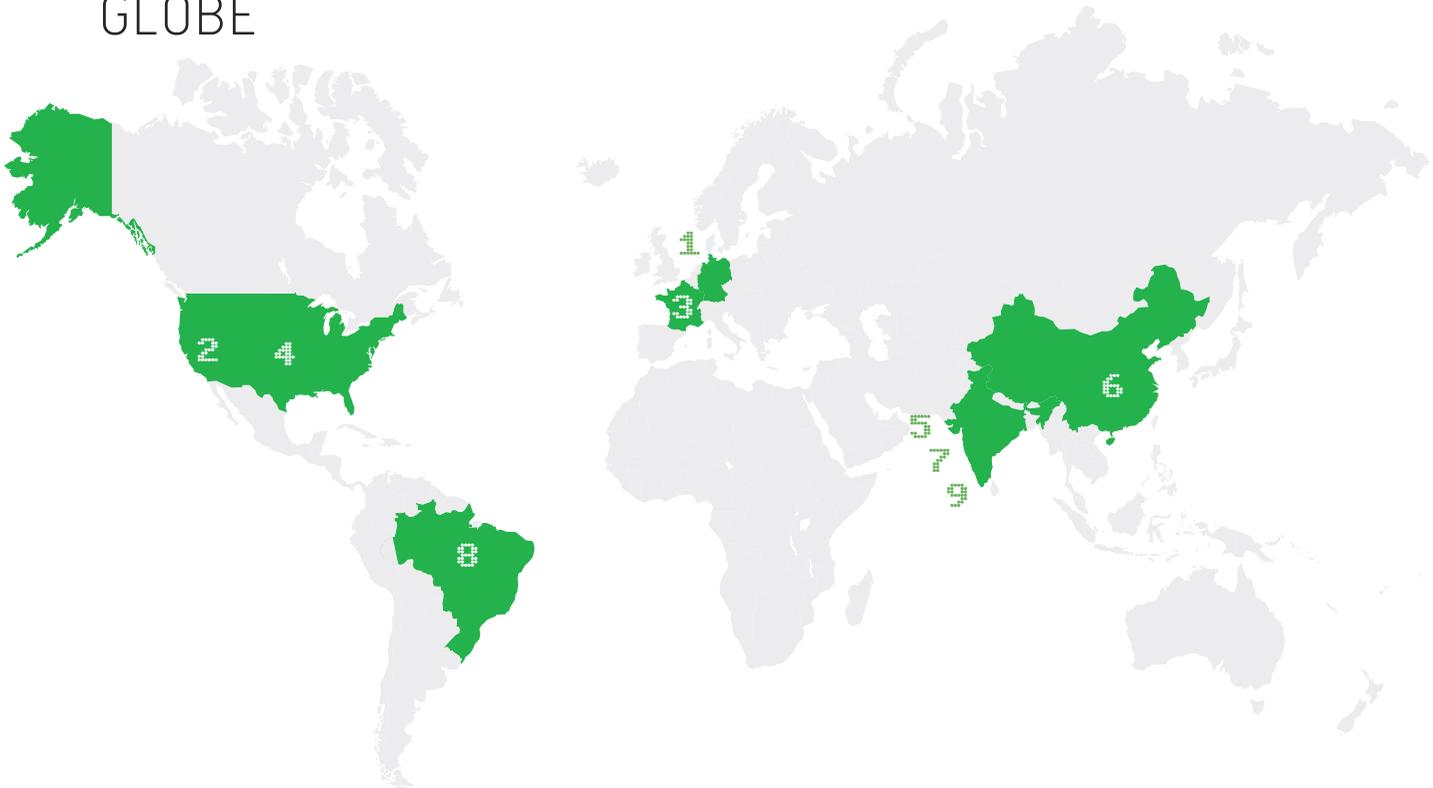
☒ SUN

AS ASCENSEURS REPREND
HENSELER

As Ascenseurs, filiale du groupe Schindler, a repris l'entreprise Schwyzoise Henseler Ascenseurs pour un montant non divulgué. Les 150 places de travail sont conservées, tout comme le site de production de Küssnacht am Rigi, qui sera agrandi.

☒ SCHN

GLOBE



L'AUTOBOILE ALLEMANDE RAYONNE

Le premier marché automobile d'Europe continue pour l'heure d'ignorer la crise. Les ventes de voitures neuves en Allemagne ont en effet bondi de 8,8% l'an dernier, à 3,17 millions de véhicules. Sur le segment haut de gamme, la hausse s'élève même à 30%. Selon Matthias Wissmann, président de la fédération allemande de l'industrie automobile VDA, les perspectives pour 2012 restent bonnes.



GOOGLE INVESTIT DANS LE SOLAIRE EN CALIFORNIE

Conjointement avec le fonds d'investissement américain KKR et l'opérateur d'infrastructures solaires Recurrent Energy, Google a choisi d'investir dans un projet d'énergie solaire en Californie, desservant la municipalité de Sacramento. Trois usines solaires seront ainsi finalisées début 2012 et une quatrième le sera plus tard dans l'année.

GOOG,U



HÔTELIER CHINOIS CHERCHE PRISON FRANÇAISE

Fin janvier, des investisseurs chinois ont manifesté leur intérêt pour racheter à l'Etat français la prison de Cahors (département du Lot), la plus vieille prison de France, afin de la transformer en hôtel de luxe. La maison d'arrêt, qui doit être fermée avant l'été, est une bâtisse du XIV^e siècle, dotée d'un donjon offrant une vue imprenable sur la vallée du Lot. Un contact qui confirme l'intérêt croissant des investisseurs chinois pour le Sud-Ouest français.

PUBLICITÉ



The World's First Automatic Chronograph Alarm GMT C.O.S.C. www.fortis-watches.com



WARREN BUFFETT MISE SUR UN QUOTIDIEN LOCAL

Berkshire Hathaway, le groupe du milliardaire américain Warren Buffett, a racheté le quotidien «Omaha World-Herald» et ses filiales pour un montant de 200 millions de dollars. Pour justifier son investissement, Warren Buffett a fait valoir qu'il s'agit du plus grand journal de l'Etat du Nebraska en termes de diffusion et qu'il n'a que peu de concurrents sur le plan régional. Par ailleurs, le site internet du journal attire deux fois plus de trafic que les deux stations de télévision locales d'Omaha.

BRK.A,U



CONTRAT GÉANT POUR ABB EN INDE



Le groupe technologique zurichois a décroché une commande de plus de 900 millions de dollars dans les réseaux électriques en Inde. ABB va livrer un système de transmission de courant continu à très haute tension pour le compte de Power Grid Corporation of India. La ligne acheminera de l'électricité d'origine hydraulique produite dans le nord-est de l'Inde jusqu'à la ville d'Agra, distante de 1'700 km. Ce système d'une capacité de 8'000 mégawatts, soit la plus importante jamais réalisée dans le monde, permettra de fournir 90 millions de personnes en électricité.

ABBN



RENAULT S'IMPLANTE EN CHINE



Selon le quotidien chinois «Changjiang Evening News», le constructeur automobile Renault va bientôt produire des véhicules en Chine. Un accord a été trouvé à la fin décembre entre Nissan, le partenaire japonais de Renault, et le chinois Dongfeng, une entreprise étatique dont le siège se trouve à Wuhan (centre de la Chine) et qui travaille déjà avec Nissan. Renault est ainsi l'un des derniers constructeurs étrangers à implanter une usine sur le marché chinois, Pékin ayant décidé de privilégier sa production nationale depuis le 30 janvier dernier.

RNO,E



LA BOURSE INDIENNE S'OUVRE AUX INVESTISSEURS ÉTRANGERS

L'Inde a décidé pour la première fois d'ouvrir son marché financier aux investisseurs particuliers étrangers depuis le 15 janvier dernier. Jusqu'à présent, les investisseurs étrangers n'étaient autorisés à investir en Bourse en Inde qu'à travers des sociétés d'investissement et des programmes institutionnels. Le gouvernement a expliqué que cette réforme visait à élargir la palette des investisseurs, à réduire la volatilité du marché et à renforcer le marché indien des capitaux.



LE BRÉSIL VEUT ATTIRER LES CERVEAUX EUROPÉENS

Le pays le plus grand et le plus peuplé d'Amérique latine adapte sa politique d'immigration. Il facilite de plus en plus le processus d'attribution de visas pour les travailleurs hautement qualifiés, selon un article du journal «O Globo», repris par le site de l'hebdomadaire français «Courrier international». L'objectif est de séduire les personnes qualifiées qui cherchent à échapper à la crise européenne. De janvier à septembre 2011, le Ministère du travail brésilien a octroyé 51'353 permis de travail à des étrangers, soit une augmentation de 32% par rapport à la même période de l'année précédente.



L'INDIEN BAJAJ PRÉSENTE SA VOITURE À BAS PRIX



Le constructeur indien spécialiste des motos et des trois-roues arrive sur le marché automobile. En janvier dernier, il a dévoilé son futur modèle urbain à très bas prix, la «RE60», qui va concurrencer directement la Tata Nano – jusqu'ici la voiture la moins chère du monde, vendue en Inde l'équivalent de 2'100 euros. Réponse à la pollution urbaine et la congestion du trafic, la RE60 ne pèse que 400 kg, émet seulement 60 g de dioxyde de carbone par kilomètre et peut parcourir 35 km avec un litre de carburant. Cette voiture dont la vitesse maximale est de 70 km/h sera commercialisée cette année.



«Je n'ai aucun doute sur la force de l'euro, sur sa permanence, sur son irréversibilité.»

Déclaration du président de la Banque centrale européenne (BCE), Mario Draghi, devant le Parlement européen à Bruxelles.



«Nous ne sommes actuellement pas en crise, la demande d'avions et d'hélicoptères est encore forte.»

Louis Gallois, PDG d'EADS.



«Nous devons clairement nous préparer à une année 2012 qui ne sera pas un long fleuve tranquille, mais une année d'efforts et de concentration, avec une combinaison de problèmes, dont le premier est la crise européenne.»

Christine Lagarde, directrice du FMI, lors d'une rencontre avec la presse à Pretoria (Afrique du Sud).



«Je reçois un soutien considérable de Silvio Berlusconi.»

Mario Monti, président du Conseil italien, dans une interview accordée au quotidien français «Le Figaro».



«Le Protocole de Kyoto ne couvre pas les deux plus grands pays émetteurs, les Etats-Unis et la Chine. Il ne peut donc pas fonctionner.»

Peter Kent, ministre de l'Environnement canadien, lors d'un rendez-vous avec la presse à Ottawa.



Winton – un classique des *stratégies de suivi de tendance*.
Maintenant avec une durée plus courte et une protection du capital à 90%.

L'intérêt pour les stratégies qui permettent d'obtenir des rendements indépendants du marché est en forte hausse. Les stratégies de suivi de tendance peuvent identifier différents modèles de cours, en déduire des tendances et les suivre. Il est ainsi possible de réaliser des rendements stables même dans un environnement de marché négatif. Lors du choix des bonnes stratégies de suivi de tendance, il faut accorder une attention toute particulière à la qualité du gérant. Winton Capital Management est l'un des prestataires les plus importants et les mieux reconnus dans ce domaine. UBS lance trois produits avec protection du capital sur ce classique des stratégies de suivi de tendance.

Vous trouverez une vidéo et des informations supplémentaires sous
www.ubs.com/trendfolge



Protection

UBS Weekly Lookback Capital Protected Notes

Valeur sous-jacente	Monnaie	Protection du capital	Durée	Valeur
WDP Systematic Trading Segregated Portfolio (RA1) avec contrôle de la volatilité	USD	90%	1 an	14 071 559
	CHF (quanto)	90%	1 an	14 071 561
	EUR (quanto)	90%	1 an	14 071 560

Nom de produit ASPS: protection du capital sans plafond (1100), protection partielle du capital

Nous n'aurons pas de répit



Vous trouverez des informations importantes sur les risques et les chances liés à ces produits sous: www.ubs.com/trendfolge

SECTEURS

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Dépenses informatiques en baisse

Selon le cabinet Gartner, les quatre grands secteurs de l'informatique – ordinateurs, logiciels professionnels, services informatiques et équipements et services de télécommunications – vont connaître une croissance ralentie en 2012 par rapport à 2011. Ainsi, le total des dépenses devrait progresser de 3,7% contre 6,9% l'an dernier. Cette révision à la baisse intervient en raison de la situation macroéconomique et de perturbations dans la fabrication de disques durs.

Entrées en Bourse décevantes pour les valeurs internet

Les introductions en Bourse en 2011 dans le secteur des nouvelles technologies ont déçu, les actions de la plupart des sociétés n'ayant pas tenu le choc face au marché. Ce fut le cas pour Zynga, société éditrice de jeux sur Facebook, dont l'action a perdu 5% lors de son premier jour de cotation le 19 décembre, ou encore pour Tripadvisor, le service de critique d'hôtels et de restaurants, qui a lui perdu 8,5% lors de son IPO le 21 décembre. LinkedIn et Groupon s'en sortent mieux, mais les analystes soulignent que la rareté de l'offre, pour l'instant, dope artificiellement les prix. Cette année, Facebook et Twitter devraient à leur tour faire leur entrée en Bourse. Facebook pourrait à cette occasion lever 10 milliards de dollars, selon les analystes.

BOURSE

SMI: une année marquée par le franc fort

Si 2011 avait plutôt bien commencé pour la Bourse suisse, le SMI a ensuite été fortement affecté par le renchérissement du franc, sous la pression de la crise des dettes américaine

et européenne. Le vent de panique une fois passé, le SMI a repris de la vigueur et terminé l'année en baisse de «seulement» 8,6% par rapport à janvier 2011.



1 Catastrophe de Fukushima et Printemps arabe.

2 Les Etats-Unis perdent leur «AAA». Le franc suisse atteint pratiquement la parité avec l'euro. Les perspectives des entreprises suisses sont revues à la baisse. Panique générale.

3 La BNS fixe un taux plancher de 1,20 franc pour un euro. Regain d'optimisme, suscité notamment par l'attente du sommet européen de Bruxelles fin octobre, censé sauver la zone euro.

4 Rechute des marchés liée à la crise de la zone euro.

FINANCE

Coupes attendues dans les emplois en Suisse

D'ici à la fin 2013, environ 10'000 places de travail pourraient disparaître dans le secteur financier en Suisse. C'est le pronostic formulé par le directeur de l'institut Bak Basel, Urs Müller, dans une interview accordée au quotidien «Le Temps». Ce nombre correspondrait à 4,5% des 240'000 emplois que compte actuellement le secteur financier helvétique, en incluant l'assurance. En cause, notamment, les pressions sur le secret bancaire, ainsi que les frais administratifs accrus liés à la réglementation, qui pèseront sur les petites structures.

Banquiers privés suisses: compétitivité menacée

Les banques privées helvétiques s'inquiètent pour leur position concurrentielle. C'est ce qui est ressorti de la conférence de presse annuelle tenue par l'Association des banquiers privés suisses (ABPS) à la mi-janvier. Les places financières de Zurich et Genève, qui figuraient encore au sixième et neuvième rang mondial en septembre 2009, sont passées en 2011 respectivement à la huitième et treizième position. Un recul dû à la montée en puissance des places asiatiques. Le président de l'ABPS, Nicolas Pictet, a notamment relevé une difficulté croissante d'accès aux marchés et une augmentation du protectionnisme financier.

HAUSSE

Swiss Re



Les activités d'assurance de Swiss Re ont bondi ces dix dernières années dans les pays émergents, notamment en Asie et en Amérique latine. Les produits des primes ont augmenté de 11% en moyenne par année.

☒ RUKN

Cyrus Mistry



A 43 ans, Cyrus P. Mistry a pris la succession de Ratan Tata à la tête du groupe du même nom. Tata est aujourd'hui un gigantesque conglomérat présent dans l'automobile, l'informatique et l'hôtellerie. Le nouveau dirigeant n'est autre que le fils de Pallonji Mistry, le plus gros actionnaire du holding Tata Sons.

☒ TTM,U

Sotheby's



La maison d'enchères a réalisé en suisse une année 2011 particulièrement

faste, avec 185,7 millions de francs de vente d'objets d'art, d'horlogerie et de joaillerie, ainsi que l'établissement de cinq records mondiaux.

☒ BID,U

Boeing



Le constructeur aéronautique américain a enregistré en janvier la plus

grosse commande de son histoire. La compagnie texane à bas coût Southwest a signé pour 208 modèles 737 (dont 150 exemplaires de la nouvelle version MAX) pour un montant total de 19 milliards de dollars au prix catalogue.

☒ BAB,E

BAISSE

Kodak



Fleuron de l'industrie de la photographie pendant plus d'un siècle, Kodak a

déposé son bilan en janvier pour se restructurer. Les analystes sont pessimistes.

☒ KOD,ST

Siemens



Le groupe allemand va supprimer environ 1000 postes au niveau mondial sur

les 15'000 emplois que compte sa filiale Siemens Healthcare. Cela en raison d'une croissance atone et d'une pression accrue sur les marges dans ce secteur.

☒ SIE,X

Thomas Cook



Fortement touché par la baisse du tourisme dans les pays arabes, le voyageur

britannique a annoncé la fermeture de 200 agences pour tenter d'assurer sa survie. Thomas Cook a enregistré une perte de 616 millions d'euros l'an dernier.

☒ TCG,GB

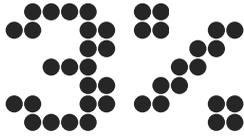
Toyota



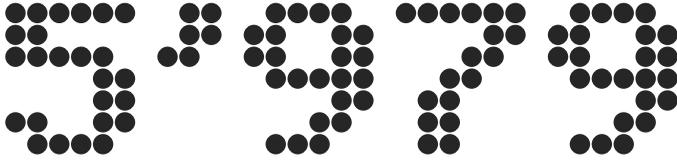
Le premier constructeur d'automobiles japonais prévoit des bénéfices dimi-

nués de plus de moitié, soit 1,7 milliard d'euros, en 2011/2012. En cause, notamment, la vigueur actuelle du yen et les récentes inondations en Thaïlande.

☒ 7203



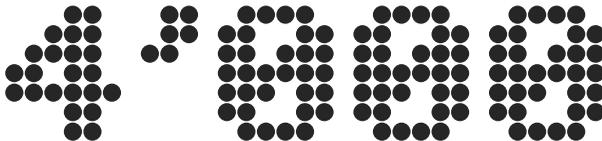
Le pourcentage de riches contribuables privés suisses disposant d'un revenu net égal aux autres 97%. Selon Credit Suisse, le pays occupe la troisième plus mauvaise place pour ce qui concerne l'inégalité de revenus, derrière Singapour et la Namibie.



Le salaire brut médian des Suisses en 2010, selon l'Office fédéral de la statistique. Les femmes ne touchent que 5221 francs, soit 18,4% de moins que les hommes.



En dollars, les dépenses militaires des Etats-Unis en 2011, soit près de 2 milliards par jour ou 80 millions par heure.



En dollars, le revenu annuel par habitant en Chine. Il s'élevait à 800 dollars en 2001.



Le nombre de visiteurs uniques par mois sur Google en 2011, selon l'institut de sondage Nielsen. Le site devance Facebook et Yahoo!

UP

La consommation en Suisse

Selon une étude d'UBS publiée fin décembre, la consommation en Suisse devrait progresser de plus de 1% en 2012 et rester un pilier important de l'économie helvétique.

Le yuan

Les analystes anticipent que la monnaie chinoise continuera de s'apprécier cette année. Le yuan avait terminé 2011 sur une note soutenue, avec une appréciation d'environ 4,5% par rapport à son niveau de la fin 2010.

Le prix du chocolat

Selon les prévisions du fabricant zurichois Barry Callebaut, le chocolat sera plus cher ces prochaines années. En cause, l'augmentation du prix du cacao, dont la production au niveau mondial se raréfie malgré une demande accrue.

DOWN

Les fusions et acquisitions

En raison de la crise et des incertitudes sur la croissance, le marché des fusions et acquisitions a nettement reculé au quatrième trimestre dans le monde (-14%), selon une enquête d'Ernst & Young.

Le transport aérien

L'Association internationale du transport aérien (IATA), qui représente 84% du trafic aérien mondial, a réduit ses estimations de bénéfices pour le secteur à 3,5 milliards de dollars en 2012, contre 4,9 milliards précédemment. Dans le pire scénario (crise aggravée de la zone euro), l'IATA envisage des pertes de 8,3 milliards.

Les ventes de voitures en Europe

Selon une étude de PricewaterhouseCoopers-Autofacts, les ventes automobiles pourraient baisser de 4% en Europe en 2012, à 13 millions d'unités. La société d'assurance-crédit Euler Hermes prévoit également une baisse comprise entre 3 et 5%.



LES AMBASSADEURS

THE LEADING HOUSE OF LEADING NAMES

GENÈVE
RUE DU RHÔNE 62
+41 22 318 62 22

ZÜRICH
BAHNHOFSTRASSE 64
+41 44-227 17 17

WWW.LESAMBASSADEURS.CH

LUGANO
VIA NASSA 5
+41 91-923 51 56

ST-MORITZ
PALACE GALERIE
+41 81-833 51 77

SCAN

GOUVERNANCE: LES ENTREPRISES SUISSES BIEN NOTÉES



NESTLÉ

Les grandes entreprises suisses font bonne figure en matière de gouvernance, selon une étude du cabinet d'audit et de conseil Deloitte, qui a passé au crible les rapports annuels des 20 plus importantes sociétés helvétiques cotées au SMI. Il ressort que l'indépendance des administrateurs est élevée et que le cumul des casquettes entre président et directeur général se fait très rare. Ainsi, 63% des administrateurs en Suisse sont jugés indépendants, contre 42% en moyenne en Europe. S'agissant des rémunérations, les entreprises suisses font preuve de davantage de transparence, certaines allant jusqu'à publier les rétributions de leurs membres.

**BUSINESS: INTERNET
NE REMPLACE PAS
LES RENCONTRES RÉELLES**

En dépit des nouvelles technologies, les rencontres en personne conservent tout leur attrait dans les relations d'affaires, du moins aux yeux des responsables helvétiques. C'est ce qui ressort d'une vaste enquête de l'entreprise Avis, menée auprès de 3750 clients d'affaires en Suisse: 91% des sondés estiment que les rencontres en personne sont importantes pour une croissance durable. Seules 9% jugent que ce type de rencontre perd de son importance du fait des nouvelles technologies.

iRobot Roomba 780 VS

Samsung Navibot
Silencio SR8895

EN BREF

L'aspirateur robot autonome du fabricant américain iRobot dispose d'un bac légèrement plus grand que son concurrent (0,8 litre contre 0,6 litre) et d'une autonomie deux fois supérieure (3 h) grâce à sa batterie NiMH. Il est en revanche dépourvu de caméra pour se déplacer et se révèle bruyant (68 dB).

Comme son nom l'indique, le dernier modèle de Samsung sait fonctionner de façon très silencieuse. De plus, il se déplace intelligemment: sa caméra intégrée lui permet de cartographier la pièce pour repérer où il est passé et d'adapter ainsi son trajet. Il retourne automatiquement à sa base pour se recharger une fois son travail terminé. Le temps quotidien de charge s'élève à deux heures en moyenne.

CARACTÉRISTIQUES

Ne disposant pas de caméra, le Roomba 780 compense pourtant ce handicap au moyen d'un capteur acoustique et d'un capteur optique qui lui permettent de repérer les déchets.

Des détecteurs de proximité permettent d'éviter les murs, les obstacles ou le vide d'un escalier, mais aussi de protéger les meubles.

VERDICT

Si le Roomba 780 ne peut se prévaloir de nettoyer aussi efficacement qu'un humain, il se prêle bien – tout comme son concurrent – à l'entretien de grandes surfaces planes et lisses. Point fort de l'appareil: il évite de s'emmêler dans les câbles ou les franges de tapis grâce à sa brosse qui change de sens automatiquement si besoin.

A l'instar de son concurrent, le robot aspirateur de Samsung ne saurait remplacer l'usage d'un aspirateur traditionnel. Dans les limites du possible, il s'acquitte néanmoins très bien de sa mission. Après son passage, quelques poussières persistent toutefois dans les coins et le long des murs. A noter qu'il peine à aspirer efficacement sur une moquette à poils épais.

PRIX

Dès 450 francs

Dès 470 francs

CHIFFRES

IROBOT  IRBT,U	SAMSUNG ELECTRONICS  SSUN
FONDATION	
1990	1969
CEO	
COLIN ANGLE	CHOI GEE-SUNG
CHIFFRE D'AFFAIRES	
401 MIOS \$ (2010)	135,8 MIAS \$ (2010)
CAPITALISATION	
837 MIOS \$	149 MIAS \$
EFFECTIFS	
600	190'500 (2010)

LE CLICHÉ

Cette photo, prise le 18 janvier 2012, à Londres, montre un manifestant anonyme sur les marches de la cathédrale Saint-Paul. Il fait partie d'un vaste mouvement international qui proteste contre les inégalités économiques. Mais l'image pourrait tout aussi bien représenter Guy Fawkes préparant l'attentat contre le roi Jacques 1^{er} (King James 1) quatre siècles plus tôt: le fameux conspirateur affichait en effet la même moustache et le même sourire ironique. Ce sont d'ailleurs les gravures représentant le protestataire de 1605 qui ont inspiré le masque porté par les manifestants de 2012. Un masque qui, depuis le début du mouvement Occupy, figure parmi les meilleures ventes du site Amazon.com.

Cet engouement est lié à la formidable bande dessinée «V For Vendetta» (Alan Moore et David Lloyd, 1982), qui racontait l'histoire d'un révolutionnaire anonyme déguisé en Guy Fawkes pour lutter contre une société technologique totalitaire. Noble référence. Mais les protestataires d'aujourd'hui savent-ils qu'à chaque fois qu'ils achètent un tel masque, ils engraisent la multinationale Time Warner, qui possède ce symbole depuis qu'elle a produit le film «V For Vendetta» en 2006?



VARIATIONS

MEYER BURGER



Mauvaise passe pour l'équipementier zougais de photovoltaïque: alors que sa filiale allemande Roth & Rau a enregistré des pertes l'an dernier, l'entreprise suisse a dû prévoir un amortissement de 40 à 60 millions d'euros à la charge de ses comptes en 2011. Le 9 décembre, Citigroup a consacré une analyse à six valeurs européennes de l'énergie solaire, attribuant à Meyer

Burger un rating «Neutre» avec un objectif de cours à 21 francs. Avec les déboires de Photowatt, la fermeture de BP Solar et la faillite de l'allemand Solar Milenium, c'est toute la filière solaire mondiale qui traverse actuellement une crise de croissance douloureuse. En cause, notamment, une concurrence exacerbée, des errances stratégiques et des revirements gouvernementaux.

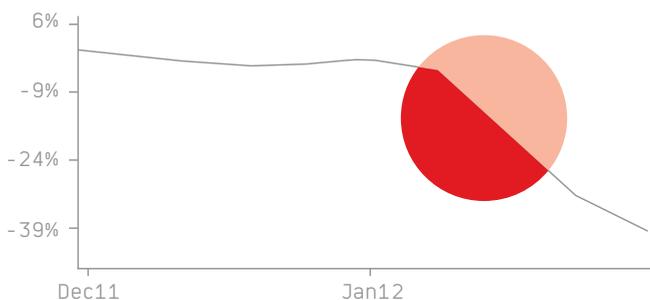
CARLSBERG



Après avoir subis la baisse générale de l'été dernier sur les marchés boursiers, l'action du groupe brassicole danois s'oriente à la hausse depuis l'automne. Le 7 novembre, Goldman Sachs a rehaussé la recommandation de Carlsberg de «Neutre» à «Achat». Le bénéfice de 268,6 millions d'euros publié le 9 novembre s'est

révélé conforme aux attentes des analystes. Le jour même, l'action de Carlsberg a bondi de plus de 7% et la progression se poursuit depuis. Entre le 29 décembre et le 3 janvier, l'action a gagné 8% suite aux déclarations du CEO, selon lequel la part de marché du groupe en Russie devrait croître en 2012.

UNICREDIT



Le 12 décembre 2011, la justice italienne a saisi 245 millions d'euros à la banque UniCredit, soupçonnée d'avoir fraudé le fisc en 2007 et 2008 grâce à une opération complexe baptisée «Brontos». Le même jour, la note de la banque a été confirmée par Fitch mais placée sous surveillance négative. Le 14 novembre, UniCredit a annoncé des

pertes de 10,6 milliards d'euros et une recapitalisation à hauteur de 7,5 milliards d'euros. Le 5 janvier, la banque s'est écroulée en Bourse, lâchant plus de 14%, après avoir annoncé les conditions de son augmentation de capital de 7,5 milliards d'euros, qui prévoit une forte décote en vue d'attirer les investisseurs.

Reflex

SCIENCE + TECHNOLOGIE + INNOVATION

Les 6 prochains numéros
livrés à domicile pour
seulement CHF 40.-



NOMINATIONS

Doug Goeke, Senior Vice President de Gategroup

Le groupe zurichois, spécialisé dans les services et la fourniture pour les compagnies d'aviation, a nommé Doug Goeke au poste de «Group senior vice president» et «president» de la zone Amérique du Nord. Agé de 46 ans, Doug Goeke est arrivé dans l'entreprise en 2003, en tant que directeur administratif et financier de la région Amérique du Nord de Gate Gourmet. Il avait auparavant occupé des postes à responsabilités chez The Lincoln Electric Company et Arthur Andersen LLP

✂ GATE



Ricardo Guadalupe, nouveau directeur général de Hublot

L'illustre Jean-Claude Biver, figure de l'horlogerie suisse, a cédé sa place à la tête de Hublot à Ricardo Guadalupe, ami et collaborateur de longue date. Ce dernier occupait jusqu'ici la fonction de directeur opérationnel au sein de l'entreprise. Pour sa part, Jean-Claude Biver a annoncé qu'il continuerait, en tant que président du conseil d'administration, à s'impliquer au niveau de la direction stratégique et du développement de produits. Il coordonnera également les activités de communication de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas pour lui d'un départ à la retraite.

✂ MC,E

Michael Burke à la tête de Bulgari

Le joaillier italien Bulgari, propriété du groupe LVMH, est désormais dirigé par Michael Burke, qui occupait jusqu'alors le poste de CEO de Fendi. Entré chez LVMH en 1980, Michael Burke a notamment dirigé Dior et Louis Vuitton. Depuis 2003, il a contribué à développer avec succès la marque Fendi, dont le chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui les 600 millions d'euros.

✂ MC,E



Scott Thompson, nouveau directeur général de Yahoo!

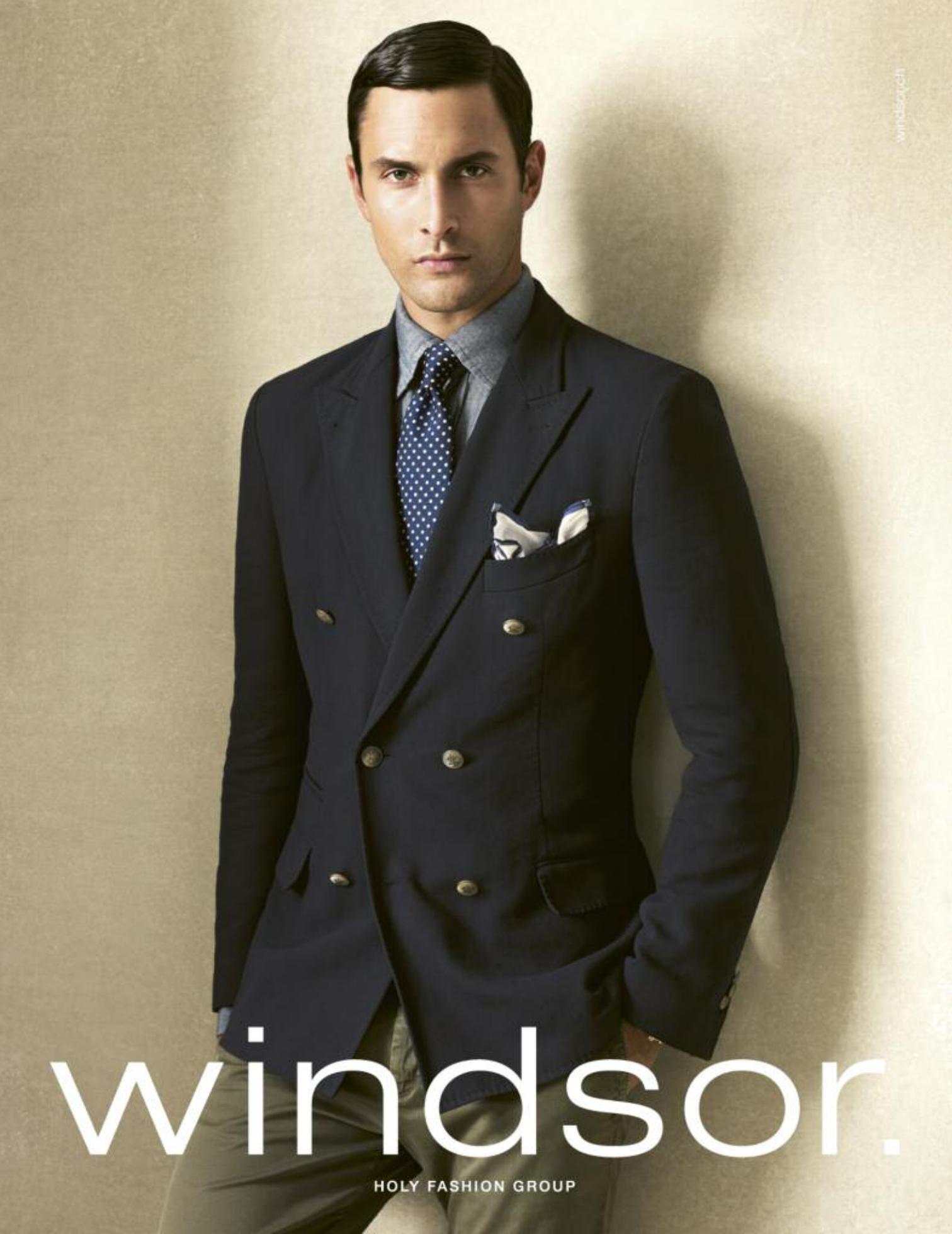
Yahoo! a annoncé début janvier la nomination de Scott Thompson comme nouveau directeur général en remplacement de Carol Bartz, remerciée en septembre 2011. Scott Thompson était auparavant président de PayPal, le service de paiement en ligne d'eBay. Il aura pour mission principale de faire progresser les parts de marché publicitaire et un chiffre d'affaires en stagnation.

✂ YHOO,U



Thomas Ulrich, président de l'Association des banquiers zurichois

Le directeur régional d'UBS, responsable du Wealth Management pour la région de Zurich, Thomas Ulrich, a été nommé en décembre président de l'Association des banquiers zurichois (Zürcher Bankenverband). Il remplace à ce poste Josef Meier, qui a quitté le conseil en fin d'année. L'association rassemble 50 banques membres, soit près de 50'000 employés.



windsor.

HOLY FASHION GROUP

EMMI, UN SUCCÈS À BASE DE LAIT SUISSE

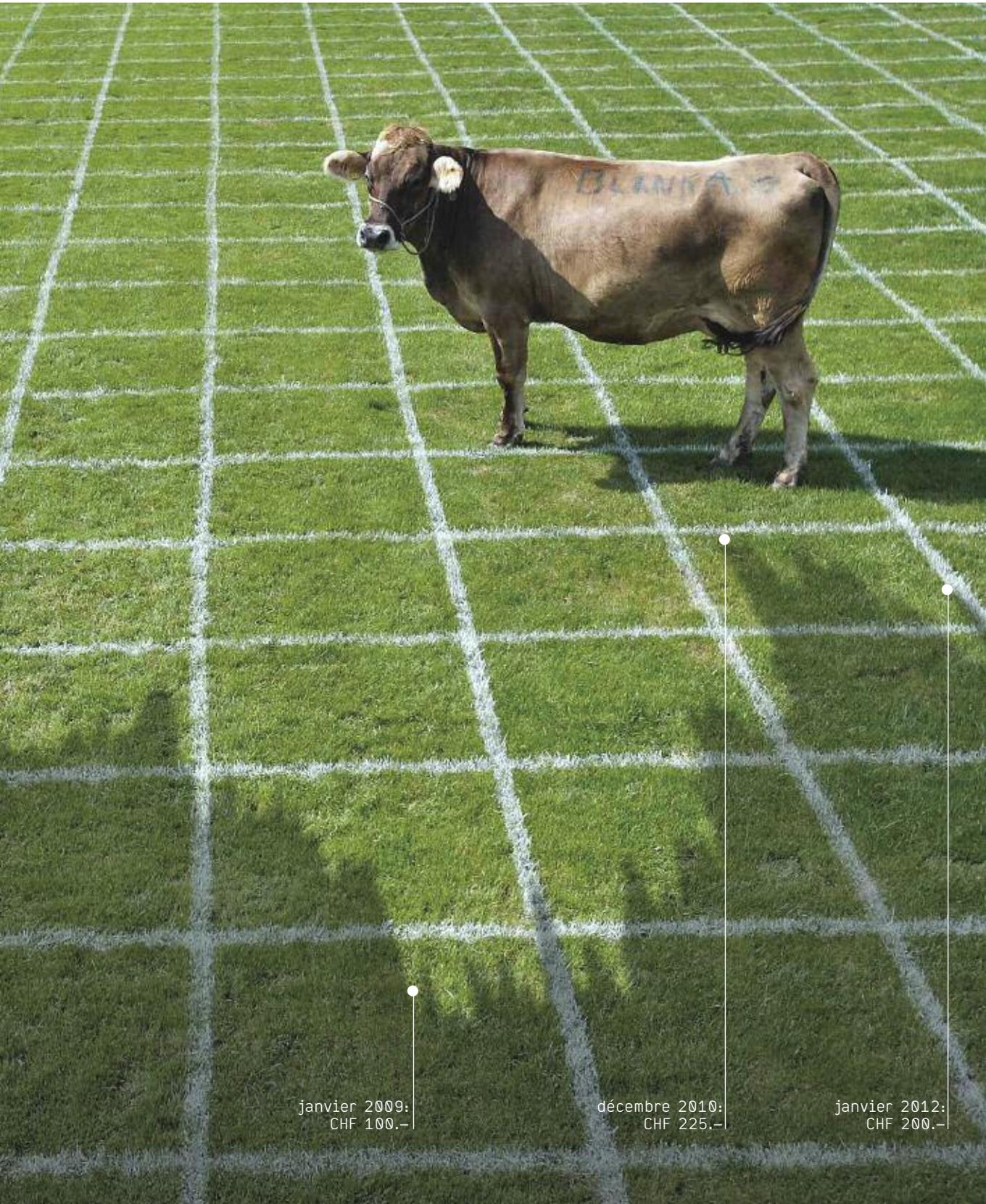
Le géant laitier résiste bien à la crise et au franc fort. Une réussite due à une stratégie d'acquisitions ciblées et à un marketing jouant la carte postale suisse.

Par Geneviève Ruiz

Qu'ont en commun les yogourts Toni, la fondue Gerber et le fromage à tartiner Gala? Ces produits qui ont marqué l'enfance de la plupart des Suisses appartiennent tous à Emmi. Ce groupe dynamique, créé à Lucerne en 1993, est considéré par l'analyste Andreas Von Arx d'Helvea comme «un bon investissement sur le long terme». Un étonnant succès pour une entreprise qui rivalise à l'international avec des mastodontes comme Danone, Lactalis ou Bel, alors qu'elle achète son lait au prix fort des producteurs suisses.

Entré en Bourse en 2004 seulement, le groupe lucernois a toutefois des origines qui remontent à des temps bien plus anciens, au début du XX^e siècle déjà [lire l'encadré en p. 27]. Dès sa création en 1993, la société s'est distinguée par une stratégie d'expansion, en acquérant de grandes fromageries suisses, ainsi que par l'innovation et une diversification de ses produits. Mais c'est l'offensive internationale menée dès 2007 par l'actuel CEO Urs Riederer, ancien





janvier 2009:
CHF 100.-

décembre 2010:
CHF 225.-

janvier 2012:
CHF 200.-

directeur du marketing chez Migros, qui marquera une étape clé vers le succès. Tout en se consolidant sur le marché suisse, le groupe acquiert alors les sociétés fromagères américaines Roth Käse et Cypress Grove Chèvre, la marque de yogourts Onken de la multinationale allemande Dr. Oetker et plus récemment, en juin 2011, la société italienne de desserts haut de gamme A-27 SpA.

Dans le même temps, les réussites commerciales se sont succédé, avec en tête de liste la boisson Caffè Latte. Ce café froid naturel s'est vendu à plus de 70 millions d'unités dans une dizaine de

pays. Côté fromage, les ventes sont aussi particulièrement bonnes, notamment aux Etats-Unis, où les meules affinées dans la grotte de grès de Kaltbach (LU) trouvent de nombreux amateurs. Le dernier succès du groupe est le lancement du Milk Shake Emmi en avril 2011 en Suisse, en Autriche et en Allemagne. La vente de ce produit haut de gamme sera probablement étendue à d'autres pays en 2012.

Après avoir subi quelques revers sur les marchés étrangers et vu son bénéfice baisser en 2007, Emmi a redressé la barre et a atteint les meilleurs chiffres de son histoire en 2010, avec 2,684 milliards de francs de chiffre d'affaires et une croissance à l'international de 8,4%. Ce développement positif est confirmé en 2011, malgré la crise et le franc fort: «Dans ces conditions difficiles, nous avons obtenu de bons résultats, avec des ventes en hausse et un chiffre d'affaires qui a progressé de 2,7% au premier semestre, commente Sibylle Umiker, porte-parole d'Emmi. Notre bénéfice a légèrement baissé, mais il s'agit tout de même de la deuxième meilleure performance de l'histoire de notre groupe et nous sommes très satisfaits.» Des propos corroborés par Andreas Von Arx d'Helvea, qui ajoute que «si le titre a quelque peu souffert, c'est uniquement à cause de l'euro, et la situation s'est améliorée avec sa stabilisation à 1,20 franc. Bien sûr, idéalement il faudrait que le cours augmente encore, à 1,40 franc.»

Selon l'analyste, les bons résultats d'Emmi s'expliquent par la mise en œuvre d'une stratégie d'expansion gagnante: «Ils ont procédé à des acquisitions ciblées, aux Etats-Unis notamment. Il est nécessaire pour eux de grandir à l'international, étant donné le potentiel de croissance

Emmi en chiffres

2010

En millions, le chiffre d'affaires réalisé par Emmi en 2010, soit la meilleure performance de son histoire.

550

En millions, le chiffre d'affaires réalisé en 2010 par Emmi dans le seul segment des fromages, dont 545 millions en Suisse, avec une croissance de 2,7%. Une prouesse sur ce marché difficile.

171

Le nombre de produits laitiers commercialisés par Emmi, avec en plus 51 fromages et 52 types de glaces.

3000

Le nombre de collaborateurs employés par Emmi dans le monde, dont 3000 en Suisse.

limité du marché suisse, déjà saturé.» Une stratégie que détaille Reto Conrad, CFO d'Emmi: «Le principal facteur de notre succès en 2011 réside dans l'élévation systématique des prix de nos produits d'exportation, ce qui a protégé nos marges. L'introduction réussie de nouveaux produits et la bonne gestion des coûts ont également compté.»

NICHE HAUT DE GAMME

Depuis 2010, l'image d'Emmi est promue à l'aide de cimes blanches, de marmottes et de chalets suisses. Peu original? «Mais c'est cela qui marche, autant à l'étranger qu'en Suisse!» assure la porte-parole. Nos

Le beurre hollandais crée la polémique

Emmi importe quelque 150 tonnes de beurre des Pays-Bas pour fabriquer du fromage fondu industriel, tel que l'on en trouve dans les pains pour les hamburgers.

Cette situation offusque les producteurs suisses, dont les excédents de beurre ont atteint jusqu'à 8'000 tonnes l'été dernier, et cela même si cette quantité ne représente qu'un pourcentage minime des 44'000 tonnes qu'ils fabriquent annuellement.

Une situation que Sibylle Umiker, porte-parole du groupe, justifie «en raison du cours de l'euro et du bas prix de ce fromage fondu. Si nous devions le fabriquer avec du beurre suisse, il ne serait plus rentable et nous cesserions de le produire.»

La porte-parole ajoute qu'Emmi a bel et bien tenté de négocier avec les producteurs de beurre suisses pour écouler leur excédent, mais qu'à ce jour aucune solution n'a été trouvée.

l'objectif est de réaliser 50% du chiffre d'affaires à l'étranger

bonnes ventes sont le résultat d'un marketing clair, qui joue la carte postale suisse à fond et vise une niche haut de gamme. Car les produits laitiers suisses sont chers et ne peuvent donc bien se vendre à l'étranger que dans ce segment.» A noter qu'Emmi réalise 18% de son chiffre d'affaires en Europe (France, Allemagne, Angleterre et Benelux), 8% en Amérique du Nord et du Sud et 0,8% seulement en Asie-Pacifique.

Si l'exercice du groupe lucernois paraît vraisemblablement réussi pour 2011, l'environnement 2012 s'annonce forcément difficile: «L'année 2012 va être celle de la consolidation, explique Sibylle Umiker. Nous allons nous renforcer là où nous sommes performants.» Le groupe arrive actuellement à la 30^e place mondiale sur le marché laitier en termes de taille, loin des géants comme Danone ou Lactalis. D'ici à cinq ans, l'objectif d'Emmi est de réaliser 50% de son chiffre d'affaires à l'étranger, contre environ 27% actuellement. Un but qu'Andreas Von Arx d'Helvea considère comme atteignable «si Emmi continue de mettre en œuvre sa stratégie d'expansion à l'international.»

«Environ trois quarts de cette croissance proviendra de nouvelles acquisitions, promet le CFO Reto Conrad. Et parallèlement, nous allons aider les marques et les entreprises récemment acquises à se développer.» ▲

EMMIN



Une expansion fulgurante

Les origines du groupe Emmi remontent au début du XX^e siècle, avec la fondation de l'Union laitière de Suisse centrale en 1907.

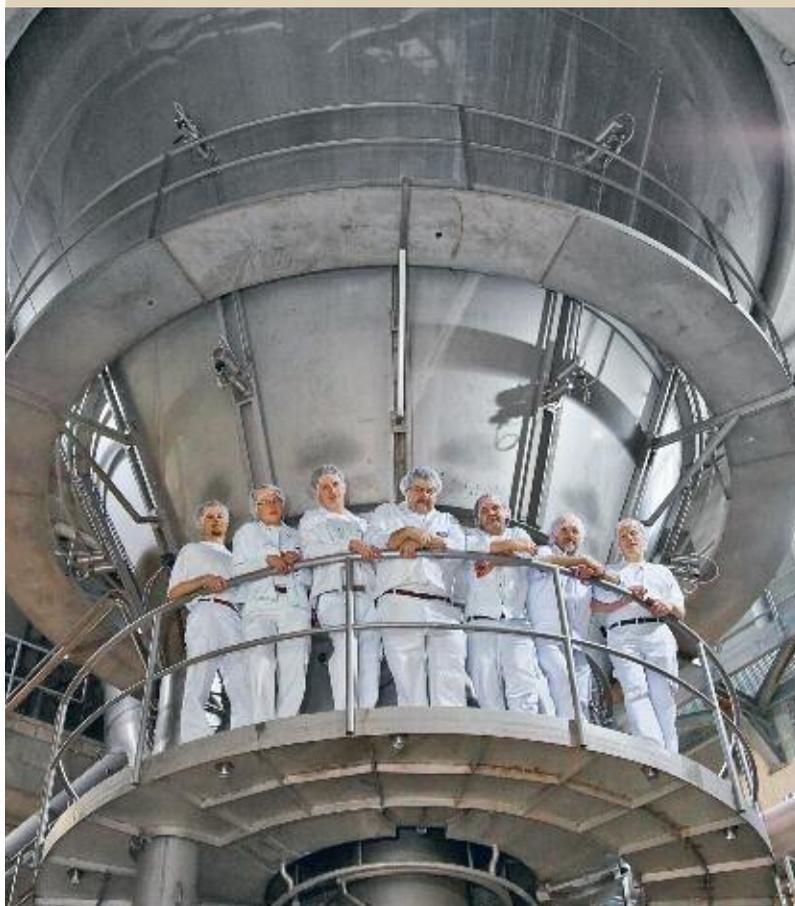
Par la suite, cette dernière a créé la marque Emmi, qui est devenue une société anonyme en 1993. Le groupe lucernois entame alors sa stratégie d'expansion en acquérant des fromageries suisses comme Gerber à Thoune, Fromalp à Zollikofen ou encore Bürki à Berne.

En 2003, son chiffre d'affaires dépasse déjà les 500 millions de francs. La société emploie alors quelque 850 collaborateurs et commence à exporter ses produits en Italie, en France et aux Etats-Unis. En 2005, le chiffre d'affaires d'Emmi

dépasse pour la première fois les 2 milliards de francs suisses.

Les acquisitions se poursuivent en Suisse, de même que la diversification des produits (glaces, desserts, yogourts probiotiques). Dès 2007, sous l'ère du CEO Urs Riederer, Emmi se développe à l'international et acquiert des sociétés fromagères américaines, ainsi que des participations dans des marques lui ouvrant les portes des marchés anglais, allemand et espagnol.

Sur le marché suisse, Emmi consolide encore sa position de leader avec une participation majoritaire dans Nutrifrais et l'acquisition du Petit Chevrier. En 2010, le chiffre d'affaires d'Emmi atteint les 2,684 milliards de francs suisses.



La nouvelle tour d'Emmi pour la fabrication de lait en poudre, l'une des plus modernes au niveau européen.

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

Légèrement en retrait, le cuivre retrouvera sa forme en 2012

Le cours du métal rouge est monté jusqu'à 10'000 dollars par tonne en février 2011, avant de perdre 20 à 25% de sa valeur dans la seconde partie de l'année. Mais il devrait retrouver un niveau historiquement élevé en 2012, alimenté par la forte demande chinoise. L'analyse de Nic Brown, économiste spécialisé dans les matières premières chez Natixis.

SWISSQUOTE MAGAZINE ► Comment explique-t-on les fortes fluctuations subies par le marché du cuivre ces derniers mois?

NIC BROWN ► Pour comprendre ce marché, il est indispensable de regarder ce qui se passe en Chine, puisque ce pays absorbe 40% de la production mondiale. Sa politique de développement industriel agressif et sa forte croissance (9% en 2011) dopent ses besoins en cuivre, et donc le prix de cette matière première. Ce métal à forte conductivité est en effet largement utilisé dans la construction, notamment pour la distribution de courant. Cette tendance a toutefois été atténuée dès le printemps 2011 par la propension des Chinois à puiser dans leurs stocks de cuivre, en réaction à la hausse des taux d'intérêt décidée par Pékin – qui a restreint la capacité des entreprises à contracter des emprunts pour acheter des matières premières – et par crainte de l'incertitude régnant dans la zone euro. Les stocks de cuivre chinois sont donc passés de 1,9 million de tonnes fin 2010 à 1 million

de tonnes en septembre 2011. Ce phénomène explique en partie pourquoi le cours du cuivre n'a pas poursuivi sa flambée au-delà du mois de février.

«Il est plus intéressant d'investir sur le marché des futures.»

Et du côté de la production de cuivre? Parvient-elle à suivre la demande?

Non, l'offre est très insuffisante, ce qui contribue également à pousser les prix à la hausse. Les mines chiliennes, qui représentent un tiers de la production mondiale, sont vieillissantes et la qualité du minerai est en déclin. D'autres événements ont conduit à une diminution de l'offre, à commencer par une grève qui a paralysé l'immense mine de

Grasberg en Indonésie depuis mi-septembre, mais aussi l'instabilité politique en Zambie et en RDC (6,8% de la production mondiale), deux pays qui ont vécu des élections mouvementées en 2011, ou encore l'arrivée au pouvoir au Pérou (7,7% de la production mondiale) d'Ollanta Humala, élu sur une plateforme populiste qui le rend peu enclin à faire des concessions aux compagnies minières internationales. Globalement, les quantités de concentrés de cuivre n'ont crû que de 2% en 2011, soit bien moins que la demande. Des programmes d'investissements ont été initiés au Chili, mais ils ne porteront pas leurs fruits avant 2013, et la nouvelle mine de Oyu Tolgoi en Mongolie ne verra pas le jour avant au moins un an.

Quelles sont les perspectives pour 2012?

Pour les investisseurs, cette situation est porteuse d'opportunités. La demande chinoise va reprendre, puisque le déstockage effectué plus tôt cette année est désormais terminé. Si la Chine se met à reconstituer ses



UNITI BERTAS / REUTERS

Vérification des câbles de cuivre dans une usine à Kayseri, au centre de la Turquie. L'offre actuellement insuffisante contribue à pousser les prix à la hausse.

stocks de cuivre, une croissance de son économie de 6 ou 7% pourrait même se traduire par une hausse de sa demande en cuivre de l'ordre de 15 ou 20%. Plusieurs autres pays en développement (Brésil, Indonésie et sans doute prochainement l'Inde) ont en outre mis en place des politiques d'assouplissement du crédit, ce qui va doper les achats de cuivre en provenance de ces Etats. En face, l'offre ne pourra pas suivre et le déficit pourrait atteindre 200'000 t de cuivre en 2012. De quoi pousser les prix à la hausse. On pourrait revenir à des niveaux similaires à ceux vus en début d'année 2011, soit autour des 10'000 dollars la

tonne. Seule incertitude, la crise de l'eurozone qui, si elle n'est pas résolue, pourrait affecter le prix du cuivre. Les acheteurs chinois auraient alors tendance à se montrer très prudents et la demande européenne resterait au plancher, ce qui pourrait faire chuter le cours du cuivre à 4'000 dollars la tonne.

Faut-il investir alors?

Le prix du cuivre a de fortes chances d'augmenter. Il vaut donc la peine de s'y intéresser. Mais il faut savoir qu'en période de pénurie d'une matière première – ce qui est le cas actuellement pour le cuivre – il est plus intéressant d'investir sur le marché

des futures que sur le marché physique. Cette approche permet d'acheter à un bon prix et de revendre plus cher. Autre solution: investir dans les actions des grandes compagnies minières actives sur le marché du cuivre, telles que BHP Billiton, qui possède la plus grande mine de cuivre au monde (Escondida au Chili), Anglo American, Rio Tinto ou Xstrata. ▲



Nic Brown
économiste
Natixis
Londres



2012: l'Europe à la croisée des chemins

Pour les marchés financiers, il ne fait aucun doute que l'année 2012 sera marquée par l'actualité européenne. Depuis le début de la crise du crédit, les décideurs européens semblent préférer remettre à demain les décisions douloureuses en misant sur le retour d'une croissance organique qui résoudrait tous les problèmes. Ce scénario ne s'est guère concrétisé. Au contraire, l'impact des mesures d'austérité européennes et l'érosion de la confiance ont aggravé la crise. Après plus de deux ans d'atermoiements, les besoins de financement souverain vont précipiter les événements en 2012, forçant l'Europe à agir.

Avec un endettement public élevé qui limite les marges de manœuvre budgétaires et une politique monétaire de taux proches de zéro, la capacité de l'Europe à soutenir la croissance est très restreinte. Les chiffres publiés récemment étayaient notre point de vue: la zone euro s'enfonce dans une récession bien plus profonde que celle anticipée par le consensus. Le PIB de la zone devrait reculer de plus de 1% en 2012 et le ralentissement conjoncturel se poursuivre en 2013. Sans une croissance vigoureuse, la probabilité que des Etats endettés remboursent leurs lourds emprunts ou se refinancent à des taux d'intérêt soutenables diminue de manière exponentielle.

La solution pourrait résider dans une plus grande harmonisation des politiques économiques. En échange de l'adoption de nouvelles règles budgétaires, une partie des risques liés à la dette souveraine existante seraient assumés conjointement par les Etats et la Banque centrale européenne (BCE). L'idée semble faire son chemin et une décision pourrait intervenir dès le sommet européen de mars. Cependant, les Etats doivent impérativement disposer des liquidités nécessaires pour rembourser leurs dettes et être en mesure de se procurer de nouveaux fonds à un coût raisonnable sur les marchés du crédit préalablement à toute solution définitive.

Grevée par ses immenses difficultés budgétaires, la Grèce pourrait survivre sans aide extérieure jusqu'en mars. L'heure de vérité pourrait néanmoins sonner le

20 mars, quand plus de 14 milliards d'euros d'obligations d'Etat arriveront à échéance. Si l'UE et le FMI ne lui accordent pas de nouveaux prêts, la Grèce sera contrainte de demander une décote encore plus importante de sa dette, d'accélérer la vente d'actifs publics (une mesure dont la mise en œuvre s'est avérée compliquée par le passé) ou de cesser d'honorer ses dépenses courantes, comme le paiement des salaires de la fonction publique et des allocations chômage. Les querelles politiques autour de ces options et l'indignation de l'opinion publique pourraient porter le coup de grâce à la participation du pays à l'euro.

Le prochain candidat susceptible d'être incapable de faire face à ses besoins de financement pourrait être l'Espagne. Les craintes persistantes qu'inspire le système bancaire espagnol et les indices selon

La zone euro s'enfonce dans une récession bien plus profonde que celle anticipée

lesquels le gouvernement espagnol aurait du mal à atteindre ses objectifs de déficit budgétaire inquiètent les traders. La nouvelle équipe au pouvoir à Madrid a récemment annoncé qu'elle tablait sur un déficit du PIB supérieur à 8% en 2011, soit nettement plus

que l'objectif de 6%. A nos yeux, cet écart significatif remet sérieusement en question la crédibilité souveraine du pays.

Si l'Europe réussit à passer le cap d'avril, ses dirigeants auront un peu plus de latitude pour s'entendre sur une solution avant les prochaines échéances majeures de remboursement d'emprunts. C'est la bonne nouvelle. La BCE et le Fonds européen de stabilité financière (FESF) pourraient intervenir pour essayer d'enrayer toute hausse supplémentaire des rendements obligataires au cours des prochains mois. Mais si l'accueil réservé aux prochaines émissions obligataires européennes s'avère décevant, les interrogations sur le prochain pays de la zone euro à nécessiter un plan d'aide repartiront de plus belle. A l'évidence, cela ne ferait que remettre davantage en question la viabilité de la zone euro. ▲

Peter A. Rosenstreich,
Chief FX Analyst, Swissquote

«Il n'y aura pas beaucoup de survivants»

Analyste à la banque Vontobel, Spiliopoulos Panagiotis décrypte les dernières évolutions sur le marché des smartphones.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶

La concurrence dans le secteur des smartphones paraît plus intense que jamais. Quelles sont les marques qui, selon vous, tirent le mieux leur épingle du jeu?

SPILIOPOULOS PANAGIOTIS ▶ Depuis dix-huit mois, la compétition s'est nettement accélérée. Les smartphones représentent aujourd'hui l'essentiel de la croissance du marché mobile. Apple avait pris un coup d'avance avec l'iPhone mais Samsung l'a aujourd'hui dépassé en termes de ventes (ndlr: 27,8 millions de smartphones Samsung vendus de juillet à septembre 2011, contre 17,1 millions d'iPhone sur la même période). Auparavant, Apple dictait le rythme en sortant un nouvel iPhone par an, mais désormais la concurrence est devenue beaucoup plus réactive. Samsung présente pratiquement un nouveau modèle par mois en ciblant des marchés plus spécifiques (technophiles, businessmen, etc.) qu'Apple. LG se montre également très offensif. L'immense majorité des analystes recommande l'achat d'actions Samsung, dont les ventes dans le secteur des téléviseurs et de l'électronique se portent par ailleurs très bien. Apple reste aussi une valeur sûre.

Quid des anciens poids lourds du marché mobile?

Certains acteurs traditionnels ont pratiquement disparu, à l'instar de Motorola. Sony Ericsson et BlackBerry sont en grande difficulté. Ils ont manqué le virage des écrans tactiles et peinent



En retard sur la concurrence, le Finlandais Nokia joue quitte ou double avec sa nouvelle gamme de smartphones Lumia, équipés du logiciel Windows Phone.

aujourd'hui à combler leur retard. Au final, je crois qu'il n'y aura pas beaucoup de survivants. Sur ce marché, le software est un élément absolument décisif. Nokia l'a compris et tente aujourd'hui une sorte de quitte ou double avec sa nouvelle gamme de smartphones Lumia, équipés du dernier logiciel Windows. Une alternative à l'OS d'Apple et au système Android des modèles Samsung, notamment. Difficile de dire si les ventes de Nokia décolleront. Disons que pour l'investisseur, il peut s'agir d'un pari, risqué mais potentiellement intéressant.

Les préférences des consommateurs varient-elles beaucoup selon les pays?

Globalement, Samsung est aujourd'hui leader mondial, excepté aux Etats-Unis où Apple reste pour l'instant devant. En Asie, HTC n'est pas loin de la première

place. Ce fabricant taïwanais a réussi à se construire une image forte en peu de temps.

Y a-t-il de la place pour de nouveaux entrants sur ce marché?

Difficilement, dans la mesure où les consommateurs optent d'abord pour des marques établies, et dont le savoir-faire est incontestable. Acer essaye de pénétrer le marché mais ses chances de succès sont minces car il a peu d'expérience et de crédibilité en matière de smartphones. Pour les acteurs déjà bien implantés, le potentiel du marché reste en revanche très important. Il faut s'attendre à des croissances à deux chiffres jusqu'à 2015 au moins. ▲



Spiliopoulos Panagiotis
Banque Vontobel
Zurich



RENÉ RUTS POUR L'ARGENTWORK

Banquier reconverti

Le cœur de Benedikt Germanier a toujours balancé entre deux pôles: le marché des actions et l'entrepreneuriat dans l'économie «réelle». En 2009, alors employé à la banque d'investissement d'UBS à Wall Street, il décide de tourner la page: «En pleine crise financière, nous avons reçu une augmentation de salaire!», s'indigne-t-il. L'ancien professeur de ski, père de quatre enfants, se mue alors en chef

d'entreprise, en reprenant les rênes de Zai, un fabricant de skis haut de gamme. Changement de cap réussi: la société basée à Disentis (GR) réputée pour ses finitions en bois et en granit, affiche une croissance de 20% en 2011, avec un volume d'affaires de 3 millions de francs. Pour mieux se mouler dans le cadre local, l'entrepreneur de 45 ans s'est même mis au romanche: tous les skis de zai sont baptisés dans la quatrième langue nationale.



FFS / HULTON ARCHIVE / GETTY IMAGES

.....Les géants horlogers p. 36Swatch Group vs

.....Interview de Bernard Fornas p. 442000 ans

.....A la conquête du goût chinois p. 56Le Swiss made

HORLOGERIE

LE MONDE À L'HEURE SUISSE

Richemont p. 38La Swatch icône du cool p. 42

d'innovation p. 50Portrait d'un collectionneur p. 54

perd son âme p. 60Investir dans les montres p. 64

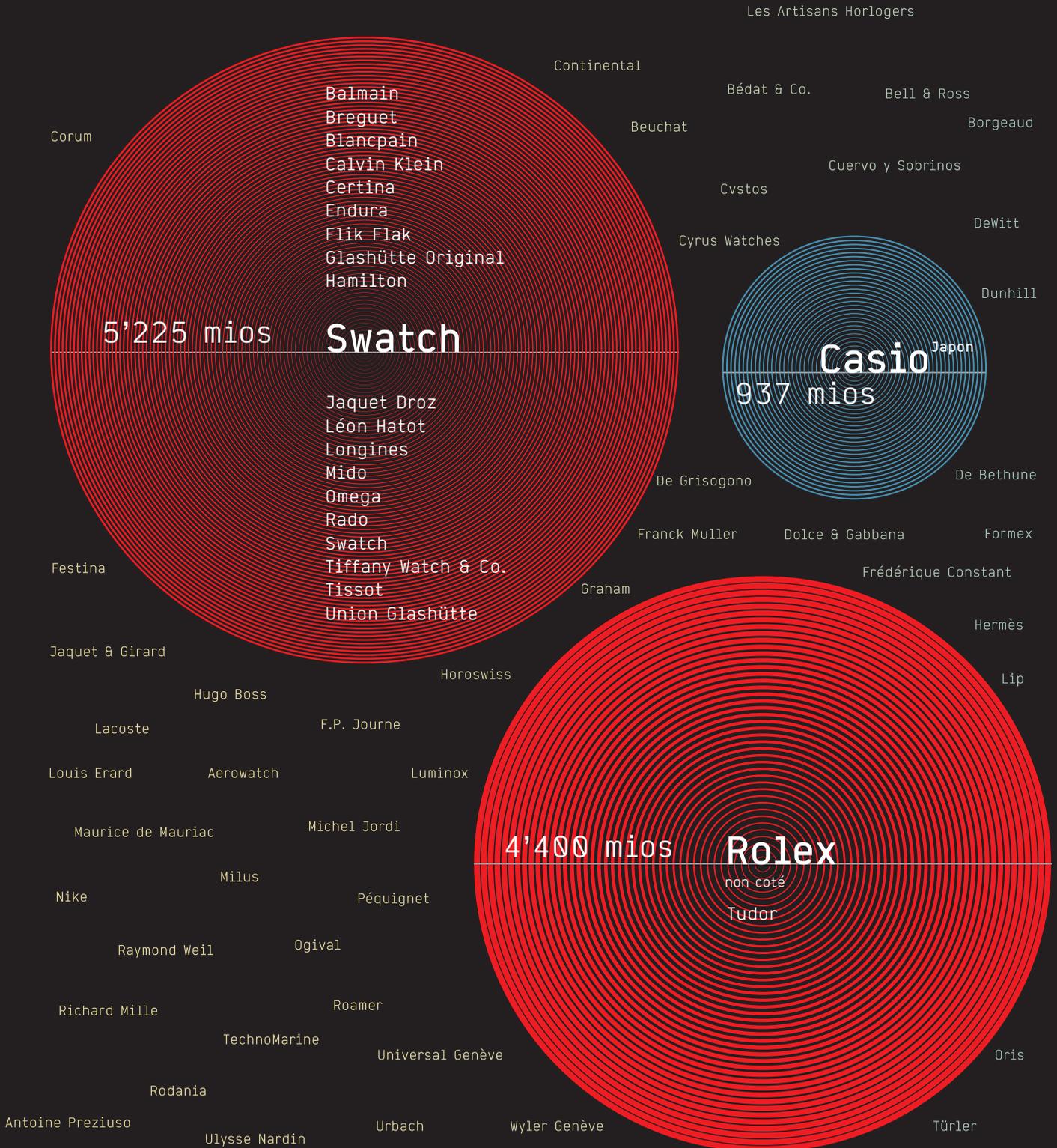
Les géants horlogers sont basés en Suisse

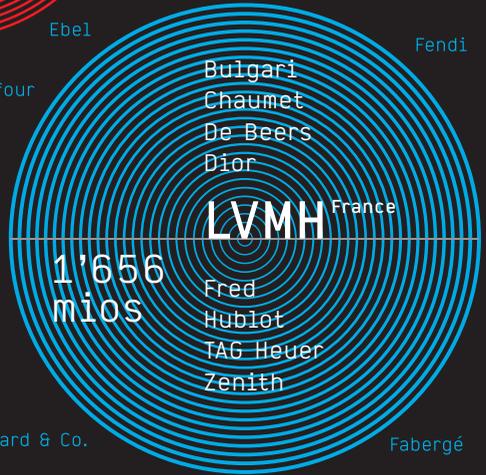
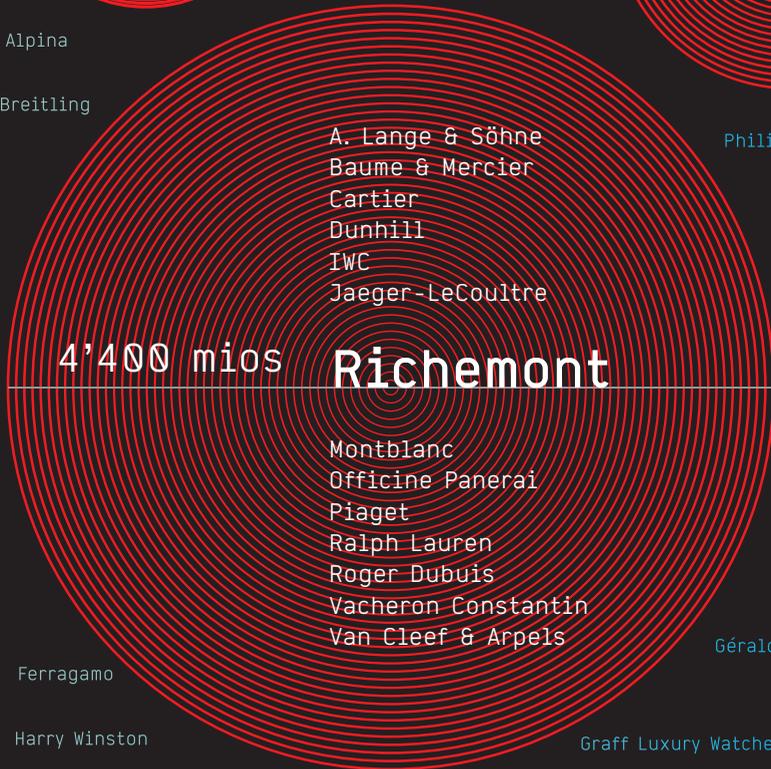
La taille des cercles correspond aux ventes horlogères (en francs) du top 10 de l'industrie.

En rouge: les 5 leaders helvétiques.

Armani Watches

Source: Vontobel Equity Research





Bovet
Carl F. Bucherer
Concord
Chronoswiss
Chopard
Christian Jacques
Cecil Purnell
Cattin
Christian Bernard
Dreyfuss & Co.
Philippe Charriol
Chanel
Edox et Vista
Alpina
Breitling
Ebel
Fendi
Eberhard & Co.
Fabergé
Eterna
Façonnable
Fortis
Favre-Leuba
Girard-Perregaux
Gérald Genta
Givenchy
Guess
Lotus
Harry Winston
Gucci
Graff Luxury Watches
Ice-Watch
Jean Dunand
Greubel Forsey
Hautlence
Junghans
Juvenia
Jean Perret
Maurice Lacroix
Mondaine
Mauboussin
Marvin
Minerva
Nomos
Movado
o.d.m.
Orient
MB & F
Perrelet
Parmigiani
Ralph Lauren
Pierre Kunz
Romain Jerome
Romain Gauthier
Sea-Gull
Suunto
Sector
Rodolphe
Van Der Bauwede
Victorinox
Versace
Urwerk
Westar
Zodiac
Ventura
Vulcain
Vianney Halter
Vincent Bérard



Swatch Group vs Richemont: LE CHOC DES TITANS

Les deux groupes suisses s'arrogent à eux seuls près de la moitié du marché horloger mondial. Portrait croisé.

Par Beat Müller

Un peu comme le binôme UBS et Credit Suisse. Ou, toutes proportions gardées, Apple et Microsoft. Soit la sempiternelle histoire de deux géants qui se livrent une guerre acharnée dans un domaine spécifique. Dans l'horlogerie, c'est Swatch Group et Richemont que l'on compare traditionnellement. Parfois à juste titre, mais le plus souvent à tort. Avec d'un côté la famille Hayek et de l'autre les Rupert, milliardaires sud-africains. Les analystes eux ne se lassent en tout cas pas de scruter leurs ratios, l'évolution de leurs ventes, des marges et des dividendes année après année. Un chiffre permet de se rendre compte de la mainmise de ces titans sur l'ensemble du secteur. A eux seuls, ils s'arrogent plus de 40% du marché de l'horlogerie. En d'autres termes, pas loin d'une montre helvétique sur deux vendue dans le monde

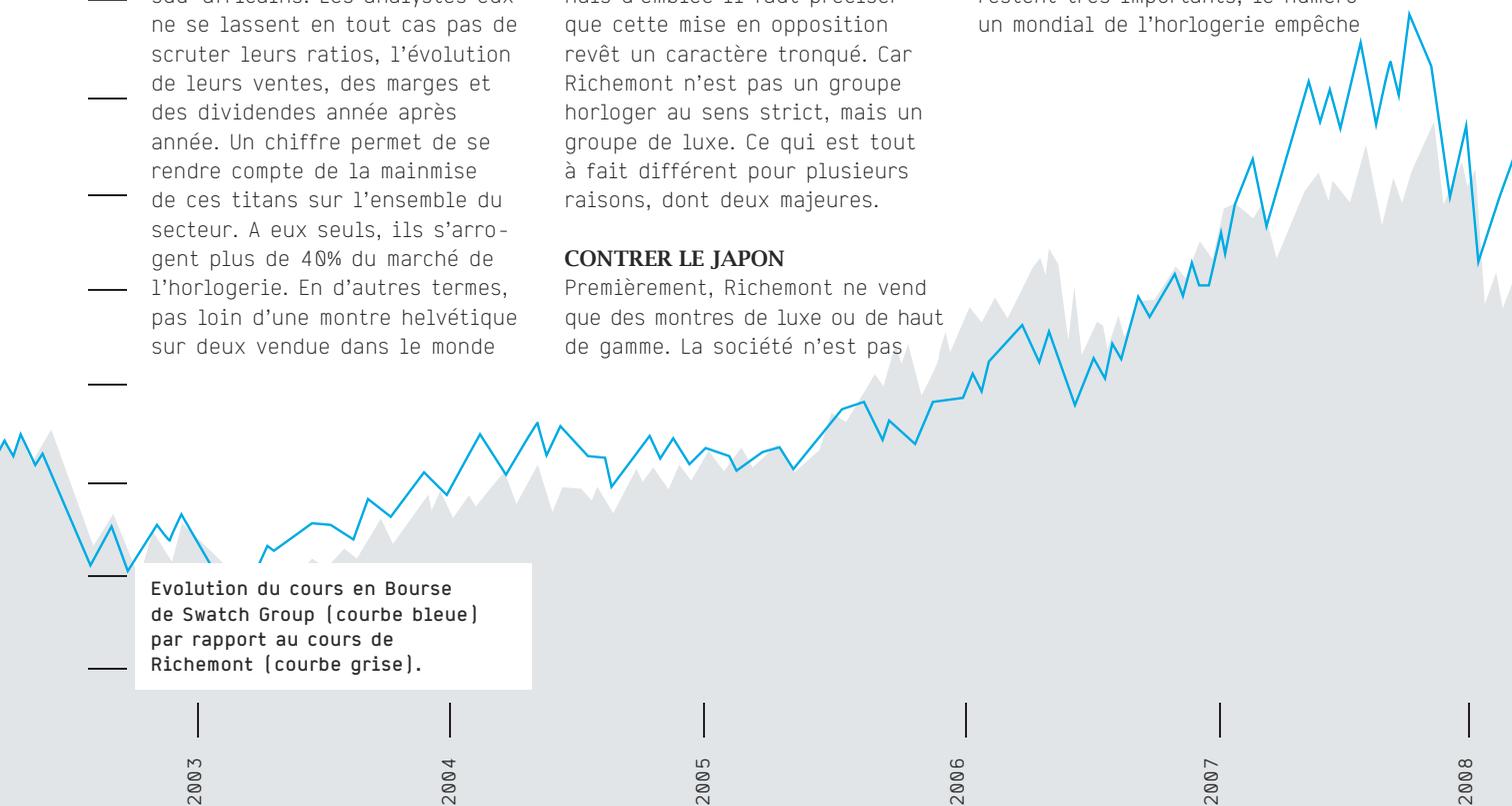
émane soit du groupe de Bienne, soit de celui de Bellevue (GE).

Les deux entités illustrent aussi parfaitement «les grandes mutations de l'industrie du luxe depuis les années 1970, marquées par une rationalisation de la production, une globalisation des marques et une démocratisation des usages», détaille Pierre-Yves Donzé, historien et chercheur invité à l'Université de Kyoto. Mais d'emblée il faut préciser que cette mise en opposition revêt un caractère tronqué. Car Richemont n'est pas un groupe horloger au sens strict, mais un groupe de luxe. Ce qui est tout à fait différent pour plusieurs raisons, dont deux majeures.

présente sur les autres segments (moyen de gamme et bas de gamme) comme Swatch Group. Avec sa stratégie globale d'occupation de l'ensemble des segments du marché, le groupe biennois a une vision industrielle à long terme qui fait défaut à Richemont, du moins partiellement et en tout cas jusqu'à récemment. En étant présent sur les segments bas de gamme (Swatch) et moyen de gamme (Tissot notamment), où les volumes de vente restent très importants, le numéro un mondial de l'horlogerie empêche

CONTRER LE JAPON

Premièrement, Richemont ne vend que des montres de luxe ou de haut de gamme. La société n'est pas



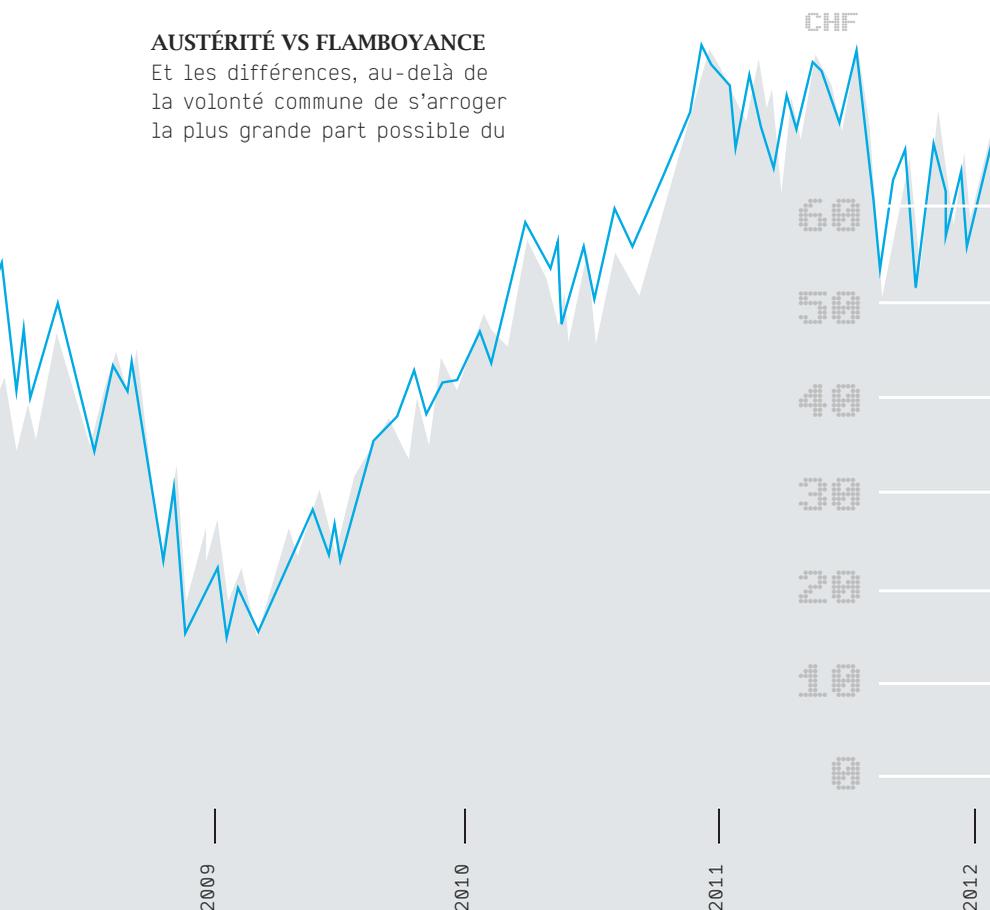
pour sa part l'émergence ou le renforcement de concurrents (notamment les fabricants japonais Seiko et Citizen), qui viseraient ensuite le haut de la pyramide après un contrôle du moyen de gamme. Cette approche fait totalement défaut à Richemont.

Deuxième différence significative, mise en exergue par Pierre-Yves Donzé: Richemont ne vend pas seulement des montres mais d'autres produits de luxe (Montblanc, Dunhill, Lancel, etc.), qui proposent également des garde-temps dans leur assortiment secondaire. D'ailleurs la part de l'horlogerie dans ses ventes n'est que d'un quart environ, contre près de 90% pour Swatch Group. Un pourcentage qui est nettement plus élevé pour Richemont si l'on intègre les ventes de montres de Cartier, sa marque phare et véritable vache à lait, mais qui est comptabilisée dans le pôle joaillerie.

AUSTÉRITÉ VS FLAMBOYANCE

Et les différences, au-delà de la volonté commune de s'arroger la plus grande part possible du

gâteau horloger, ne s'arrêtent de loin pas là. Selon Olivier Müller, consultant horloger indépendant, Swatch Group n'a pas réellement de culture du haut de gamme. Malgré ses marques Breguet (rachetée en 1999), Blancpain (acquise en 1992) et Glashütte, Jaquet Droz et Léon Hatot reprises en 2000, le groupe en mains de la famille Hayek peine à capitaliser ses perles. «Du moins, le potentiel réel est nettement plus élevé. Le levier n'a pas encore vraiment été activé», explique un analyste d'une banque zurichoise. A l'inverse, Richemont n'est pas perçu comme une entreprise industrielle en tant que telle, avec un ancrage qui est resté très financier. En atteste son nom complet: Compagnie financière Richemont. «Johann Rupert, président de Richemont, n'est pas un capitaine d'industrie



SWATCH GROUP

L'APPROCHE HOLISTIQUE GAGNANTE

Intégration verticale efficace de la production, management qualifié et portefeuille diversifié de marques. Tels sont les arguments positifs qui sont le plus souvent mis en avant par les analystes lorsqu'il s'agit de qualifier Swatch Group, numéro un mondial de l'horlogerie. En d'autres termes, c'est son approche holistique qui fait la principale force du groupe basé à Bienne, avec une maîtrise totale de la production jusqu'à la vente finale, et avec des produits qui balayent toutes les gammes de prix, de la Swatch à la plus compliquée des Breguet.

«Il faut aussi ajouter une solidité financière très appréciable, avec des liquidités nettes de plus de 2 milliards de francs, et une très forte présence commerciale en Chine», selon Jean-Philippe Bertschy, analyste chez Vontobel. Parmi les points à améliorer, le spécialiste évoque un réseau de magasins en propre encore trop faible et des dividendes qui pourraient augmenter. Des éléments qui n'empêchent pas Vontobel d'avoir une recommandation à l'achat sur le groupe qui a parfaitement su faire face au décès de Nicolas Hayek, son fondateur. L'objectif de cours est quant à lui à 460 francs. Pour 2012, Swatch Group table déjà sur une nouvelle année record en termes de ventes, à moins d'un cataclysme économique majeur. Toutefois, HSBC ne pense pas qu'un nouveau trou d'air pour le secteur, comme en 2009, puisse se produire en l'état. Vontobel est à l'achat sur la valeur.

Swatch Group

CEO Nick Hayek

Siège social Bienne

Chiffre d'affaires

7,143 milliards de francs (2011)

Employés env. 25'000

Date de fondation 1983

Part de l'horlogerie 85%

UHRN





comme on l'entend au sens traditionnel», explique Olivier Müller. Richemont cultive un savoureux paradoxe historique. Alors qu'on peut faire remonter l'origine de la plupart de ses marques au XIX^e siècle, si ce n'est au XVIII^e (Vacheron Constantin), l'entreprise elle-même a vu le jour en 1988 seulement, quand la famille Rupert a séparé ses actifs étrangers de ses actifs sud-africains afin d'éviter les sanctions internationales qui allaient frapper le régime de l'apartheid. Richemont est donc né d'une pure diversification financière dans un marché dont la croissance est prometteuse, mais aux côtés d'autres domaines comme le tabac, la finance, les ressources naturelles et les produits de consommation. C'est véritablement grâce aux acquisitions (Panerai, Roger Dubuis, etc.) et surtout celles réalisées en 2000 que Richemont a obtenu son statut de grand de l'horlogerie. Le groupe avait alors racheté pour le montant astronomique de 3,08 milliards de francs les marques IWC, A. Lange & Söhne et Jaeger-LeCoultre au groupe Mannesmann. Le montant de la reprise représentait 40 fois le résultat d'exploitation pour 1999. «C'était de la folie. Mais on était en pleine bulle. Cela étant, Richemont n'avait pas le choix. Il lui fallait posséder ses propres marques après le rachat de Tag Heuer par LVMH et les différentes acquisitions de Swatch Group», se souvient un analyste d'une banque privée genevoise. On dit que Swatch Group était également sur les rangs mais avait proposé un prix nettement inférieur.

CALVINISME FINANCIER

Autre exemple démontrant une dichotomie fondamentale entre les deux groupes: la stricte gestion de coûts. «Dans la famille Hayek, chaque franc compte et il faut généralement justifier même les dépenses les plus infimes», confie un ancien cadre de Swatch

Group. Chez Richemont, on observe une tendance inverse – certes estompée après la dernière récession – à des dépenses parfois qualifiées de somptuaires. «Surtout chez Cartier, à qui l'on permettait tout», relate un ex-directeur. «Lorsque Swatch Group construit un nouveau bâtiment ou décide d'une extension d'immeuble, cela se fait dans la discrétion et la mesure. Richemont a en revanche érigé de véritables cathédrales pour ses marques, faisant appel à des architectes prestigieux», ironise un horloger neuchâtelois indépendant. «Regardez le siège des deux groupes, corrobore un horloger vaudois. D'un côté, Swatch Group avec un vieux bâtiment des années 1970, vieillot, qui mériterait un sérieux rafraîchissement. On ne se croirait vraiment pas au siège d'une société qui réalise un milliard de francs de bénéfice par année. De l'autre, un paquebot de verre, presque en bordure du lac Léman, avec une vue imprenable sur le Mont-Blanc et réalisé par l'architecte Jean Nouvel.» En résumé, «Swatch Group a une rigueur financière qui fait peut-être encore défaut à Richemont», ajoute Olivier Müller.

HYPERMÉDIATISATION

De Swatch Group et de la famille Hayek, on sait presque tout. Du moins, feu Nicolas, considéré comme le sauveteur de l'horlogerie suisse, Nick, le CEO, ou Nayla, désormais la présidente, ont de tout temps entretenu une relation d'amour-haine avec les médias. Chaque semaine ou presque, les deux derniers apparaissent dans la presse suisse ou internationale. Si l'ultramédiatisation tue souvent le message, Johann Rupert préfère à l'inverse cultiver une discrétion somme toute très horlogère, n'accordant que de très rares interviews. «Pour vivre heureux, il préfère vivre caché, passant son temps entre la Suisse et l'Afrique du Sud, voyageant en jet privé», raconte un membre

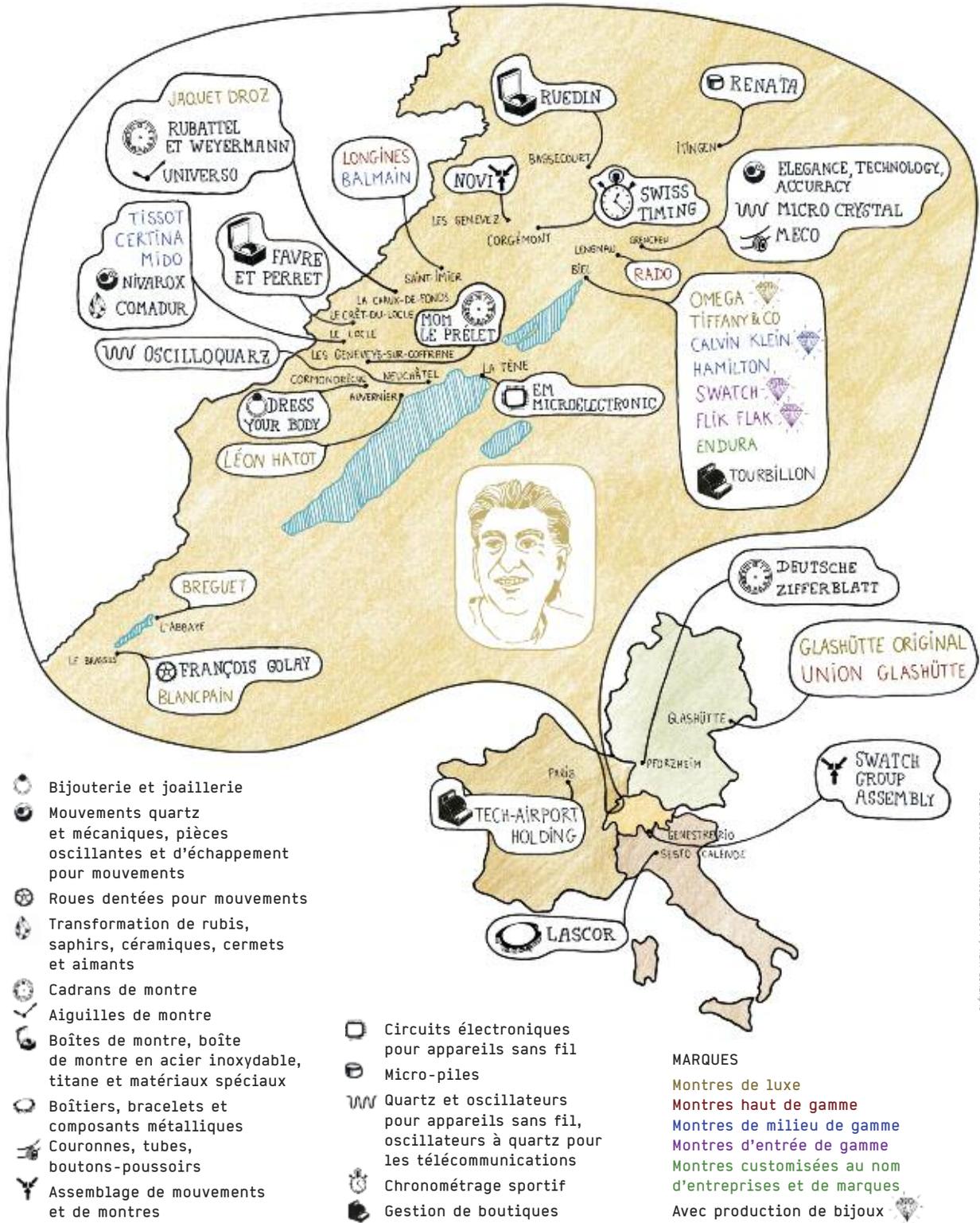
de la Fondation de la haute horlogerie, dont Richemont est l'un des fondateurs.

Les deux rivaux ont également une culture d'entreprise différente, avec un très fort sentiment d'appartenance chez Swatch Group et des impressions plus diffuses auprès du groupe genevois. «Richemont est davantage une confédération de marques qu'un état centralisé, comme celui mis en place par Swatch Group. De plus, les marques du groupe biennois semblent au niveau marketing beaucoup plus libres que celles de Richemont», glisse un cadre de LVMH, qui a travaillé quelques années auprès des deux autres groupes.

Si beaucoup d'aspects les opposent, les deux entités doivent toutefois relever des défis communs. Pour le directeur d'études chez Precepta, David Targy, il faut rapidement résoudre le dilemme, de plus en plus intenable, entre croissance et préservation du capital de marque. L'explosion du nombre de points de vente dans le monde, la diversification des produits et la démocratisation des gammes ont en effet eu pour conséquence une surexposition des marques de luxe. Ces dernières ont du même coup perdu de leur rareté, qui constitue pourtant un élément clé de leur identité.

«Certes, aucun élément factuel ne permet d'affirmer que la stratégie de croissance tous azimuts, symbole des années fastes, mène forcément à une impasse, mais l'interrogation sur les limites de l'extension est néanmoins actuellement au cœur de la réflexion des groupes, souligne David Targy. Entre luxe démocratique et hyper luxe, les géants de l'horlogerie vont devoir faire des choix stratégiques pour régénérer leur capital de marque, et mieux se différencier dans un contexte de plus en plus concurrentiel...» ▲

Groupe Swatch en Suisse et en Europe



CLÉMENTINE ANEX / L'ARGENTINOIS SWISSINFOGRAPHICS



La Swatch a réinventé le code

En revenant à la simplicité de ses débuts et en ciblant son marketing, la Swatch a réussi à séduire à nouveau une clientèle adepte de design et de mode. Histoire.

Par Sylvain Menétrey

Près de trente ans après son invention, la Swatch retrouve le côté frais, jeune et impertinent de ses débuts. Il suffit de jeter un regard aux bras qui déambulent dans les quartiers branchés de la planète, qui tapent sur des claviers aux abords des écoles de graphisme ou qui se lèvent dans les festivals de musique électronique pour se convaincre du phénomène. La couche de la population qu'on désigne par le terme «hipster» arbore en masse les bracelets en plastique coloré typiques de la marque suisse. Il n'est pas sûr que ce repositionnement influence les chiffres de vente – chiffres que Swatch ne divulgue pas – mais il redonne une actualité mode à un accessoire qu'on ne voyait plus qu'aux bras de touristes fauchés.

C'est en renouant avec ses origines que Swatch a gagné les faveurs de ce public plus pointu. Il y a deux ans, la marque horlogère lançait la gamme Colour Codes: des modèles à 50 francs comme il y a trente ans, vivement colorés, de teinte unie du bracelet au cadran. La palette va du jaune citron au vert granny smith en passant par le rose, le rouge, l'orange. Dans la foulée, la marque a lancé la série New Gent inspirée d'une ancienne gamme avec chiffres romains, aussi en monochrome, mais dans des tons plus mats: prune, cobalt, rose crème, etc.

Pour faire la promotion des Colour Codes, Swatch s'est offert des publiereportages malins et créatifs

dans les magazines mode et life-style comme Wallpaper, V Magazine, i-D ou Nylon. La blogosphère s'est fait largement l'écho de cette opération marketing, tandis que la presse traditionnelle a multiplié les articles sur ce retour aux sources de Swatch.

«La matière et la forme se suffisent à elles-mêmes.»

«C'était un bon timing, analyse Gert Van de Keuken, directeur artistique au cabinet de tendance Trend Union Li Edelkoort à Paris. Le consommateur a sauté sur ce revival en cette période de crise et de rejet de l'ostentation, de l'épais et du riche. Le côté peu coûteux, léger, gai et drôle de Swatch représente une forme de protestation contre l'accessoire synonyme de statut social.»

A cette dimension s'ajoute le fait que le temps a élevé la Swatch au statut d'icône au lieu de la vieillir. «Elle s'est inscrite dans la mémoire collective. Elle est devenue un symbole, un objet rassurant. La ressortir dans des teintes monochromes, c'est insister sur ce côté iconique. Il n'est plus nécessaire de l'encombrer de motifs; la matière et la forme se suffisent à elles-mêmes», analyse le designer lausannois Adrien Rovero. La Swatch a un statut équivalent à une chaise Eames ou un tabouret Tam Tam.

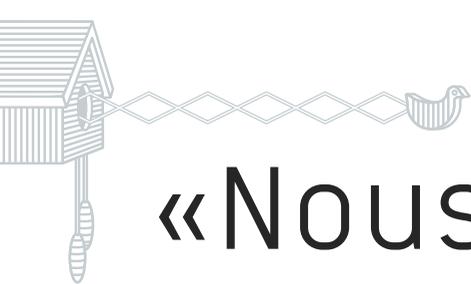
Un produit intemporel que Swatch avait peut-être tendance à surcharger par le passé, ou à dénaturer pour concurrencer les montres asiatiques à affichage digital, quitte à le rendre plus flou. Les modèles actuels réussissent à aller à l'essentiel tout en suivant la mode. En effet, à l'exemple des gammes colorées de Benetton des années 1980, la tendance nuancier de couleurs vives a refait surface depuis quelques années sous l'effet d'American Apparel dans l'habillement ou de Pantone, qui a prêté son nom à une série de produits aux teintes unies, allant du mug à un hôtel à Bruxelles. La gamme «Colour Codes» de Swatch rappelle d'ailleurs les codes couleurs du célèbre nuancier américain.

Fort de ce produit exceptionnel, Swatch s'est doté d'un marketing malin et stratifié comme celui des grandes marques de sportswear Nike et Adidas. Outre le grand public, Swatch cherche à toucher une clientèle de niche, plus pointue, à travers des campagnes ciblées ou des collaborations avec des artistes, des designers et des graphistes inconnus du grand public, mais adorés par des milieux précis. On pense au créateur de mode Jeremy Scott, aux collectifs d'artistes suisses Körner Union, ou à la marque emblème du mouvement fluo londonien Cassette Playa. Une façon pour Swatch de ne pas entamer son capital de marque démocratique, tout en jouant sur une pluralité d'images. ▲



© SWATCH AG 2011. ALL RIGHTS RESERVED SWISS WATCHES

L'excentrique designer américain Jeremy Scott a collaboré avec Swatch en 2011 pour la création de nouveaux modèles.



«Nous avons un boulevard devant nous»

Assurant la moitié des revenus du groupe de luxe Richemont, Cartier bénéficie de son excellente implantation en Chine, où les ventes de ses produits ont explosé. Son directeur général, Bernard Fornas, a reçu Swissquote Magazine en exclusivité, au siège international de Genève. Interview.

Par Ludovic Chappex et Serge Maillard

Le 16 janvier dernier, le groupe de luxe Richemont annonçait une hausse de son chiffre d'affaires de 31% sur les neuf premiers mois de l'exercice décalé 2011/2012 (clos à la fin décembre), à 6,8 milliards d'euros. Le même jour, Cartier, vaisseau amiral du groupe, dont les analystes estiment qu'il participe environ pour moitié au revenu, présentait de nombreuses nouveautés au Salon de la haute horlogerie (SIHH) de Genève.

Reconnue pour sa créativité, la marque française s'est aussi distinguée ces dernières années par ses bons choix stratégiques, devenant l'une des enseignes les plus fortement implantées en Chine, et plus largement en Asie-Pacifique. Cartier ne communique pas sur ses propres chiffres, mais Richemont indique que les ventes du groupe dans cette région ont bondi de 50% au cours des neuf derniers mois.

Loin des luxueuses boutiques chinoises, c'est au très discret

siège genevois de Cartier, dans un immeuble anonyme situé près de la gare Cornavin, que le PDG de la marque française nous a reçus. Bernard Fornas dirige Cartier depuis dix ans. Son vaste bureau au style épuré, orné de tableaux et d'œuvres d'art modernes, dégage une atmosphère apaisante. La conversation s'engage sans détours sur les grands enjeux du moment.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Les grandes marques horlogères semblent se jouer de la crise. Quel bilan dressez-vous de l'année écoulée?

Bernard Fornas ▶ Les marques établies depuis longtemps en Asie, et particulièrement en Chine, affichent aujourd'hui les meilleures ventes. C'est le cas de Cartier, qui s'est fortement implantée sur ce marché dès 2001 et continue de s'y développer. Aujourd'hui, avec 43 boutiques présentes dans 22 villes chinoises, nous bénéficions en

quelque sorte de la prime de risque au pionnier.

Il faut noter que nos ventes ont été importantes non seulement sur le marché domestique chinois mais également auprès des voyageurs chinois à l'étranger. Au total, près de 70 millions de Chinois ont voyagé à travers le monde l'an dernier et ont dépensé des mil-



VINCENT CALMEL POUR L'ARGENTORIK

Amateur d'art

Diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Lyon et titulaire d'un MBA de la Kellogg School of Management, Bernard Fornas a entamé sa carrière professionnelle chez Procter & Gamble en France. En 1976, il rejoint l'International Gold Corporation, organisme destiné à la promotion de l'or et de la bijouterie, où il occupera successivement les fonctions de directeur général en France puis de directeur Europe de la division Joaillerie, basée à Genève. En 1984, il rejoint la société

Guerlain, prenant la direction du marketing international et du développement.

En avril 1994, il entre chez Cartier en tant que directeur marketing international pour l'horlogerie, les cuirs, parfums, lunettes, briquets et stylos. Dès janvier 2000, il est nommé directeur général marketing pour l'ensemble des produits. En novembre 2001, il prend la direction de Baume et Mercier à Genève. Début novembre 2002,

Bernard Fornas devient président directeur général de Cartier International.

Lieutenant de réserve dans l'infanterie de marine, Bernard Fornas est passionné de voitures anciennes, qu'il collectionne, et de peinture moderne. Egalement grand amateur de balades sur le lac Léman, il possède un bateau de collection amarré à Genève. En 2007, il a reçu les insignes de Chevalier dans l'ordre national de la Légion d'honneur.



lions de dollars, dont une grande partie en produits de luxe. Ces nouvelles ventes s'ajoutent à nos activités traditionnelles sur les différents continents.

N'y a-t-il pas un risque à trop se focaliser sur la clientèle chinoise, dans l'hypothèse où la situation économique se détériorerait dans cette région?

Nous avons certes beaucoup investi en Chine, mais contrairement à beaucoup d'autres marques, Cartier peut aussi tabler sur l'excellente répartition de ses boutiques dans le monde entier. Quand nous avons commencé à miser sur la Chine, nous étions déjà très fortement implantés au Japon, aux Etats-Unis, en Europe, au Moyen-Orient. Si le marché européen s'effondrait, notre présence forte sur les cinq continents nous permettrait de tenir.

Est-ce que les goûts diffèrent selon les régions? Et adaptez-vous vos produits en fonction de ce critère?

Nous ne développons aucun produit pour un pays ou une culture en particulier. Cartier crée pour le monde entier, qu'il s'agisse d'horlogerie ou de joaillerie. Un beau produit est aimé par tout le monde.

N'y a-t-il donc pas des articles qui se vendent mieux dans certaines régions?

Pas vraiment. La montre Ballon Bleu, par exemple, se vend partout très bien. Avec un produit extrêmement abouti et quand l'alchimie fonctionne, le succès est généralement planétaire.

Quelle part représente l'horlogerie chez Cartier?

Environ 50%.

C'est beaucoup pour une marque qui a historiquement une réputation de joaillier... Est-ce que cette part varie dans le temps?

En effet, Cartier est une maison joaillière avant tout, mais il ne

faut pas oublier qu'elle a une longue tradition horlogère, la première montre-bracelet Cartier datant de 1904. Disons que cette part fluctue aujourd'hui entre 45 et 55%, en fonction des lancements de nouveaux produits.

Le Japon est-il toujours votre premier marché?

Tout dépend si l'on raisonne en termes de marchés ou en termes de nationalités... Si l'on parle des ventes sur les marchés indigènes, le Japon reste devant, mais si l'on se réfère à la nationalité des acheteurs dans le monde entier, les Chinois ont pris aujourd'hui la première place.

«Les produits pour hommes représentent 45% de notre chiffre d'affaires.»

Quid de votre présence en Inde? L'implantation des horloges dans ce pays semble au point mort depuis des années...

Nous n'avons en effet qu'une seule boutique en Inde, cela en raison des taxes très importantes dans ce pays. Les montres y coûtent 50% plus cher qu'ailleurs. Du coup, les Indiens fortunés achètent nos produits à l'étranger. C'est une situation regrettable car nous aurions un très gros potentiel en Inde. Il ne faut pas oublier que Cartier fut le fournisseur attitré des maharadjahs. L'image de la marque y est très forte.

Et au Brésil, autre marché émergent important?

Le scénario y était à peu près semblable mais la situation s'est améliorée en notre faveur. Pendant longtemps, les Brésiliens achetaient à l'étranger, mais compte

tenu de la réduction progressive des taxes, ils commencent à acheter chez eux.

Et le marché suisse?

Il est tiré à la hausse par les touristes, notamment dans des villes comme Lucerne, Interlaken ou encore Genève.

Quel est l'ADN de Cartier, ce qui vous distingue de la concurrence?

Une créativité insolente. C'est ce qui fait notre différence par rapport à toutes les autres marques sur le marché mondial. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le nombre exceptionnel de nouveautés présentées lors des salons horlogers, aussi bien dans le domaine de la joaillerie horlogère que celui des montres à complication, ou encore des montres de cœur de gamme.

En raison de son pôle joaillerie, Cartier a une identité plutôt féminine. Avez-vous comme objectif d'élargir votre clientèle masculine?

Je vous arrête! Le marché des produits pour hommes représente 45% de notre chiffre d'affaires. Nous créons aussi des montres unisexes. Prenez la Ballon Bleu – certainement le plus gros succès mondial de l'horlogerie –, autant d'hommes que de femmes la portent.

Mais pour répondre à votre question, il y a probablement une évolution dans le sens masculin chez Cartier depuis une dizaine d'années, avec notamment le développement phénoménal de la haute horlogerie, mais aussi de montres telles que la Calibre de Cartier, 100% manufacture.

A vouloir ainsi vous imposer sur tous les segments, le danger n'existe-t-il pas de perdre une part de votre image et de votre exclusivité?

Non, car nous avons une vraie légitimité. On vient certes nous

«Rien ne remplace le contact et les déplacements sur le terrain.»

chercher pour la joaillerie et pour la montre joaillière. Mais, encore une fois, nous sommes aussi horlogers. Dans les années 1910-1915, nous avons déjà à notre catalogue des montres à complication.

A ce propos, est-ce que les montres à complication pour femmes se vendent bien?

Il s'agit certes d'un marché plus limité que la complication pour hommes. En revanche, les montres mécaniques pour femmes se vendent bien. Il y a quinze ou vingt ans, la plupart des femmes achetaient des montres à quartz; aujourd'hui, elles sont toujours plus nombreuses à porter des montres mécaniques. Ce constat vaut notamment pour les femmes asiatiques.

Pour la promotion de votre marque à l'étranger, cherchez-vous à recruter des stars locales?

Non. Nous n'utilisons jamais de célébrités pour notre communication publicitaire. La star, c'est le produit, qui est immortel. Nous mettons exclusivement la marque en avant. Il arrive cependant que je sois accompagné lors d'un événement très important ou d'une inauguration, par exemple, par Monica Bellucci, qui apprécie les bijoux et les montres Cartier.

Sur le marché mondial de la joaillerie, estimé à au moins 150 milliards de dollars, la part de la joaillerie de marque n'est que de 10% environ, soit

15 milliards de dollars, le reste étant l'apanage des petits artisans. En tant que leader mondial de ce secteur, n'y a-t-il pas là un territoire immense à conquérir?

En effet, nous avons un véritable boulevard devant nous! Le potentiel en joaillerie est énorme. Le terrain de jeu représente 150 à 200 milliards de dollars. Or petit à petit, les gens viennent aux bijoux de marque. Si la proportion de clients pour les marques augmentait, ne serait-ce que jusqu'à 15%, imaginez quels bénéfices nous pourrions en retirer.

Qui considérez-vous comme votre concurrent principal en horlogerie?

Toutes les marques! Cela du fait que nous sommes le numéro deux mondial et que notre gamme est très large. Il existe un seul domaine dans lequel nous n'avons pas de concurrents directs: les montres de haute joaillerie. Cartier est de loin la marque qui reçoit le plus de commandes spéciales pour ce type de pièces.

Comme nous sommes d'abord joailliers, nous concevons nos pièces de haute joaillerie horlogère comme des bijoux qui donnent l'heure, alors que les horlogers fabriquent d'abord une montre qui va ensuite être transformée en bijou. Le résultat ne peut pas être le même.

Quels rapports entretenez-vous avec les dirigeants de marques horlogères suisses?

RICHEMONT

UN MIX PRODUIT DE HAUT DE VOL

Dans la haute horlogerie, Richemont possède sans nul doute le plus beau portefeuille de marques. Avec notamment Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, IWC, Lange & Söhne, ou encore Roger Dubuis et Panerai. Il peut en outre se targuer d'un mix horlogerie-joaillerie très solide, avec Cartier et Van Cleef & Arpels, susceptibles de faire chavirer la clientèle féminine. Une variable qui s'inscrit parfaitement dans les deux méga-tendances à venir, prédites par les analystes de HSBC. A savoir que la joaillerie surpassera en croissance l'horlogerie et que le futur de la branche se déclinera surtout au féminin.

Les spécialistes de la banque sont également très sensibles à la forte exposition du groupe en Asie, particulièrement en Chine. «L'Asie, hors Japon, pèse désormais 41% des ventes, sans compter les achats des touristes. Il y a trois ans, cette part ne s'élevait qu'à 26%», explique Antoine Belge, analyste auprès de la banque. Dans un contexte de ralentissement économique dans cette région, il s'attend toutefois à ce que le luxe exclusif, par opposition au luxe accessible, soit moins affecté par les aléas conjoncturels. HSBC constate de plus que la fascination pour de tels produits n'en est qu'à ses débuts sur ce continent: 70% des achats sont le fait de nouveaux consommateurs d'une marque. Le potentiel semble donc intact. La banque recommande d'acheter le titre du groupe genevois. Kepler partage cet avis, avec un objectif de cours fixé à 60 francs.

Richemont

CEO Johann Rupert
Siège social Bellevue (GE)
Chiffre d'affaires 6,89 milliards d'euros
(exercice décalé 2010-11)
Employés 21'000
Date de fondation 1988
Part de l'horlogerie 25,7%

CFR



Nous nous croisons fréquemment, mais comme je voyage sept à huit mois par année, je n'ai pas beaucoup de temps à disposition. Pour sentir les marchés il faut se déplacer en permanence, visiter ses boutiques, rencontrer ses collaborateurs. Rien ne remplace le contact et les déplacements sur le terrain.

Anticipez-vous une future crise?

Je dis toujours qu'il faut se préparer au pire quand tout va bien. En 2008, nous avons été les premiers à réagir aux signes avant-coureurs de la crise et à réduire notre production. Notre forte présence sur tous les continents nous a permis de percevoir les moindres variations. Avec 300 boutiques dans le monde, nous avons un excellent baromètre.

En juillet 2008, les ventes étaient encore bonnes, et pourtant nous avons senti que le vent était en train de tourner. Quand nous avons réduit nos stocks, les gens se sont dit que ça n'allait pas chez Cartier, alors que tout fonctionnait encore bien. En décembre, quand la crise a pris de l'ampleur, nous n'étions pas en situation de surproduction, contrairement à beaucoup d'autres marques...

Aujourd'hui, si nos ventes sont bonnes, c'est aussi parce que l'on a investi beaucoup en Asie quand tout allait encore bien en Europe. Actuellement, le moteur asiatique marche très bien, et du coup les Chinois qui voyagent en Europe soutiennent la croissance. Voilà ce qui s'appelle anticiper les crises.

Quel est votre pronostic économique pour l'année à venir?

Je ne sais pas ce qui se passera. La seule chose dont je suis sûr, c'est que l'on fera mieux que les autres. Ou que l'on fera moins pire, selon les scénarios... ▲



PICTURE-ALLIANCE / NEWSCOM

L'Empire Cartier: Les grandes dates

La Maison Cartier naît à Paris en 1847, quand Louis-François Cartier reprend l'atelier de bijouterie de son maître, Adolphe Picard.

En 1899, l'entreprise s'implante au 13 rue de la Paix, adresse historique et toujours actuelle du siège français de la marque. L'avenir de l'entreprise est alors confié aux trois frères Cartier: Louis, Pierre et Jacques. Ils voyagent dans le monde entier, de l'Inde aux Etats-Unis, en passant par la Russie et le golfe Persique. Des succursales ouvrent à Londres en 1902 et à New York en 1909.

Cartier ne tarde pas à se faire un nom auprès des cours royales d'Europe. Le prince de Galles, qui en 1902 allait devenir Edouard VII, proclame Cartier «Joaillier des Rois et Roi des Joailliers», et en 1904 accorde à la Maison le premier brevet royal qui en fait le fournisseur de la cour d'Angleterre. Les créations Cartier, reconnues pour leur audace, sont marquées par les influences des civilisations lointaines que les trois frères ont découvertes au cours de leurs voyages.

Dès ses débuts, Cartier s'est intéressé à l'horlogerie et a développé un grand nombre de montres de gousset et de châtelaines. En 1888, la Maison inaugure ses premières montres-bracelets pour femmes.

En 1904, Cartier crée la montre Santos pour l'aviateur brésilien Santos-Dumont. Un succès qui sera suivi par la création de plusieurs autres modèles au cours du XX^e siècle: la montre Tonneau (1906), la Tortue (1912), la Tank (1919), la Baignoire (1957), la Panthère (1983), la Pasha (1985), la Tank française (1996).

Plus récemment, Cartier a présenté la Roadster (2002), la Santos 100 (2004), la montre Pasha 42 mm (2005) la Daña (2006), et surtout la Ballon Bleu (2007), devenue en quelques années la montre la plus vendue au monde.

En 2008, pour le lancement de sa collection Haute Horlogerie, la Ballon Bleu Tourbillon devient le premier calibre Cartier à arborer le Poinçon de Genève, le sceau de qualité horlogère du canton de Genève. En 2010 est créé le mouvement Astrotourbillon et la montre Calibre.

Cartier appartient aujourd'hui au groupe Richemont dont le siège est à Genève. La marque française dispose d'un réseau de 300 boutiques dans le monde et compte plus de 5500 collaborateurs.

FOSSIL

BÂTIR UNE POSITION EN ASIE

Côté au Nasdaq, Fossil, marque de mode et de design, n'a pas le profil type du groupe horloger comme on pourrait se l'imaginer. A côté de ses activités de montres, il est également actif sur d'autres créneaux, comme la petite maroquinerie, les accessoires de mode, lunettes de soleil, ceintures ou encore souliers.

Côté horloger, Fossil a notamment repris la marque Zodiac en 2002 mais aussi trois sociétés horlogères biennoises: Montres Antima, Meliga Habillement Horloger et Synergies Horlogères. Avec un siège européen basé à Bâle, à un jet de pierre de Baselworld, le groupe texan a presque doublé ses ventes en l'espace de cinq ans. Elles sont passées de 1,2 milliard de dollars à un peu plus de 2 milliards en 2010. Dotée de plus de 360 magasins en propre, notamment en Suisse, Fossil veut et «doit s'étendre désormais en Asie», selon une note de Bank of America. Ce continent ne pèse pour l'heure qu'un peu plus de 10% du chiffre et l'objectif avoué de la direction est de parvenir à environ un tiers. Pour sa part, Benchmark & Co vient de passer à l'achat sur le titre, avec un objectif de cours de 115 dollars. Piper Jaffray livre le même conseil. A l'inverse, Zacks Investment Research est resté à neutre sur la valeur, arguant qu'elle a déjà progressé de plus de 25% en peu de temps, tandis que le climat boursier est plutôt morose.

Fossil

CEO Kosta N. Kartsotis

Siège social Richardson, Texas

Chiffre d'affaires

2,03 milliards de dollars (2010)

Employés 10'500

Date de fondation 1984

Part de l'horlogerie près de 75%

☑ FSL,FF



DU CADRAN SOLAIRE À L'HORLOGE ATOMIQUE

INNOVATIONS HORLOGÈRES



ANTIQUITÉ

Lecture de l'heure à travers l'ombre d'un bâton planté dans le sol (le gnomon). Mesure du temps par la quantité d'eau qui s'écoule d'un vase à un autre (la clepsydre).

XIII^e SIÈCLE

Apparition des premières horloges mécaniques.

1556

Interdiction de la fabrication de bijoux à Genève, contraire aux mœurs calvinistes. Les orfèvres se tournent alors vers l'horlogerie et bénéficient du savoir-faire des réfugiés huguenots.



1657

Invention de l'horloge à pendule aux Pays-Bas. Pour la première fois, il est possible de mesurer les minutes et les secondes en plus des heures.

1550

1600

1650

1700

1601

Constitution à Genève de la première corporation d'horlogers du monde.

1681

Dans l'Arc jurassien, Daniel Jean-Richard instaure l'«éta-blissement», le premier système de division du travail en horlogerie, qui a conduit à la spécialisation des tâches.

INDICATEURS ÉCONOMIQUES

1735

Invention du chronomètre de marine par le Britannique John Harrison. Contrairement aux horloges à pendule, il n'est pas dérégulé par le roulis du navire.



1770

Invention des premières montres qui se remontent d'elles-mêmes par secousse.

1801

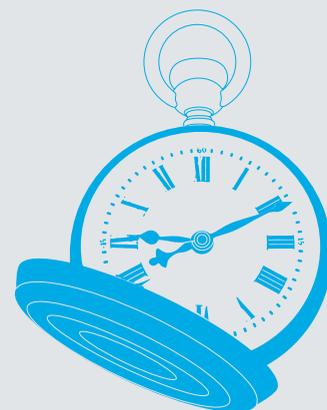
Brevetage du tourbillon, un dispositif destiné à améliorer la précision des montres mécaniques. Son inventeur est le Suisse Abraham-Louis Breguet, alors horloger de la monarchie française. La marque Breguet fait aujourd'hui partie du Swatch Group.

1810

Création de la première montre-bracelet, par Abraham-Louis Breguet pour la reine de Naples.

1822

Brevetage du chronographe à secondes, par le Français Nicolas Matthieu Rieussec. Le dispositif dépose une goutte d'encre en début et fin de mesure sur le cadran tournant.



1842

Brevetage d'une montre de poche pouvant être remontée et mise à l'heure à l'aide d'une couronne, par Jean-Adrien Philippe, un des fondateurs de la manufacture Patek Philippe.

1867

Lancement en Suisse de la «Prolétaire», une montre de poche vendue quatre fois moins cher que les modèles standards de l'époque [horlogerie Roskopf]. Une sorte de Swatch avant l'heure.

• 1750

• 1800

• 1850

• 1900

1790

60'000: nombre de montres exportées par les horlogers genevois.
50'000: nombre de montres produites dans le Jura neuchâtelois.

1839

Patek Philippe est fondé à Genève.

1892

Le géant Hamilton est fondé aux Etats-Unis [la marque appartient aujourd'hui à Swatch Group].

1875

Audemars Piguet est fondé au Brassus.

1876

Rapport alarmiste «Messieurs les horlogers suisses: réveillez-vous!» du directeur technique de Longines, suite à la visite de l'Exposition universelle de Philadelphie, où il mesure la menace concurrentielle américaine.

1881

Seiko est fondé au Japon par Kintaro Hattori.

INNOVATIONS HORLOGÈRES

EXPORTATIONS HORLOGÈRES SUISSES

EN MIO DE CHF

15

10

5

1910

1920

1930

1940

1950

1905

Rolex est fondé à Londres par l'Allemand Hans Wilsdorf. En 1914, il s'installe à Genève.

1904

Cartier commercialise avec succès les premières montres-bracelets pour hommes.

1918

Citizen, à l'époque dénommé Shokosha Watch Research Institute, est fondé au Japon.

1923

Brevetage de la montre-bracelet automatique, par l'Anglais John Harwood.

1925

Invention de la montre-bracelet à calendrier perpétuel, par Patek Philippe.

1926

Création de la Rolex Oyster, première montre-bracelet « véritablement étanche ».

1933

Mise en service de l'horloge parlante au téléphone, à Paris.

1948

Invention de l'horloge atomique par l'Américain Harold Lyons.

1952

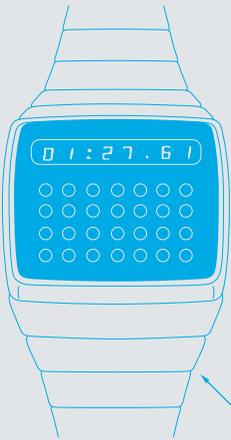
Premières montres à pile (pas encore à quartz), commercialisées par la marque française Lip.

1960

La Rolex Oyster résiste à 10'916 m de profondeur, attachée au sous-marin d'Auguste Piccard.

INDICATEURS ÉCONOMIQUES





1969
Première montre avec affichage numérique à LED, par la marque Hamilton.

1967

Invention de la montre-bracelet à quartz, la Beta 21, au Centre électronique horloger de Neuchâtel.

1980

Création de la montre à aiguilles la plus plate de l'histoire, la Delirium IV de Concord, dont l'épaisseur ne dépasse pas 1 mm.

1981

Première montre à quartz sans pile électrique. Développée par la société américaine Bulova, elle fonctionne grâce à l'énergie thermique.

1971

Première montre entièrement en plastique, la Tissot Astrolon.

1972

Première montre avec affichage à cristaux liquides (LCD), développée par Longines.



1983

Lancement de la montre Swatch.



1999

Première montre-bracelet équipée d'un GPS, de la marque Casio.

2009

Création en Grande-Bretagne de l'horloge atomique la plus précise du monde, qui ne dévie d'une seconde que toutes les 138 millions d'années.

1990

Première montre radiopilotée, recevant les signaux d'un émetteur qui transmet continuellement l'heure.

2011

Breguet présente la montre la plus compliquée du monde, la «Classique Grande Complication Hommage à Nicolas G. Hayek». Près de 2'000 composants sont nécessaires pour animer les 36 complications.

— En collaboration avec l'EPFL, Hublot développe l'«or inrayable» (75% d'or), grâce à un alliage innovant avec la céramique.

1960

1970

1980

1990

2000

2010

1974

Casio se lance dans la production de montres-bracelets au Japon.

1973

James Bond (Roger Moore) porte une Rolex Oyster Perpetual Submariner dans «Live and Let Die». Son cadran fait office de scie circulaire.



1969

L'Omega Speedmaster sur la Lune.



1984

Fossil est fondé aux Etats-Unis.

1983

Fusion des deux grands groupes horlogers suisses ASUAG et SSIH en une holding qui deviendra Swatch Group en 1998.

1978

Crise horlogère historique en Suisse, causée par la démocratisation de la montre à quartz au détriment des montres mécaniques. Le secteur passe de 90'000 employés à 30'000 en 1984.

1988

Constitution en Suisse du groupe Richemont par la famille sud-africaine Rupert (qui rachètera notamment Vacheron Constantin, Piaget, IWC et Jaeger-LeCoultre).

1987

Constitution en France du groupe LVMH (qui rachètera notamment les marques Tag Heuer, Zenith, Hublot et Bulgari).

1999

La montre la plus chère au monde est vendue 17 millions de francs par Sotheby's. Il s'agit d'un modèle de poche Patek Philippe de 1933.

1998

Swatch lance le concept d'heure internet globale (.beat). Echec commercial.

2011

Nouveau record des exportations horlogères suisses, à 19 milliards de francs.

2010

Pour la première fois, l'Asie absorbe plus de la moitié de la valeur exportée par les horlogers suisses.

2008

Les exportations horlogères suisses atteignent 17 milliards de francs.

Singapourien docteur horloger

Médecin singapourien passionné d'horlogerie, prodiguant ses bons conseils aux fabricants suisses, le collectionneur Bernard Cheong symbolise l'influence grandissante des non-professionnels dans le secteur du luxe. Portrait.

Par Serge Maillard

«Il est minuit à Singapour. Le patient est maintenant aux soins intensifs. Je vous écoute.» Avec cette accroche au téléphone, difficile d'imaginer que la conversation portera sur l'horlogerie suisse. Et pourtant. Le collectionneur singapourien Bernard Cheong est ce que l'on appellerait un «nez» en parfumerie. Sauf que lui use de son regard. Derrière ses lunettes rondes aux montures épaisses, les horlogers suisses guettent avec empressement un signal d'approbation.

Véritable faiseur de rois, ce médecin affable de 53 ans, fondateur de l'un des plus grands groupes médicaux de Singapour, a senti bien en avance sur les professionnels du secteur le vent de succès qui allait porter certaines marques au pinacle horloger. Comme Panerai. La marque italienne lui a porté bonheur: «J'ai acheté des modèles pour 2'000 dollars lorsque la firme n'était pas connue. J'en ai revendus pour 150'000 dollars! Sans cette plus-value, je n'aurais certainement pas pu mener ma collection à son niveau actuel.»

Sa collection? La bien-nommée «Dream Watches», qui compte plus de 1000 montres, dont une centaine sont «réellement significatives» à ses yeux. La valeur de sa collection dépasse aujourd'hui largement les 2,5 millions de francs qu'il y a investis en trente ans. Les pièces rares et insolites (Harry Winston Opus V, Vianney Halter, MB&F 1 ou encore la Freak Diavolo d'Ulysse Nardin)

font des envieux dans la sphère mondialisée et très élitiste des collectionneurs horlogers.

«Je m'intéresse aux horlogers qui ne sont pas encore devenus des marques.»

Intarissable autant qu'incollable sur l'histoire des garde-temps, également chroniqueur horloger, Bernard Cheong est probablement le non-professionnel exerçant le plus d'influence sur les orientations stratégiques de certaines marques prestigieuses. Via les choix qu'il opère pour compléter sa collection, mais aussi en raison de ses amitiés haut placées. Il côtoie les horlogers Richard Mille, Maximilian Büsser, Jean-Claude Biver, ou encore Shinji Hattori, président de la firme japonaise Seiko, mais aussi des célébrités telles que Julio Iglesias, Michael Schumacher, Jackie Chan...

A l'évocation de son pouvoir particulier, le collectionneur préfère jouer profil bas: «Je ne dirais pas que je suis puissant. Mais j'ai le luxe de pouvoir essayer de changer la perspective de certaines entreprises sur

l'utilisation de leurs profits.» Que leur recommande-t-il? «En premier lieu, adopter une vision de long terme, un plan d'investissement à dix ans.»

De retour du Grand Prix d'Horlogerie de Genève, dont il est membre du jury de longue date, Bernard Cheong se réjouit du succès rencontré par un de ses «poulains», l'artisan de Sainte-Croix Vianney Halter, sacré meilleur horloger concepteur: «Je me rappelle qu'en 1998, il était encore très modeste et dépensait tout son argent dans des machines horlogères, sans pouvoir acheter un ordinateur. Il produisait des montres de forme très originale, ni carrées ni rondes, très chères. Pendant deux ans, il n'en a vendu aucune. J'ai été son premier client!»

Resté fidèle à ses détaillants («pour tout vous dire, je trouve un peu ennuyeux de devoir suivre le déroulement de toute une vente aux enchères»), le collectionneur-investisseur affiche aujourd'hui une nette préférence pour les petits artisans. «Je m'intéresse à ceux qui ne sont pas encore devenus des marques. C'est comme au cinéma, je préfère les films indépendants. Ils délivrent un message plus fort et plus réfléchi.»

Sa boulimie horlogère remonte à ses 15 ans: «J'ai économisé pour acheter la montre de mes rêves, une Seiko Chronograph 6139. J'étais certainement le plus jeune habitant de Singapour qui lisait





Bernard Cheong est une célébrité dans l'univers de l'horlogerie. Sa collection compte plus de 1000 montres, dont une centaine de modèles réellement chers à ses yeux.

les revues professionnelles horlogères par pure curiosité!» Etudiant l'art à côté de la médecine, il réalise qu'à l'inverse de la plupart des œuvres d'art, les montres ne se détériorent pas avec le temps. Autre atout: les plus belles montres du monde peuvent être entreposées dans une seule pièce. «Ma maison n'est pas si grande.»

GOÛT POUR L'EXTRAVAGANCE

Lorsque sa collection a atteint 500 montres, Bernard Cheong les a sorties de leurs écrins pour les observer dans leur ensemble. «Une pensée m'a alors frappé: elles se ressemblaient toutes!» Déclat. Il décide de se tourner vers les montres contemporaines décalées, aux complications extravagantes, qui peuvent choquer les puristes. Citibank et UBS l'approchent pour réaliser des investissements alternatifs: «Je leur ai conseillé de miser uniquement sur les montres haut de gamme présentant les particularités les plus saillantes.»

Son regard patient de collectionneur porte sur un horizon de long terme. Critère essentiel dans le choix d'une montre: «Dans cent ans, on doit pouvoir dire que cette pièce aura marqué un tournant dans l'horlogerie.» Et il ne transige pas sur les finitions: «Chez Patek Philippe, l'alignement des pierres précieuses est toujours impeccable. Mais beaucoup d'horlogers n'y prêtent pas attention. La différence est frappante pour un œil aguerrri.»

Expérience étrange que d'entendre ce médecin asiatique louer le travail des petits artisans jurassiens. Tout en ironisant sur sa passion dévorante: «En tant que médecin, je sais que le temps est ce qui tue réellement les hommes.» Son prochain projet? Exposer ses pièces dans un musée à Singapour. «Ce serait la réalisation d'un vieux rêve. Et une manière pratique d'entreposer ma collection!» ▲

A la conquête du goût chinois

En moins d'une décennie, l'Asie est devenue la terre promise des horlogers. Radiographie d'un marché de rêve, qui engloutit plus de 50% des exportations horlogères suisses.

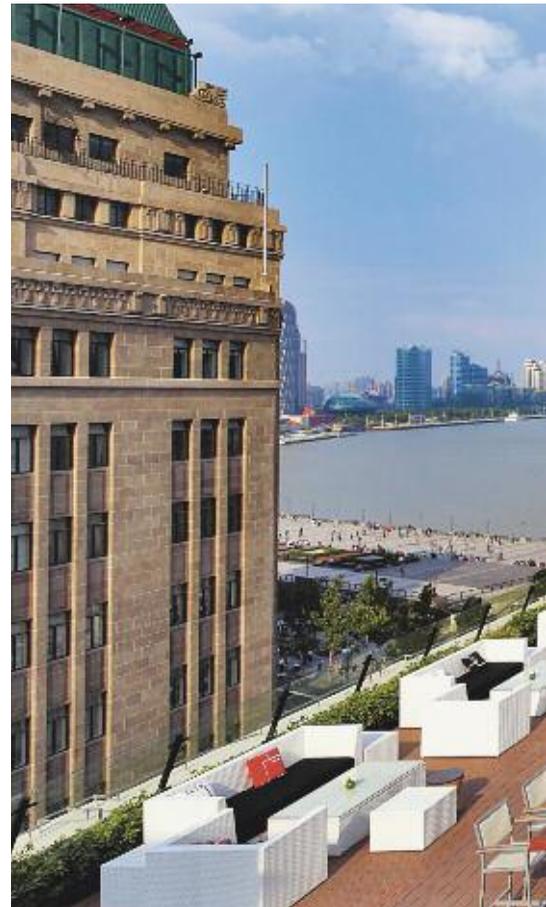
Par Bertrand Beauté

Six étages répartis sur plus de 11'000m². Swatch Group a déployé de très grands moyens pour le dernier-né de ses magasins à Shanghai, le Swatch Art Peace Hotel, inauguré en novembre dernier. Aux yeux de l'horloger biennois comme de ses concurrents, rien ne semble trop beau ni trop cher pour s'imposer dans l'Empire du Milieu. Un engouement dû à la hausse spectaculaire des exportations horlogères suisses vers la Chine.

2011, l'Asie a englouti 55% des exportations horlogères helvétiques, soit la bagatelle de 9,6 milliards de francs (+19% par rapport à 2010). «Depuis 2002, l'horlogerie suisse profite de la libéralisation et de l'ouverture du marché chinois, confirme Jean-Daniel Pasche, président de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH). L'apparition d'une classe moyenne toujours plus importante tire les ventes vers le haut.»

Les chiffres sont vertigineux. Sur les onze premiers mois de l'année

«Les horlogers qui profitent le plus de cet énorme marché sont



Des taxes encore vertigineuses

«Aujourd'hui, une montre suisse sur deux est vendue à un Chinois, se félicite Jean-Daniel Pasche, président de la Fédération de l'industrie horlogère suisse. Mais pas forcément en Chine.» En effet, nombreux sont les amateurs chinois d'horlogerie à faire leurs emplettes à Hong Kong. C'est que dans la vitrine d'une boutique pékinoise, une montre peut afficher un tarif supérieur de 70% à celui du même modèle vendu rue du Rhône, à Genève. La faute aux taxes verti-

gineuses appliquées par le gouvernement chinois. En plus des droits de douane (12%) et de la TVA locale, les montres de luxe sont taxées à hauteur de 20%. Depuis plusieurs années, la filière horlogère suisse tente de convaincre les autorités chinoises de revoir leurs taxes à la baisse. «Dans le cadre d'accords de libre-échange entre la Suisse et la Chine, nous espérons que cette taxe baissera courant 2012, dit Jean-Daniel Pasche. Cela permettra de déve-

lopper le marché local et de freiner la contrebande.» Selon la banque HSBC, «Swatch Group et Richemont seraient les grands bénéficiaires d'une réduction de la taxe».

HSBC se montre toutefois peu optimiste sur une telle éventualité: «Il est prématuré d'envisager une baisse des taxes dans un futur proche», affirme la banque dans une enquête publiée en juillet 2011. Dans un pays où la majorité du peuple reste pauvre, où le prix des denrées ali-

mentaires a explosé et où la grogne des ouvriers commence à se faire entendre, HSBC estime que «l'environnement politique actuel n'est pas propice à une mesure qui apparaîtrait comme un cadeau aux plus riches». «Un cadeau aussi pour les horlogers, sourit un analyste du secteur. Si la taxe est abolie, le prix des montres ne va pas chuter de 20% du jour au lendemain. Cela permettrait aux marques de booster leurs marges pendant plusieurs mois, sinon plusieurs années.»



© SWATCH AG 2011. ALL RIGHTS RESERVED SWISS WATCHES

La terrasse du Swatch Art Peace Hotel, au cœur de Shanghai. Le groupe suisse a vu grand pour son nouveau flagship, inauguré en novembre dernier.

les marques de prestige présentes depuis longtemps en Asie, détaille Francis Gouten, ancien CEO de Cartier Asie et désormais directeur du cabinet Gouten Consulting à Hong Kong. Les petites marques, en revanche, ont du mal à percer. L'Asie n'est pas un marché pour les sociétés qui ne sont pas fortes sur leur propre territoire. Le prix d'entrée est de plus en plus élevé et la distribution de moins en moins prête à supporter les enseignes peu réputées.»

Ainsi, Vacheron Constantin (Richemont) réaliserait les trois quarts de son chiffre d'affaires en Extrême-Orient et Piaget (Richemont) les deux tiers. De son côté, Swatch Group y écoulait jusqu'à 35% de sa produc-

tion, grâce au succès de ses deux blockbusters, Omega et Longines, tous deux numéros un dans leur segment. «J'ai une grande confiance dans la stratégie de Swatch Group en Asie, affirme

Kalust Zorik, président des Semaines du marketing horloger à La Chaux-de-Fonds. De la Swatch à 50 francs jusqu'à la Breguet la plus exclusive, en passant par les modèles Tissot, Longines et

Principaux marchés de l'horlogerie suisse

	2000	2005	2010
Asie et Moyen-Orient	38%	43%	53%
Europe	38%	33%	31%
Amérique	22%	22%	14%
Océanie	1%	1%	1%
Afrique	1%	1%	1%

SOURCE: FÉDÉRATION DE L'INDUSTRIE HORLOGÈRE SUISSE (FH)

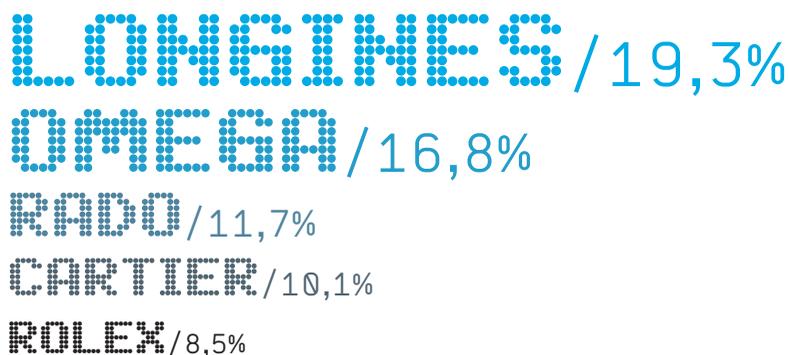
Omega, leurs produits couvrent toutes les gammes. En tant que marque pionnière en Chine, Longines possède par ailleurs une forte légitimité historique.»

Pour acquérir une réputation flatteuse, les horlogers n'hésitent pas à investir de gros montants, quitte à perdre de l'argent dans un premier temps. «Les Chinois ont un véritable amour pour le luxe. Mais ils achètent surtout des valeurs sûres, des marques dont la réputation est indiscutable, poursuit Kalust Zorik. Cela passe par l'ouverture de boutiques en nom propre et par le recrutement d'ambassadeurs emblématiques pour la population locale.» Ainsi, aux côtés de stars internationales telles que Tiger Woods pour Rolex ou Nicole Kidman pour Omega, les horlogers n'hésitent plus à recruter des égéries locales, comme l'actrice Zhang Yiyi (égérie d'Omega), la joueuse de tennis Li Na (Rolex) ou le pianiste ultrabranché Lang Lang (Montblanc).

POIGNETS PLUS FINS

«Les goûts chinois sont assez différents de ceux des Occidentaux, explique Isabelle Sebillotte, porte-parole des montres genevoises Emile Chouriet, dont la quasi-totalité de la production est vendue en Chine. Il y a d'abord une contrainte physique,

Les marques préférées des Chinois



SOURCE: WORLDWATCHREPORT 2011

puisque les Chinois possèdent des poignets plus fins. Ils vont donc apprécier des montres plus petites, d'un diamètre de 35 mm contre 42 mm ou 43 mm en Europe.»

Hormis les collections sportives d'Omega et Rolex, les Chinois restent pour l'instant peu friands des montres sportives en acier. Ils préfèrent les garde-temps élégants, ronds, trois aiguilles et arborant un nom de prestige, en or ou dans un autre métal précieux. On retrouve parmi les montres les plus appréciées en Chine des modèles très classiques comme les Altiplano de Piaget, les Constellation d'Omega, l'Arceau d'Hermès ou encore les Patrimony de Vacheron Constantin. Ce pen-

chant pour le classicisme n'interdit toutefois pas un intérêt pour les pièces serties. On voit ainsi des modèles empierrés, émaillés ou gravés aux poignets des Chinoises et des Chinois, mais leur goût en la matière s'avère moins tapageur que ceux des clients russes ou du Moyen-Orient.

«Les Asiatiques sont amoureux des belles mécaniques avec une préférence pour les mouvements compliqués, automatiques et les séries limitées, détaille l'ex-CEO de Cartier Asia Francis Gouten. De par leur culture, ils sont fiers de montrer leur réussite. C'est pourquoi les montres serties de pierres se vendent également bien.» ▲

Principaux pays exportateurs de montres en 2010

Pays	Valeur en milliards de dollars	Nombre de pièces en millions	Variation de la valeur par rapport à 2009
Suisse	15,5	26,1	+22,1%
Hong Kong	7,4	419,1	+31,8%
Chine	3,1	671,2	+23,2%
France	1,5	6,4	+19%
Allemagne	1,3	13,3	-14,3%

SOURCE: FÉDÉRATION DE L'INDUSTRIE HORLOGÈRE SUISSE (FHS)

L'éveil des horlogers chinois

En s'inspirant des standards helvétiques, les marques chinoises montent en puissance.



FIYTA

Automobiles, informatique, jouets... Après avoir su imposer son industrie dans de nombreux domaines, la Chine caresse désormais le rêve de concurrencer les horlogers suisses. Pour l'instant, les montres «made in China» sont loin de l'excellence helvétique, mais l'émergence de marques fortes pourrait un jour bouleverser la donne.

La plus populaire d'entre elles est sans conteste Fiyta, le chronométrier officiel de l'Agence spatiale chinoise. Depuis près de 20 ans, cette marque cotée à la bourse de Hong Kong annonce le temps officiel du journal télévisé et bénéficie d'une grande popularité locale.

Elle possède plusieurs centaines de magasins répartis sur l'ensemble

du territoire chinois où elle aurait écoulé 320'000 pièces en 2010.

Aux côtés de Fiyta se cache un géant méconnu: le Tianjing Sea-Gull Watch Manufacturing Group, l'un des plus gros fabricants au monde de mouvements avec une production avoisinant les 3,7 millions de pièces en 2010. «Les marques chinoises bénéficient pour se développer du fantasme réservoir de clients qu'est leur territoire, explique Francis Gouten, qui a travaillé 35 ans pour le groupe Richemont en Asie. Mais pour le moment, elles restent des géants méconnus en Occident. Elles ne savent pas comment se vendre à l'étranger où l'image de la Chine en termes de qualité n'est pas positive.» Afin de se bâtir une

réputation rapidement, les Chinois n'hésitent pas à s'inspirer de ce qui se fait de mieux en Occident: Sea-Gull, par exemple, travaille avec des designers suisses et utilisent des machines importées directement de la vallée de Joux.

De son côté, Fiyta s'est offert l'horloger genevois Emile Chouriet. «Notre rachat par Fiyta nous permet d'être distribué en Chine dans les 170 boutiques du groupe Harmony, ce qui est extraordinaire pour une petite marque comme la nôtre, rapporte Isabelle Sebillotte, porte-parole des montres Chouriet. Sur les 35'000 pièces que nous produisons chaque année, 99% sont vendues en Chine. Et nous prévoyons d'en écouler 45'000 l'année prochaine.»

CASIO

ATTENDRE UN RETOUR À LA NORMALE

Un recul de 25% de l'action sur un an. Des problèmes logiques de production et d'approvisionnement suite aux événements tragiques du printemps dernier au Japon. Le retour à une complète normalité a peiné à se concrétiser pour Casio. Le fabricant nippon d'appareils photo numériques, de montres, d'instruments de musique électronique ou encore d'ordinateurs doit trouver un second souffle. Raison pour laquelle les analystes réservent leurs pronostics. Selon le consensus Bloomberg, plus de la moitié des spécialistes (53,33%) sont d'avis qu'il faut conserver les actions en attendant des jours meilleurs. Surtout que près d'un quart sont même à la vente, comme Goldman Sachs ou encore EVA Dimensions.

Dans ce concert quelque peu négatif, SMBC se distingue. «Les bénéficiaires des divisions montres, calculatrices et dictionnaires électroniques vont s'accélérer», prophétise Kazuharu Miura, spécialiste auprès du courtier. Dans la foulée, il a relevé l'objectif de cours, passant de 600 à 650 yens. Avant que ces anticipations ne se concrétisent, l'investisseur serait avisé de faire preuve de prudence. De plus, le contexte de fort ralentissement économique affectera forcément le climat de consommation un peu partout sur la planète. S'ajoute aussi à ces difficultés la force chronique du yen, très pénalisante pour l'ensemble des exportateurs japonais.

Casio

CEO Kazuo Kashio
Siège social Tokyo
Chiffre d'affaires 4,1 milliards de francs (exercice décalé 2010-11)
Employés 11'500
Date de fondation 1946
Part de l'horlogerie un peu moins de 20%
CAC1,FF



Le Swiss made perd son âme

Trop de montres écoulées dans le monde n'ont de «suisse» que le nom. Le secteur plaide pour le renforcement du label Swiss made, aujourd'hui galvaudé. Certains horlogers indépendants n'ont pas attendu cette révision pour lancer leur propre certification.

Par Serge Maillard

«Le label Swiss made est aujourd'hui surtout défendu par des entreprises qui font du volume.» En cofondant la marque Hautlence il y a sept ans, le jeune horloger neuchâtelois Guillaume Têtu n'a pas hésité à se défaire du Swiss made, le sceau historique des garde-temps helvétiques, qu'il juge «obsolète». Ses produits se voient donc ornés d'une appellation propre: «Horlogerie Suisse». Les horlogers du Val-de-Travers, regroupés au sein de la fondation «Qualité Fleurier», ont quant à eux décidé de renforcer le Swiss made par leur propre certification.

Jean-Daniel Pasche, président de la Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH), déplore la «définition très faible» du label dominant. Qu'on en juge: pour estampiller ses produits Swiss made, il suffit aujourd'hui à une marque de produire un mouvement à 50% suisse et de réaliser l'assemblage et le contrôle final sur sol national. «On trouve aujourd'hui sur le marché des montres Swiss made comprenant seulement 20 à 30% de valeur suisse. Le boîtier, le cadran et presque tous les composants viennent d'Asie.»

Pour faire face à la perte de crédibilité du label et lui redonner

ses lettres de noblesse, le Conseil fédéral a lancé le projet Swissness, visant notamment à élever les critères d'admission au Swiss made. «Une nouvelle ordonnance, remplaçant celle de 1971, qui fait foi aujourd'hui, prévoit un seuil de 60% de valeur suisse pour les montres électroniques et de 80% pour les montres mécaniques, explique Jean-Daniel Pasche. La notion de valeur recouvre les frais de recherche et ne concerne plus uniquement le mouvement.»

«Même si on passe à 60% de valeur nationale, ce ne sera toujours pas un produit véritablement suisse.»

Le projet doit passer la rampe du Conseil national au printemps, avant d'être soumis au Conseil des États. «Il faudra encore compter au moins cinq ans avant que les nouveaux critères entrent



réellement en vigueur», poursuit le président de la FH. Cette réforme suppose que l'industrie suisse soit capable de fournir aux horlogers les boîtiers et cadrans produits en masse en Chine à l'heure actuelle. La marque Mondaine, notamment, a déjà évoqué des risques pour sa survie en Suisse, en raison des coûts de production plus importants entraînés par la nouvelle législation.

«Le renforcement des capacités de production de composants va créer de l'emploi industriel en Suisse, plaide Jean-Daniel Pasche. Cela exige une adaptation des marques, et l'ordonnance sera accompagnée de mesures de transition.» Le



CAROLINE FISCHER / LARGENETWORK

président de l'association faïtière des horlogers estime que la nouvelle loi des 60% vise le «juste milieu», ne trompant pas le consommateur sur le produit qu'il achète et tenant compte des réalités économiques.

Guillaume Têtu, de Hautlence, ne partage pas cet avis: «Même si on passe à 60% de valeur nationale, ce ne sera toujours pas un produit véritablement suisse. Certaines marques poursuivront ce qu'elles font déjà, à savoir fabriquer des composants en Chine et les faire assembler par des ouvriers albanais sous-payés au Tessin. Les marques de niche qui travaillent uniquement avec

des artisans locaux n'ont pas besoin du Swiss made.»

L'horloger plaide pour «plus d'honnêteté» dans le secteur horloger, à la manière de ce que fait Apple, qui labellise comme telles ses tablettes conçues en Californie et fabriquées en Chine: «Aujourd'hui, l'atelier du monde est la Chine, il faut l'assumer.» Jean-Daniel Pasche remarque cependant que même les marques qui ont adopté d'autres labels continuent à utiliser le terme «suisse». Pour lui, le secteur doit faire bloc autour du renforcement du Swiss made: «Un nivellement par le bas affecterait la réputation horlogère de tous les acteurs suisses.» ▲

ROLEX

RETROUVER LA SÉRÉNITÉ À L'INTERNE

Rolex, une marque que l'on ne présente plus, même si elle n'est pas cotée en Bourse. Appartenant à la Fondation Hans Wilsdorf, il s'agit ni plus ni moins de la marque horlogère la plus importante au monde en termes de chiffre d'affaires. Dans la plus pure tradition horlogère, l'entreprise entretient le mystère sur ses résultats, ses performances, ses ventes. Sa communication s'élabore uniquement sur ses produits, ses engagements entrepreneuriaux, sportifs, culturels, etc. Cette discrétion alimente beaucoup de spéculations et de fantasmes sur son dynamisme.

Après avoir souffert durant la récente récession, disent beaucoup d'observateurs, elle a procédé à deux grands nettoyages dans les échelons dirigeants supérieurs. D'abord, le CEO Patrick Heiniger s'est fait remplacer par Bruno Meier fin 2008. Si le calme est ensuite revenu dans la marque à la couronne, il semble que l'ancien banquier ne faisait pas l'unanimité. Raison pour laquelle il a été débarqué au printemps 2011. C'est désormais Gian Riccardo Marini qui tient les commandes. Mais cette passation de pouvoir ne pourrait être que transitoire. Avec quarante ans de carrière chez Rolex, dont il dirigeait les affaires italiennes, il approche de la retraite avec ses 64 ans. Ce changement dans la continuité ne saurait donc insuffler une nouvelle orientation ou revirement stratégique majeur à la marque. Rolex évolue dans son propre monde, proclamant une sorte de supériorité naturelle face à ses pairs. Autant une force qu'une faiblesse.

Rolex

CEO Gian Riccardo Marini

Siège social Genève

Chiffre d'affaires

Grosses divergences dans les estimations. De 3 à 4,5 milliards de francs

Employés Plus de 6000

rien qu'en Suisse

Date de fondation 1908

Part de l'horlogerie 100%

Les montres des dirigeants

Les garde-temps helvétiques ont les faveurs des présidents et CEO. Florilège de quelques modèles aperçus à leurs poignets.



Barack Obama
 Marque: Tag Heuer
 Modèle: Aquaracer
 Prix: dès 1'500.-



Bill Clinton
 Marque: Panerai
 Modèle: Luminor Marina
 Automatic 44 mm
 Prix: dès 5'600.-



Bill Gates
 Marque: Tissot
 Modèle: T-Touch
 Prix: dès 995.-

Daniel Vasella
 Marque: Jaeger-LeCoultre
 Modèle: Reverso Grande
 GMT (en or rose)
 Prix: dès 22'000.-



Nicolas Sarkozy
 Marque: Girard-Perregaux
 Modèle: 1966 Annual
 Calendar
 Prix: dès 13'000.-



Micheline Calmy-Rey
 Marque: Cartier
 Modèle: Panthère
 Prix: dès 4'000.-
 en occasion (n'est plus fabriquée)



Vladimir Poutine
 Marque: Blancpain
 Modèle: Aqua Lung
 Prix: dès 12'500.-



Investir dans les montres, un art très exclusif

Inquiétés par le repli des marchés financiers européens, beaucoup d'investisseurs sont séduits par l'idée de miser sur des actifs physiques comme les montres. Mais ce marché n'est pas à la portée des novices. Explications.

Par Serge Maillard





Paul Newman arborant la célèbre Rolex griffée à son nom. Un exemplaire de ce modèle, acheté 1200 francs en 1985, a été revendu 100'000 francs en 2008.

MARK KAUFFMAN / TIME & LIFE PICTURES / GETTY IMAGES

LVMH

LA NÉCESSAIRE EXPANSION EN CHINE

Issu de la fusion entre Moët Hennessy et Louis Vuitton en 1987, LVMH est la plus grande société au monde de biens de luxe au travers de marques prestigieuses et diversifiées. Comme dans ses autres activités, le pôle horloger a surtout crû de manière externe ces dernières années, en acquérant notamment Hublot en 2008 et le groupe de luxe italien Bulgari en 2011. Du coup, la part de ce segment est passée de moins de 5% des ventes à 7,4%, lui donnant désormais une taille permettant de régater avec les concurrents.

Reste le chantier chinois à développer. Alors que Richemont ou Swatch Group sont au bénéfice d'une forte présence dans le nouvel eldorado horloger pour la Suisse, les ventes de LVMH y sont encore globalement insuffisantes pour réellement pouvoir tirer profit de cette manne. Mais la puissance de feu du groupe pourrait rapidement combler cette lacune. Christophe Laborde, analyste chez Bordier, considère que LVMH «combine un mélange idéal de dynamique de croissance, de restructurations, d'acquisitions, ainsi qu'une capacité à imposer ses prix, sachant que l'effet de levier reste considérable dans presque toutes les divisions». De plus, le groupe offre un profil défensif [Louis Vuitton pesant 50% du résultat d'exploitation] particulièrement rassurant dans l'environnement actuel. Il bénéficie d'un business model efficace et d'un bilan solide. Bordier est clairement à l'achat sur le titre.

LVMH

CEO Bernard Arnault
Siège social Paris
Chiffre d'affaires
20,32 milliards d'euros (2010)
Employés 83'500
Date de fondation 1987
Part de l'horlogerie 7,5%

MC,E





A l'heure où les taux obligataires italiens, espagnols et même français donnent quelques sueurs froides aux investisseurs, le marché horloger fait songer à un havre de paix. Les profits mirobolants réalisés récemment

«Une montre peut durer 1000 ans»

L'avis de Bernard Cheong, collectionneur-investisseur de réputation mondiale (lire aussi son portrait p. 54).

Quels sont les avantages à investir dans les montres plutôt que dans le vin ou les voitures de collection?
Contrairement aux voitures ou au vin, une montre peut demeurer intacte pendant mille ans! En outre, on peut acquérir une montre pour une petite somme et réaliser d'importantes plus-values.

Le moment est-il bien choisi?
Oui. L'horlogerie n'est pas encore un marché vraiment mature. Il y a des asymétries d'information importantes qui peuvent profiter aux investisseurs, qui savent parfois mieux que les marques à qui et pour quel montant ils pourront revendre une montre. Internet a beaucoup facilité la tâche des investisseurs. En outre, c'est un marché vraiment international. Par exemple, on peut acheter une montre de niche en France et la revendre en Chine avec une belle plus-value.

Que représente aujourd'hui le marché asiatique?

En Asie, il y a un consensus général pour dire que le prix d'entrée pour une montre s'établit à 10'000 dollars. On considère une montre comme chère seulement si elle dépasse les 200'000 dollars. C'est un potentiel presque infini qui s'ouvre aux investisseurs horlogers.

sur ces actifs physiques ont de quoi impressionner: une Rolex Paul Newman, achetée 1'200 francs en 1985, a ainsi pu être revendue 100'000 francs en 2008. Ou, dans une gamme de prix plus élevée, un chronographe Patek Philippe en or gris, vendu 400'000 francs par la maison d'enchères horlogères Antiquorum en 1995, a trouvé preneur pour plus de 3 millions de francs chez Christie's l'an dernier!

«Une maîtrise pointue du secteur et de son histoire s'avère indispensable.»

«Les prix, déjà élevés, vont continuer à monter, prédit Alfredo Paramico, gérant du premier fonds d'investissement dédié exclusivement à l'horlogerie, Precious Time, qui a été lancé au début de l'année à Genève (lire l'encadré en p. 67). Car il n'y a pas assez de montres sur le marché pour répondre à la demande croissante, notamment celle des collectionneurs-investisseurs asiatiques.» Le financier italien, un des plus importants collectionneurs de Patek Philippe au monde, a observé lors de la crise de 2008 un report d'actifs des marchés boursiers vers les montres, «devenues une valeur refuge comme le franc suisse ou l'or».

Julien Schaerer, directeur de la maison Antiquorum à Genève, est lui aussi surpris par la vivacité avec laquelle le marché horloger a surmonté la crise. Pour lui, ce tournant a surtout signifié le recul de l'investissement à court terme et une montée en gamme dans les montres recherchées: «Beaucoup de gens ont réalisé

qu'investir dans une montre offre un meilleur rendement que l'immobilier ou le vin. Mais c'est devenu un marché très sélectif, il faut vraiment des produits incroyables et premium pour réaliser des marges importantes.»

«AUCUNE APPROXIMATION PERMISE»

Avant de se précipiter sur ce marché en vogue, plusieurs bémols importants doivent être avancés. Ainsi, les plus-values sont réalisées presque exclusivement sur des montres de collection prestigieuses, rares et anciennes, mais qui correspondent en même temps au goût horloger du jour. Ce qui exclut les produits contemporains: «Il faudrait vraiment être devin pour espérer réaliser un bénéfice important sur une montre récente acquise chez le fournisseur du coin, souligne Julien Schaerer. A part pour les Patek Philippe contemporaines en édition limitée, je ne crois pas à ce marché.»

Une maîtrise pointue du domaine et de son histoire s'avère donc indispensable, prévient Alfredo Paramico: «En horlogerie, on ne peut pas se permettre d'approximation. Il ne suffit pas de s'adresser à un seul marchand, car rares sont ceux qui ont une connaissance globale des montres et du marché.» La roue tourne, les modes changent. Et on peut y laisser des plumes: «Ce n'est pas parce qu'un modèle est vieux ou rare qu'il va forcément être couru. Par exemple, les Rolex Prince des années 1930, que j'aime beaucoup, ont vu leur prix baisser de moitié depuis 1995.»

Sur ce marché relativement jeune, où les connaissances sur les produits horlogers ont considérablement mûri, l'autre critère essentiel concerne l'état de conservation de la montre. «Une montre en bon état pourra être vendue 2 à 3 fois plus chère

Un fonds 100% horloger

Le fonds d'investissement horloger Precious Time a été mis en place par la société financière luxembourgeoise Elite Advisers, «spécialisée dans la création de produits de niche et élitistes» (vins, montres, bijoux).

Sous la gestion du banquier italien Alfredo Paramico, par ailleurs collectionneur renommé, Precious Time vise à constituer un portefeuille de garde-temps

d'exception, entreposés aux Ports Francs de Genève.

Depuis son lancement au début de 2011, le fonds a levé plus de 12 millions d'euros et acquis quelque 400 montres, dont plus de la moitié sont siglées Patek Philippe. Il vise un rendement annuel de 15%. Le montant minimum d'investissement s'élève à 125'000 euros.

qu'un modèle détérioré, explique Julien Schaerer. Il ne sert à rien d'acheter une montre retouchée à 20'000 francs. Dans une optique d'investissement, il vaut mieux miser sur une montre originale à 100'000 francs.» Un boîtier trop poli ou un mouvement usé diminuent considérablement la valeur d'une montre.

En revanche, le facteur prix ne constitue pas fatalement un critère d'exclusion. Les plus-values farouches réalisées par le collectionneur-investisseur Bernard Cheong sur des Panerai acquises pour moins de 3'000 francs (lire son portrait en p. 54) en attestent: derrière les valeurs sûres Patek Philippe et Rolex, miser sur des montres de collection moins cotées aujourd'hui peut s'avérer un pari gagnant.

«Les personnes qui ont un portefeuille plus léger peuvent investir dans ce qu'ils estiment sous-évalué, mais cela requiert la connaissance d'un collectionneur mature», explique Julien Schaerer. Le directeur d'Antiquorum Genève mise par exemple sur les Zenith «El Primero» de 1970, qui ont fourni des mouvements aux Rolex Daytona, et coûtent entre 2'500 et 4'500 francs: «Je crois à

l'investissement dans les niches sous-évaluées. Actuellement, les montres en acier, les grandes tailles et les cadrans noirs ont la cote. Il faut s'intéresser aux marques abordables qui ont fait de beaux mouvements comme Zenith, Longines, Omega ou Movado, et qui répondent au goût du jour.»

«Je crois à l'investissement dans les niches sous-évaluées.»

A côté des Patek Philippe, qui constituent plus de la moitié de la collection du fonds Precious Time, Alfredo Paramico fait lui aussi des paris sur les tendances à venir: «J'ai acquis toute une collection de Cartier en or produites entre 1915 et 1980. Aujourd'hui, tout le monde veut des Rolex Daytona, mais je suis persuadé que la cote de certaines Cartier des années 1940 estimées aujourd'hui à 5'000 francs va croître.» A la tête d'une collection privée chiffrée à plus de 15 millions de francs, l'expert italien a jusqu'à présent vu juste. ▲

CITIZEN

LA QUÊTE D'UNE PARADE

Conglomérat industriel diversifié, actif aussi bien dans les lunettes de soleil que la joaillerie, les montres ou encore les équipements de technologies de l'information, Citizen ne publie pas le détail de la performance de ses divisions. Une opacité qui rend très ardue toute analyse de la dynamique du groupe.

L'inventeur pour les montres du système parashock (antichoc) et parawater (résistance à l'eau), une première pour une société japonaise au milieu du siècle dernier, est toutefois en forte concurrence avec les produits moyen de gamme des marques suisses. Surtout en ce qui concerne le segment «mécanique». Il peine encore à s'approcher de la notoriété de Tissot, Longines ou d'autres, même si ses produits quartz axés sport ont leur public. Toujours est-il que son chiffre d'affaires global ne cesse de s'éroder. Entre 2008 et 2011, il a reculé de près de 40%. On ignore quelles divisions souffrent le plus. Le groupe doit par ailleurs faire face à un sérieux conflit social dans l'une de ses usines horlogères implantées en Chine. Pas de quoi forcément rassurer les investisseurs ou les analystes. Ces derniers font d'ailleurs preuve d'une prudence de Sioux. Près de 60% de ceux répertoriés par Bloomberg suggèrent de conserver l'action. D'après Goldman Sachs, «il est peu probable que la valeur retrouve sous peu de l'allant».

Citizen

CEO Mitsuyuki Kanamori

Siège social Tokyo

Chiffre d'affaires

3,34 milliards de francs (2010)

Employés 1948

Date de fondation 1930

Part de l'horlogerie de 30 à 40%

TYO,7762



Ces entreprises chinoises trop belles pour être vraies

De nombreuses sociétés chinoises présentes sur les marchés américains se sont révélées frauduleuses, et ont vu leur action s'effondrer. Explication sur ces spectaculaires chutes en Bourse. Par Marc Renfer

China MediaExpress, China Biotics, RINO International Corporation, autant de noms désormais responsables de sueurs froides pour les détenteurs de titres de sociétés chinoises cotées sur les marchés américains. Pour avoir triché sur leur valeur réelle, ces trois entreprises ont subi l'an dernier un effondrement brutal de leur cours en Bourse.

Ainsi, après avoir été accusée de produire des rapports fausement positifs visant à attirer un maximum de capitaux, China MediaExpress, spécialiste de l'affichage publicitaire électronique, a vu son action passer d'une valeur de plus de 20 dollars au début 2011 à moins de 50 cents à la fin de l'été.

Scénario et chute vertigineuse quasi identiques pour China Biotics, soi-disant leader sur le marché des probiotiques et suspectée d'avoir falsifié les informations fournies aux régulateurs américains lors de sa mise sur le marché entre 2005 et 2006. Active dans les solutions de traitements de l'eau, RINO International aurait quant à elle, gonflé à peu près tous ses chiffres: du nombre de ses clients à celui de ses employés,

tout en maintenant deux livres de comptes distincts.

LES REVERSE TAKEOVERS AU CENTRE DES FRAUDES

Ces sociétés partagent un point commun: une introduction en Bourse express à l'aide d'une prise de contrôle «inversée», connue sous le nom de reverse takeover (RTO) en anglais. La technique consiste à injecter les actifs d'une entreprise privée – dans ce cas chinoise – dans une société abandonnée, mais toujours cotée, une «coquille» dont seule la structure sera conservée (lire encadré en page 70).

Les avantages de cette pratique? Le titre de la société chinoise se retrouve désormais échangé à travers une procédure à moindres coûts et raccourcie. Surtout, la paperasse administrative grandement simplifiée n'est pas comparable à celle exigée par les autorités lors d'une introduction en Bourse classique. En somme, les RTO représentent un véritable raccourci menant aux capitaux disponibles sur les Bourses nord-américaines.

En soi, la pratique ne comporte rien de scandaleux et reste par-

faitement légale. «Les reverse takeovers ne sont pas problématiques en eux-mêmes, explique Jacques Iffland, avocat spécialisé en fusions et acquisitions chez Lenz & Staehelin à Genève. Par contre, la réglementation et les contrôles qui entourent cette pratique ont pu se révéler inadéquats par le passé.» Ce vide réglementaire a ainsi été exploité et a permis la multiplication de mauvaises surprises pour les investisseurs.

INQUIÉTUDES À LA SEC

Dans les bureaux de la Security Exchange and Commission (SEC), la pile des dossiers des Chinese RTO frauds s'est élevée si dangereusement que le gendarme boursier américain s'est vu obligé de publier un bulletin d'alerte au mois de juin dernier, mettant en garde les investisseurs à ce sujet.

Pour Yves Byrde, directeur d'Optifin SA à Genève et spécialiste du marché chinois, pointer uniquement les entrepreneurs asiatiques du doigt est cependant trop facile. Il explique le recours aux RTO par un désir de reconnaissance et non pas uniquement une volonté de tromper. «Un entrepreneur chinois,



CONCOURS DE BEAUTE A NANJING (CHINE), EN NOVEMBRE 2011. (KEVSTONE/XTNHUA)

dans sa réussite sociale, rêve de voir sa société devenir publique et il ne pourra pas le faire rapidement en Asie car les délais pour un listing sont longs, alors qu'aux Etats-Unis, un RTO permet un accès rapide.»

De plus, les profiteurs de ces montages ne sont pas forcément toujours ceux que l'on imagine. «Je ne crois pas qu'il existe un syndrome particulier chinois. Il ne faut pas oublier que ces lois et stratégies ont été inventées à la base aux Etats-Unis. Maintenant, elles sont détournées par des acteurs offrant leurs services à des entrepreneurs, contre de substantielles commissions.»

LES VENDEURS À DÉCOUVERT SE RÉGALENT

Hormis les classiques intermédiaires, d'autres acteurs ont développé des techniques permettant de capitaliser sur ces fraudes, tout en endossant un costume de justiciers des marchés.

Ainsi, des sociétés d'analyse telles que Muddy Waters ou Citron Research se sont spécialisées dans la traque d'entreprises aux bilans douteux. Une fois la cible déterminée, ils parient sur la chute du titre en vendant les actions de la société suspectée à découvert, puis attaquent en publiant le résultat de leurs recherches. Leurs positions à la baisse

leur permettent ainsi d'encaisser des gains substantiels lors de l'effondrement des cours, précipité par la divulgation de leurs recherches.

Certaines sociétés ont développé des techniques permettant de capitaliser sur ces fraudes

Muddy Waters s'est ainsi fait un nom en accrochant à son tableau de chasse China MediaExpress et RINO International. Toutefois, son plus gros coup reste les accusations de fraudes portées contre Sino-Forest, une société forestière cotée au Canada suspectée d'avoir surévalué ses actifs et dont la capitalisation boursière dépassait les 5 milliards de dollars fin 2010.

Rares sont les investisseurs prêts à faire part de leurs déconvenues boursières. Un sujet «trop polémique» et mauvais pour leur image. Pourtant, les victimes ne se trouvent pas uniquement chez les plus petits joueurs. Pour preuve, un des

principaux perdants de l'affaire Sino-Forest n'est autre que le milliardaire et gérant vedette de hedge funds John Paulson. La 17^e fortune américaine détenait environ 15% du capital de la société au moment de son effondrement boursier.

Et ce n'est pas la seule star de la finance à avoir connu des déboires. Selon le «Telegraph», le vétéran Anthony Bolton aurait confessé d'importantes pertes relatives à la découverte de fraudes dans deux sociétés dans lesquelles son fonds Fidelity China Special Situations avait placé de l'argent.

Ces pertes représentent peut-être l'occasion de mieux suivre le conseil prodigué par la SEC dans son bulletin publié au mois de juin 2011: «Les investisseurs devraient faire attention lorsqu'ils envisagent d'investir dans des titres de sociétés ayant procédé à un reverse takeover et être sûrs de détenir toutes les informations précises et à jour sur la société concernée.» Une recommandation basique dont l'oubli aura toutefois coûté très cher à certains, obnubilés par les impressionnants chiffres de la croissance chinoise.▲

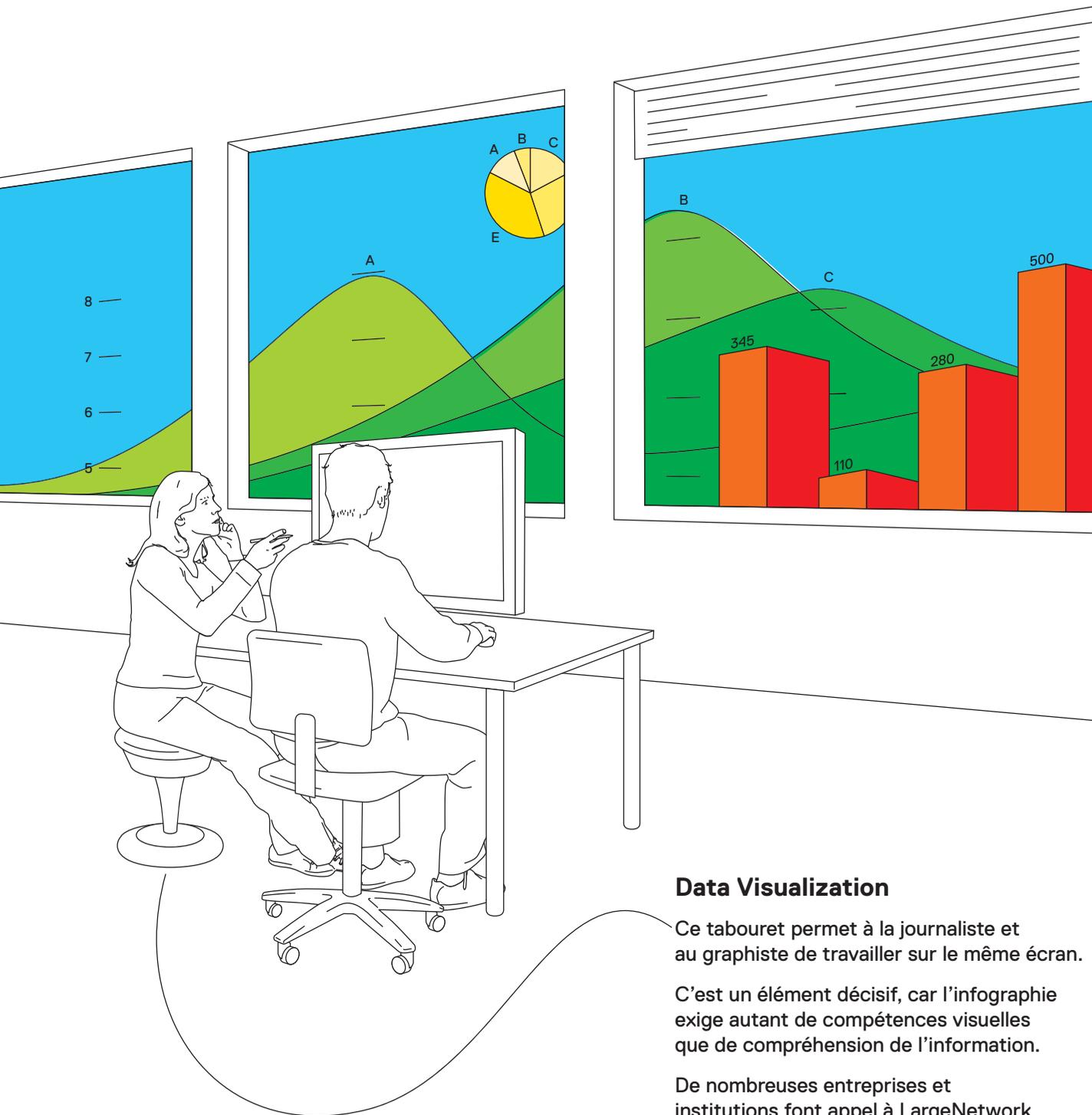
Reverse takeover: mode d'emploi

Le terme reverse takeover (RTO) désigne une forme d'introduction express en Bourse, utilisée par de nombreuses sociétés chinoises.

Le principe est simple: à la recherche de capitaux et d'une meilleure visibilité, les propriétaires d'une entreprise privée chinoise visent une entrée rapide en Bourse. C'est à ce moment que rentre en jeu une autre société, encore cotée sur le marché américain mais ayant abandonné toute activité commerciale - une «coquille», dans

le jargon. Cette dernière avale la société chinoise. Les propriétaires de la société chinoise reçoivent en échange une grande quantité d'actions émises par la société «coquille» et en deviennent ainsi les principaux actionnaires.

Ainsi, bien que la société coquille semble acquérir la société chinoise, dans les faits c'est l'inverse qui se produit. Le conseil d'administration de la société coquille passe sous contrôle de la société chinoise, qui accède ainsi aux marchés nord-américains.



LargeNetwork

13, rue de l'Ancien-Port

1201 Genève

Suisse

+41 22 919 19 19

www.LargeNetwork.com/Infographics

La Suisse va être soumise à de fortes présions politiques

L'ancien conseiller national Gerold Bühler préside depuis quatre ans Economiesuisse, l'organisation faîtière des entreprises helvétiques. Swissquote Magazine l'a rencontré dans un hôtel zurichois. Il expose les enjeux stratégiques du moment.

Par Lukas Hässig

Plongé dans la lecture d'un quotidien économique, Gerold Bühler nous reçoit frais et dispose dans la salle lumineuse du petit-déjeuner de l'hôtel Storchen, à Zurich. Gens d'affaires et touristes dégustent café et croissants. Dehors, sous les fenêtres, s'écoulent lentement les eaux vert foncé de la Limmat. Le jour se lève. Gerold Bühler met son journal de côté. La nuit a encore été courte, mais le Schaffhousois se sent d'attaque pour affronter une journée chargée. La veille, il a été retenu tard chez Economiesuisse, l'organisation faîtière des entreprises suisses qu'il préside depuis quatre ans. Son prochain rendez-vous a lieu dans une heure à quelques rues de là, à la BNS, où il siège au conseil de banque. Bien que sollicité en permanence, le dirigeant écoute avec attention, guère déconcerté par les appels sur son téléphone portable auxquels il répond brièvement.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Vous êtes un ténor de l'économie et un «dinosaur» parmi les Libéraux-Radicaux. N'avez-vous jamais songé à briguer un siège au Conseil fédéral?

GEROLD BÜHLER ▶ En 2003, l'aile économique du PLR a mené une réflexion en ce sens. Hans-Rudolf Merz disposait selon nous des meilleures chances. C'est finalement lui qui fut envoyé dans la course.

Depuis 2007, vous êtes président d'Economiesuisse, la fédération des entreprises suisses, jadis considérée comme le 8^e conseiller fédéral. Qu'en est-il aujourd'hui?

Pendant la Seconde Guerre mondiale, c'était la fonction quasi officielle de notre fédération. Elle a encore survécu quelque temps dans l'esprit des gens. Comme d'autres grandes fédérations, nous restons une force essentielle en Suisse sur le

Un président polyvalent

Gerold Bühler, 63 ans, a fait carrière chez UBS et dans l'entreprise industrielle Georg Fischer, dont il a été le directeur financier. Il a également fait un passage en politique, siégeant pendant seize ans au Conseil national pour le Parti radical-démocratique (PRD), dont il est devenu président en 2001.

Membre du conseil d'administration de Swiss Life lorsque éclate l'affaire de la société de gestion des avoirs de ses dirigeants fin 2002, le Schaffhousois décide, à la surprise générale, de conserver son poste chez l'assureur et de démissionner de la présidence de son parti. Depuis 2007, Gerold Bühler est président d'Economiesuisse, la fédération des entreprises suisses.



LDIA. RISQUE POUR L'ARGENT NETWORK

plan économique. L'importance de notre influence varie selon le domaine. Pour vous donner un exemple, sans notre travail de lobbying une lourde taxe sur les carburants aurait été introduite avec la loi sur le CO₂.

Votre fédération s'appelait «Vorort» autrefois. C'était un centre secret du pouvoir, alors qu'Economiesuisse n'est aujourd'hui qu'un lobbyiste parmi d'autres.

L'impression est trompeuse. Nous couvrons tout le volet économique à l'exception des thèmes relevant de l'Union patronale suisse. Economiesuisse est présente à Berne, organise plusieurs événements lors des sessions parlementaires et produit des rapports détaillés sur les dossiers pertinents. Pour ma part, je me rends souvent au Palais fédéral. A l'ère médiatique qui est la nôtre, les marchandages en coulisses relèvent d'une époque révolue.

Espérons-le.

Vous comprenez ce que je veux dire. La transparence a progressé dans beaucoup de domaines. Cela vaut aussi pour notre fédération et son environnement. Fédérer nous en sommes accommodés.

Economiesuisse est-elle encore le lobbyiste économique le plus important de Suisse?

Absolument. Nos rangs s'étoffent d'année en année. En 2010, nous avons accueilli neuf nouveaux membres, un record. C'est aussi un témoignage de confiance. Lorsque j'ai pris mes fonctions en 2007, nous avons défini une nouvelle stratégie avec une structure tarifaire claire, dans un souci de transparence notamment.

Vous y étiez contraints.

Les membres de l'industrie des machines menaçaient de désert vos rangs.

La transparence était indispensable dans l'intérêt global

de la fédération. Aujourd'hui, nous entretenons une culture de la discussion ouverte et constructive. La constellation avec trois vice-présidents issus des secteurs pharmaceutique, bancaire et des machines est le gage d'échanges constructifs.

Etes-vous un dictateur ou jouez-vous collectif?

Je consulte mon équipe. Si un dossier est brûlant, nous nous parlons en conférence téléphonique, comme lors du débat sur le franc fort. Par ailleurs, nous avons un Comité directeur, un organe efficace composé d'un nombre restreint de membres.

«En termes de parité du pouvoir d'achat, le cours correct de l'euro serait d'environ 1,35 francs.»

Un nombre restreint de membres? Il en compte 17.

C'est un nombre raisonnable. Le Comité joue lui aussi un rôle important. Il décide notamment de la planification à moyen terme, donc de la hiérarchisation des thèmes que nous traitons.

Vous êtes un fin connaisseur des milieux politiques suisses. Le récent basculement du gouvernement au centre-gauche a dû être un cauchemar pour vous...

Avec le PDB au pouvoir, rien n'a changé par rapport à la législation 2007-2011. J'aurais préféré la concordance arithmétique, mais l'UDC a commis trop d'erreurs.

Au cours des seize ans où j'ai siégé sous la coupole, mon vote a toujours été conforme à la concordance lors des élections du Conseil fédéral.

Que vous inspire un Conseil fédéral composé d'Eveline Widmer-Schlumpf du PDB, de deux socialistes élus haut la main et d'une représentante du PDC se revendiquant de l'aile gauche du centre?

Lorsque j'étais jeune conseiller cantonal de Schaffhouse, la concordance avait un côté ennuyeux. Avec les années et l'expérience, j'ai réalisé que cet élément de stabilité dans notre système était particulièrement précieux dans un monde en proie à de plus en plus d'incertitudes. Le renforcement des deux nouveaux partis du centre fragmente davantage la représentation parlementaire, ce qui ne facilite pas la conclusion d'ententes. A cela s'ajoute une UDC dorénavant moins conciliante. La conjonction de ces facteurs retardera ou compliquera la définition des grandes orientations économiques.

Vous attendez-vous à un remplacement de l'«Übervater» chez le grand parti frère?

Du point de vue des partis bourgeois, les convergences en matière de politique budgétaire, fiscale et des transports – pour citer les grands thèmes – ne devraient pas être sacrifiées pour des raisons de personne. C'est une question de principe.

La question faisait allusion à Christoph Blocher. Un renouveau sans Blocher serait-il une chance pour le PLR?

L'UDC ne pratiquera pas une opposition frontale. J'espère qu'elle passera outre la colère et fera le deuil de son échec aux dernières élections du Conseil fédéral afin que nous puissions à nouveau collaborer fructueusement dans l'intérêt de la cause libérale.

Le PLR est en quête d'un nouveau président, une personnalité d'envergure capable de positionner avec succès le parti à droite du centre. Qui, selon vous, possède ce profil?
 En ma qualité de président d'Economiesuisse, je ne me prononcerai pas. Une chose est sûre: le PLR a fait des choix politiques judicieux pendant la dernière législature et a su se montrer soudé. Il a essuyé une courte défaite. Qui devrait diriger le PLR? Une personnalité charismatique, capable de rallier et convaincre M. et Mme Tout-le-monde.

Vous plaidez pour l'affaiblissement du franc et un cours plancher de l'euro à 1,35 franc. Comment avez-vous pu vous exprimer publiquement sur cette question alors que vous êtes membre du conseil de banque de la Banque nationale suisse (BNS)?

Je vous arrête tout de suite. C'est justement à cause de mon mandat auprès de la BNS que j'ai soigneusement pesé mes mots. Après la fixation du cours plancher de l'euro à 1,20 franc, j'ai dit dans une interview qu'Economiesuisse saluerait un relèvement de ce cours lorsque la BNS le jugerait opportun.

Pourquoi demander à la BNS d'affaiblir le franc? Son renchérissement découle du fonctionnement normal des marchés et d'une tendance à l'appréciation à laquelle nous assistons depuis des décennies. C'est le meilleur «programme de musculation» pour l'industrie suisse.

Nous sommes face à une conjonction de plusieurs facteurs. Premièrement, si l'on raisonne en termes de parité du pouvoir d'achat, le cours correct de l'euro serait d'environ 1,35 francs. Deuxièmement, il est certes vrai d'affirmer que nous pourrions

Economiesuisse, douze ans de lobbying

Organisation fondée en 2000, Economiesuisse représente les intérêts du commerce et des entreprises suisses dans toutes les branches de l'économie. Elle est issue de la fusion de l'Union suisse du commerce et de l'industrie (Vorort) et de la Société pour le développement de l'économie suisse (SDES). Se définissant comme une «force réformatrice libérale», Economiesuisse mène une politique de lobbying actif auprès des

instances politiques fédérales. L'organisation rassemble à ce jour plus de 100 associations de branches, 20 chambres de commerce cantonales et une quarantaine de grandes entreprises membres – d'Adecco à Swisscom en passant par Implenia, Nestlé, Kudelski ou encore Google Switzerland. Basée à Zurich, avec des antennes à Berne, Genève et Lugano, Economiesuisse compte une soixantaine de collaborateurs.

vivre avec un cours autour de 1,25 francs, mais cette hypothèse ne tient pas compte de la crise de la croissance européenne. Nous enregistrons en effet un ralentissement dramatique de nos exportations. Troisièmement, notre pays se situe dans une région du monde qui devrait encore pâtir pendant des années de grands problèmes structurels. Il est d'autant plus important pour la Suisse de ne pas commettre d'erreurs de politique économique.

Qu'entendez-vous par «ne pas commettre d'erreurs»?

Abordons pour commencer les aspects positifs. Nombre d'entreprises suisses dans beaucoup de branches peuvent être fières. Leurs bilans sont solides, elles ont amorcé leur diversification géographique plus tôt et de manière plus ambitieuse que celles d'autres pays. L'an dernier, la part des exportations européennes a néanmoins chuté pour la première fois sous la barre des 60%. Notre défi, c'est de garder la forme pour courir un marathon. Par conséquent, je suis contre les programmes de relance conjoncturelle, exception faite des mesures compensatoires comme la facilitation de la réduction de l'horaire de travail. Sur le long terme, seuls une politique

financière solide, l'innovation et l'accompagnement actif des mutations structurelles nécessaires s'avéreront pérennes.

A quoi la population active doit-elle s'attendre en Suisse?

Au recul de l'âge de son départ à la retraite, et surtout à une gestion plus souple de ce seuil pour préserver l'AVS. Les professions à très forte pénibilité physique bénéficieraient de dérogations. Les dispositions spéciales pourraient être conclues au niveau de chaque branche.

La masse des salariés doit travailler plus longtemps et se serrer la ceinture tandis que les dirigeants continuent de percevoir de coquets bonus. Cela génère des tensions dont profite, par exemple, l'initiative populaire «contre les rémunérations abusives». Pourquoi la combattez-vous?

La seule initiative ne permettra pas de résoudre les problèmes. Cela dit, j'admets que notre position a évolué au fil du temps. Un contre-projet indirect, à l'élaboration duquel Economiesuisse a contribué, est désormais sur la table. Les droits des actionnaires ont été largement étendus. Outre le vote sur la rémunération des membres du

conseil d'administration demandé par l'initiative «contre les rémunérations abusives», le contre-projet prévoit un vote obligatoire sur les salaires de la direction.

Certes, mais quid des tensions provoquées dans la société? Quel est leur potentiel de danger?

Je suis amoureux de la liberté. J'ai été profondément marqué par le mur de Berlin lorsque j'étais à l'école secondaire. Jusqu'à la crise des subprimes, le secteur financier s'est illustré par des excès qui ont nui gravement à l'acceptation de l'ordre libéral. L'individu doit faire preuve de responsabilité et d'égards envers la société. La liberté n'est pas malléable à loisir comme un bubble-gum. Sinon, c'est l'explosion.

Que faites-vous concrètement pour apaiser les tensions?

L'ajustement des rémunérations dans le secteur bancaire s'opère en premier lieu par les marchés. C'est ce qui se passe actuellement. Dans le secteur industriel, les excès étaient jusqu'ici limités.

Vous estimez donc que de nouvelles règles seraient superflues, si l'on excepte les lois autour de l'initiative «contre les rémunérations abusives»?

L'un des fondements du système capitaliste est que les propriétaires doivent assumer leurs responsabilités. Fixer les rémunérations de membres de la direction ne relève pas de la compétence des actionnaires, mais de celle des membres du conseil d'administration désignés par les propriétaires. En vertu du contre-projet indirect, les actionnaires pourraient en revanche décider de la rémunération totale de la direction.

Les caisses de pension insatisfaites continueront

«Il nous faut conclure davantage d'accords de libre-échange avec des pays non européens.»

de voter «avec les pieds» en vendant leurs actions au lieu de faire pression sur la direction en exerçant leur droit de regard. Les vieilles pratiques perdureront.

Je ne suis pas d'accord. D'une part, un processus de réflexion est en cours au sein des caisses de pension. Elles évoluent d'une attitude passive vers un engagement plus actif en exerçant plus régulièrement leur droit de regard. D'autre part, les pressions croissantes de l'opinion publique par médias interposés auront des conséquences sur la politique de rémunération des entreprises.

Quelle est votre vision de la Suisse à l'horizon 2020? Sera-t-elle un îlot de prospérité dans un océan européen livré aux tempêtes? Ou serons-nous à notre tour bientôt confrontés à des temps de vaches maigres nous obligeant à nous serrer davantage la ceinture?

Je suis réaliste. La croissance européenne restera durablement inférieure à son potentiel. L'instabilité politique et économique du continent devrait perdurer. La Suisse sera soumise à de fortes pressions politiques européennes, comme en témoignent déjà les contentieux sur l'impôt sur les sociétés, le secret bancaire et d'autres dossiers. Nous ne pouvons pas nous soustraire à l'ombre de l'Europe sur le plan économique. A défaut de pouvoir imaginer une enclave suisse de bienheureux sur un continent en pleine tourmente, je nourris l'espoir que nous nous en tirerons mieux.

Pas moyen, donc, d'éviter la tempête?

La prouesse consistera à tirer le meilleur parti de ce que nous pouvons influencer, ne serait-ce que partiellement. En matière de politique étrangère, nous devons poursuivre sur la voie des bilatérales, qui sont un succès. Toute la question sera de déterminer comment préserver nos marges de manœuvre si une modification du droit européen nous contraint de plus en plus à adapter automatiquement le nôtre. Par ailleurs, il nous faut conclure davantage d'accords de libre-échange avec des pays non européens. Pays avec lesquels nous devons nouer des «relations privilégiées», surtout en Asie.

Votre solution magique est donc le bilatéralisme global. Croyez-vous vraiment qu'il nous permettra de rester dans le peloton de tête jusqu'en 2020?

Nous allons y laisser des plumes. Il n'y aura pas de croissance dorée d'environ 4% par an comme dans les années 1960. Les assurances sociales vont devoir supporter de lourdes charges qui appelleront des contre-mesures. Les années à venir ne seront pas une partie de plaisir.

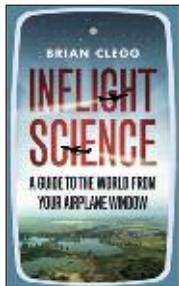
Mais si nous faisons nos devoirs en matière de politique étrangère, intérieure et économique, et si le Conseil fédéral agit avec cohésion et détermination, la Suisse aura, je l'espère, toujours sa place sur le podium dans huit ans.▲

À LIRE

À TÉLÉCHARGER

«INFLIGHT SCIENCE»

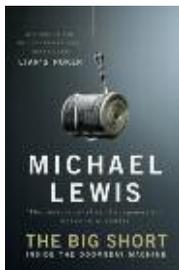
Brian Clegg
[Totem Books, 2011]



Vous avez prévu de prendre l'avion prochainement? N'oubliez pas d'emporter avec vous ce petit livre amusant de Brian Clegg, à lire absolument pendant le vol. Vous comprendrez enfin le fonctionnement de l'appareil, la portance de ses ailes, la formation des nuages, la vision des villes survolées, etc. Un véritable roman d'aéroport, à la fois drôle et rigoureusement scientifique.

«THE BIG SHORT: INSIDE THE DOOMSDAY MACHINE»

Michael Lewis
[Penguin, 2011]



Ceux qui ont lu le best seller «Liar's Poker» savent que Michael Lewis est l'un des meilleurs journalistes économiques américains. Il sait vulgariser les plus obscures opérations financières, en s'intéressant toujours aux comportements humains qui les déclenchent. Son dernier livre «The Big Short» est paru en édition de poche. Il raconte les crises des années 2000, depuis la bulle de l'immobilier jusqu'à celle du crédit, au travers des personnages qui y ont joué un rôle clé. Une lecture indispensable à qui veut comprendre la finance d'aujourd'hui.

AMÉLIORER SON EFFICACITÉ

[iPhone, iPad, Android]



L'ouvrage classique de Stephen R. Covey, «les 7 habitudes des personnes hautement efficaces», est désormais disponible en version mobile. Véritable bible pour certains, ce best seller dans sa déclinaison portable rassemble les diagrammes de l'édition papier et un outil de recherche par mot clé. L'utilisateur peut rassembler les passages les plus utiles sous forme de marques-pages.

The 7 Habits of Highly Effective People
CHF 10.-

UN MENTOR DANS LA POCHE

[Android, iPad, iPhone, iPod touch]



James Caan est une star de l'entrepreneurs en Grande Bretagne. Il a écrit de nombreux best sellers et a même son émission sur BBC2. Ses «secrets de business» sont maintenant disponibles en version application. Classés en 7 volumes, ils traitent aussi bien du marketing, du management financier, de l'interview que des ressources humaines. Les thèmes sont proposés en textes, en vidéo ou en audio.

James Caan
Gratuit

GÉRER SES FACTURES

[iPhone, iPad]



Outil simple pour gérer et classer les factures, money permet de structurer ses transactions en les rassemblant par type. Les créateurs ont aussi eu la bonne idée d'inclure une fonction micro et photographie. On peut donc simplement décrire vocalement le type de dépense ou y ajouter une image. Les paiements sont ensuite archivés dans trois classeurs: «dépassé», «planifié» et «payé». Ou comment ne pas se laisser submerger par les factures.

Money
Gratuit

CHECKER LE TRAFIC DE SON SITE

[iPhone]



Comment avoir toujours sous la main les statistiques de son propre site internet? Si Google Analytics reste le premier outil sur un PC fixe, une app s'impose pour emporter ces données mouvantes en temps réel: Analytics App. L'interface est intuitive et simple. Il suffit d'entrer les coordonnées de ses sites, l'app donne ensuite accès aux données sur les visiteurs, le trafic ou l'e-commerce.

Analytics App
CHF 7.-

LES VERTUS DU MANAGEMENT À LA DURE



Entre coups de colère, pressions et humiliations, certains CEO n'hésitent pas à générer un climat d'angoisse dans leur entreprise. Une méthode parfois payante, pourtant en complète opposition avec la tendance managériale actuelle, qui cherche au contraire à lisser et à huiler les rapports hiérarchiques. Analyse. Par Sylvain Menétrey

Au moment de sa mort, tout le monde pleurait l'entrepreneur visionnaire qu'était Steve Jobs. Le patron d'Apple a multiplié les innovations. Sous son impulsion, la technologie est devenue le partenaire de nos loisirs. Il a rendu le hardware simple, joli, évident, fun.

Les nécrologies n'ont pourtant pas manqué de rappeler la face plus dure du personnage. On l'a décrit irascible, tyrannique et capable de virer ses employés sur le champ. Le journal «Le Temps» citait les paroles éloquentes de Guerrino De

Luca, l'un de ses anciens employés aujourd'hui directeur de Logitech, qui expliquait: «Il nous poussait jusqu'au bout pour que nous produisions les meilleures idées. Avec son style, la pression était constante. Du coup, certains employés tombaient en dépression totale face à un tel management.» Un despotisme qui apparaît en totale contradiction avec la tendance managériale dominante.

Depuis quelques années, le concept de soft management s'est en effet imposé au sein des grandes entreprises. De Nestlé

à Procter & Gamble, on valorise les initiatives des subalternes, on gomme les rapports hiérarchiques trop marqués, on permet à chacun d'évoluer selon ses aspirations, on s'assure du bien-être des employés en leur offrant une large gamme de services [chèques-santé, crèche, épicerie interne, etc.].

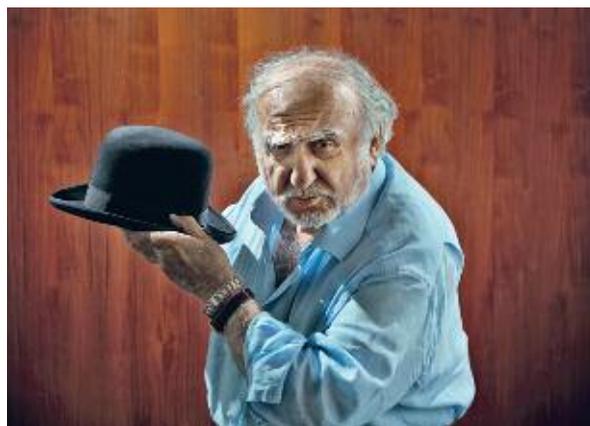
Cette gestion des ressources humaines qui s'adapte aux évolutions d'une société plus permissive n'a rien de naïf ou d'angélique pour autant. Selon les théories de management, les employés qui



REUTERS PHOTOGRAPHER / REUTERS



NEWSCOM, MATT DUNHAM / REUTERS



REUTERS PHOTOGRAPHER / REUTERS

<< Les managers nouvellement promus du groupe coréen Hyundai, au garde à vous pour l'hymne national.

^ Le défunt CEO d'Apple, Steve Jobs, ici à Londres en 2004, lors du lancement européen d'iTunes.

< Nicolas Hayek, le patron emblématique de Swatch, décédé en juin 2010, était réputé pour son autorité.

se sentent impliqués plutôt que brimés développent un attachement pour leur entreprise, et la productivité d'une structure qui n'est pas figée par la peur augmente.

Le soft management est aussi le reflet de l'internalisation de l'éthique du travail par les individus. «Aujourd'hui, l'être se définit par son travail. Son travail, c'est sa vie. Etre bon dans son travail, c'est être quelqu'un de bien», analyse Marc Perrenoud, sociologue du travail à l'Université de Lausanne. Nul besoin de soumettre les employés par des

méthodes coercitives ou paternalistes: ces derniers s'imposent d'eux-mêmes une certaine rigueur.

En dépit des gueulantes, de l'intimidation et des licenciements express, les employés d'Apple semblaient adorer leur chef. Selon une étude de 2005 du cabinet d'études Vault, quelques voix discordantes s'inquiétaient du haut taux de rotation du personnel. L'une d'entre elles évoquait même un «climat de peur» entretenu par le CEO. Mais de manière générale, c'était le sentiment de travailler pour une entreprise «spéciale»

et «excitante» qui l'emportait. Comme si l'aura de la marque et de ses produits suffisait à faire oublier un climat tendu.

«Au-delà du soft et du hard, l'important c'est la cohérence, analyse Lorenzo Pestalozzi, le directeur du CRPM (Centre de formation en management) à Lausanne. Si vous annoncez clairement que vous êtes ambitieux et donc très exigeant et que ça va être dur, il y aura des gens pour vous suivre, parce qu'ils veulent vivre une expérience extrême. La personnalité de Steve Jobs,

par exemple, pouvait avoir quelque chose de fascinant, de magnétique par sa recherche du plus que par-fait. Il se développe alors quelque chose de l'ordre de la foi qui permet de dépasser certains comportements irrespectueux.»

Un entrepreneur peut ainsi s'assurer la fidélité d'employés prêts à endurer des épreuves pour autant qu'il arrive à les convaincre de sa vision. Le travail se mue en quasi-sacerdoce, le patron faisant figure de gourou ou de messie. En Suisse, on retrouve un exemple similaire en la personne de feu Nicolas Hayek, figure mythique de patron aux intuitions géniales, considéré comme le «sauveur» de l'horlogerie, mais aussi connu pour son caractère cassant et sa volonté d'omniscience. «Il faut rappeler que le Swatch Group est né de la fusion d'ASUAG et SSIH, deux sociétés horlogères précédemment concurrentes aux habitudes bien ancrées. Il y avait des doublons partout. Il fallait un homme à poigne, un visionnaire au caractère bien trempé pour concilier ces deux cultures d'entreprise», juge Alain Spinedi, un ancien du Swatch Group, aujourd'hui à la tête de la marque Louis Erard.

Le Français Jean Todt, qui a enchaîné les titres mondiaux à la tête de l'écurie de formule 1 Ferrari, est un autre de ces patrons à avoir combiné autorité exacerbée et succès. Par exemple, l'une de ses premières décisions a été d'interdire le sacro-saint verre de rouge des mécaniciens italiens à midi. Rapidement, la presse avec qui il a d'ailleurs des rapports généralement très froids, l'a surnommé le «petit Napoléon», en référence à sa taille [160 cm], mais aussi à son orgueil et à son caractère impérial.

Todt partage son sobriquet d'empereur avec son confrère genevois Claude Sage, fondateur d'Honda

Suisse et ancien directeur du Salon de l'automobile de Genève, lui aussi connu pour ses méthodes autoritaires. Dans un secteur plus surprenant, le secrétaire général d'Unia, Aldo Ferrari, s'avère un autre représentant de l'aile dure. Des collaborateurs du syndicat l'ont décrit comme un patron despotique capable de virer des employés sans ménagement, mais qui s'inflige la même discipline de fer en commençant sa journée aux alentours de 5 h du matin. Presque de la douceur par rapport au fameux Harvey Weinstein, patron des studios de cinéma Miramax, connu pour son langage fleuri et ses colères démentes, à la limite du pathologique.

«Casser quelques œufs n'est pas si grave, tant qu'on trace une ligne claire et qu'on la respecte soi-même.»

«Dans les contextes de crise, d'urgence, tout s'accélère et les décisions deviennent plus brutales. L'important consiste à suffisamment bien communiquer à ses employés qu'on change de style parce que l'environnement l'exige. En cas de délocalisation, par exemple, si un patron explique suffisamment bien qu'il s'agit d'un effort nécessaire, il peut conserver l'adhésion de ses troupes», note Lorenzo Pestalozzi du CRPM de Lausanne. Robert Hooijberg, professeur d'organizational behaviour à l'IMD de Lausanne estime d'ailleurs qu'il y a un temps pour le soft management et un autre pour le hard management. «Les diri-

geants d'entreprise doivent combiner les deux aspects. Au moment du développement d'une stratégie, il faut impliquer le personnel, favoriser le dialogue. Une fois que les décisions sont prises et qu'on passe à la phase d'exécution, on ne peut plus se permettre de discuter.» A cette partie d'exécution s'ajoutent également des points non négociables comme, par exemple, chez Apple la convivialité des produits. «C'est en ne lâchant rien dans ce domaine que Steve Jobs a atteint ses objectifs», assure le professeur hollandais. Alain Spinedi abonde dans ce sens; selon lui, une entreprise doit fonctionner en régime de «démocrature».

Outre ce visage à la Janus, s'ajoute la pression particulièrement forte du résultat dans ces entreprises. Apple ou Novartis sont décrites comme des cocottes-minute. D'où des taux de rotation du personnel plus élevés que la moyenne. «Ce n'est pas fait pour tout le monde», en convient Robert Hooijberg. Le charisme ou, à défaut, la cohérence du patron, peut rendre acceptable cette pression. Narcissiques et capables de colères monumentales, Nicolas Hayek et Steve Jobs contrebalançaient ces défauts par leurs capacités à convaincre leurs employés qu'ils travaillaient dans des structures hors du commun.

Ainsi, malgré plusieurs brouilles et des départs précipités du Swatch Group, Nicolas Hayek a conservé à ses côtés quelques employés précieux tout au long de son parcours. «Tant qu'il ne tombe pas dans le trash management, c'est-à-dire dans un double langage, où dominent l'hypocrisie et l'incohérence, le hard management peut fonctionner. Casser quelques œufs n'est pas si grave, tant qu'on trace une ligne claire et qu'on la respecte soi-même», conclut Lorenzo Pestalozzi. ▀



ABONNEMENT

6 numéros pour CHF 40.-

S'abonner en ligne à l'adresse www.swissquote.ch/magazine/f/

«LA GRÈCE A TOUT INTÉRÊT À SE DÉCLARER EN FAILLITE»

Expert des questions liées aux monnaies, Peter Rosenstreich officie en tant que Chief Market Analyst chez Swissquote. Il livre son analyse pour l'année à venir, et se hasarde même à quelques pronostics.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Quelle est votre perception de l'humeur actuelle des marchés?

PETER ROSENSTREICH ▶ Tout comme en 2011, les marchés sont inquiets et les opérateurs sur leurs gardes. Cela ne tient pas tant à ce qui se dit mais à ce qui se voit sur les marchés. Prenons le Trésor américain: les transactions à court terme s'y font au niveau le plus bas, ce qui marque l'aversion au risque et l'impression dominante que la politique monétaire de la FED restera extrêmement accommodante pendant les deux années qui viennent. Les transactions à plus long terme, elles, ont lieu à des niveaux sans équivalent depuis la Grande Dépression, en dessous même du niveau atteint en 2008 alors que les marchés étaient au comble de la panique. Sur les marchés boursiers, les PER

(Price Earning Ratio) sont à peine plus élevés qu'à la fin de 2008, alors que les thèmes dominants dans l'analyse macro économique étaient la récession mondiale et les hantises déflationnistes. Cela est frappant, parce que les bénéfices des entreprises sont bons. C'est donc que les investisseurs ont une appréciation du risque déformée par la crainte d'une détérioration ultérieure de la croissance. L'indice de volatilité VIX continue de refléter un haut niveau d'aversion au risque. Je vois aussi dans la montée rapide des cours de l'or un signe que les investisseurs ont perdu confiance dans la capacité des banques centrales à gérer l'environnement actuel.

Selon vous, comment va évoluer la situation aux Etats-unis?

Pour 2012, je ne m'attends pas à

beaucoup d'activité du côté de la FED, aussi longtemps que ni la croissance, modérée, ni l'inflation ne l'y obligent.

Des indices importants dans l'économie américaine donnent à penser que la reprise à laquelle nous assistons va perdurer. Ces





THIERRY PAREL POUR L'ARGENTWORK

quatre dernières années, elle a subi des ajustements majeurs qui favorisent la persistance d'une croissance modérée. Les entreprises ont radicalement réduit leurs coûts tout en augmentant sensiblement leur productivité et leurs marges bénéficiaires. Après cet exercice de rigueur,

l'étape suivante sera la création massive d'emplois. L'immobilier a atteint le creux de la vague; les prix se redressent, ce qui donne un nouveau souffle au bâtiment. La FED ne fait pas mystère du fait qu'elle entend maintenir les taux d'intérêt à un bas niveau pour encore longtemps, et elle assure

aux banques une source bon marché et inépuisable de capitaux. N'ayant pas de difficultés à se financer, les entreprises se remettent peu à peu à investir. Même le pilier de l'économie américaine qu'est la consommation des ménages se réveille après une longue hibernation. La confiance

des consommateurs est de nouveau au rendez-vous. La vente de détail montre que les particuliers sont moins inquiets pour l'avenir qu'il y a un an. Sauf imprévu, il n'y a pas de raison que l'économie américaine ne connaisse pas cette année une croissance de 2,5%, voire 3% du PIB.

L'élection présidentielle américaine sera l'un des grands enjeux de l'année. Un pronostic?

L'électorat dans son ensemble donne l'impression de virer à droite, ce qui, sur le plan économique, devrait être favorable à un modèle de croissance plus durable et moins destructeur. A mon avis, l'Etat devrait pouvoir être redimensionné à la baisse et la dépense publique réduite sans compromettre la croissance économique. Les investisseurs doivent admettre qu'une évolution de ce type permettra aux marchés et au secteur privé de retrouver, dans une certaine mesure, leur capacité de gérer des ressources limitées.

Si je me hasarde à une prédiction, c'est pour dire que malgré le virage à droite, le président Obama va rempiler pour quatre ans. Alors que les revendications de la population devraient être un facteur positif, je crains que les facteurs de division apparus au grand jour cette année entre démocrates et républicains aient un effet essentiellement négatif. A la fin de l'année, à l'heure où les agences de notation entameront leurs évaluations, elles reconnaîtront qu'il est irréaliste de miser sur une initiative bipartisane qui mette le holà à une politique de déficit budgétaire. La menace persistante que constituent une lourde dette publique, une situation d'impasse qui mine la confiance et l'incertitude politique, vaudront aux Etats-Unis l'affront de voir leur notation dégradée.

Quel sera l'impact des problèmes actuels de la zone euro?

La première moitié de l'année sera placée sous le signe des difficultés en Europe – des événements qui avaient déjà tenu les marchés sous leur coupe pendant le plus gros de 2011. Ces dernières semaines, on commence à voir des signes de découplage. Il semble que les événements en Europe auront moins de répercussions au plan mondial qu'on ne pensait. Et même si la situation européenne reste extrêmement préoccupante, il y a des signes d'amélioration.

Tout d'abord la BCE a fait du bon travail en isolant le problème par une politique d'assouplissement quantitatif. Elle s'est engagée, par ses opérations de refinancement à long terme des banques européennes, à fournir à ces dernières un financement quasi illimité à des conditions très inférieures à celles d'un financement privé. La BCE a injecté près de 489 milliards d'euros dans le secteur financier, dont une partie a été recyclée sur les marchés de la dette souveraine. Cette politique est censée régler les problèmes de financement des banques et accorder un répit aux Etats afin que ceux-ci puissent mettre en œuvre leurs réformes budgétaires et économiques. Voilà pour les bonnes nouvelles.

Mais franchement, il y a beaucoup trop d'impondérables et d'incertitudes pour qu'on puisse prédire comment les choses vont tourner. Pour bon nombre de pays européens, le point de non-retour a peut-être déjà été franchi. Plusieurs d'entre eux sont incapables d'honorer le service de leur dette. Le niveau des taux d'intérêt et l'impossibilité d'accéder aux marchés des capitaux les acculeront à la faillite; ce n'est plus qu'une question de

temps. Les investisseurs doivent s'attendre à voir plusieurs pays se déclarer en faillite, et même pour certains, sortir de l'Union monétaire européenne.

A votre sens, quels sont les candidats les plus probables à la faillite et à une sortie de l'Union monétaire européenne?

Quiconque a des rudiments de calcul mental voit bien que la Grèce a tout intérêt à se déclarer en faillite, puis à sortir de l'euro. Les mesures d'austérité draconiennes ont fait basculer l'économie grecque dans le gouffre. Avec la politique actuelle, elle en a pour des années de croissance négative et de chômage élevé. Le rêve d'une sortie de la récession obtenue à coup de coupes supplémentaires dans les dépenses, les stratégies technocratiques d'augmentation de la compétitivité et de faillite limitée et contrôlée sont illusives. L'Europe finira bien par ne plus être prête à financer les déficits budgétaires grecs, et les mouvements populistes grecs refuseront de voir leur pays souffrir à cause de ses obligations vis-à-vis de Bruxelles. A l'heure où circule la notion d'un nouveau capitalisme, l'idée de verser des milliards d'euros aux créanciers obligataires alors que le niveau de vie en Grèce s'effondre est intenable. A mon sens, c'est le peuple grec qui finira par forcer l'Etat à déclarer son retrait.

Les considérations géopolitiques sont passées à l'arrière-plan depuis que la crise financière déferle, vague après vague...

Y a-t-il des régions du monde qui vous inquiètent?

Il est notoirement difficile de prévoir l'avenir géopolitique, mais il y a des régions que nous suivrons de près. L'une des régions les plus vulnérables est la péninsule coréenne. Le décès de Kim Jong-il et l'arrivée au pouvoir de son fils Kim Jong-un,

dont on ne sait pas grand-chose, est un facteur d'incertitude. L'autre zone de tension majeure à mon sens est l'Iran. A l'évidence, la menace qui pèse sur le détroit d'Ormuz peut dégénérer rapidement. Il est moins probable que la situation en Russie affecte les marchés, mais elle mérite tout de même d'être surveillée. La manière dont le président Poutine réagira aux revendications des manifestants, s'ils contestent encore son élection, aura des répercussions importantes. Après l'expérience de la vitesse et de la violence avec lesquelles s'est propagé le printemps arabe, toute agitation sociale risque de mettre les marchés sur le qui-vive.

La Chine est un marché décisif pour l'économie mondiale. Quelles sont les perspectives de ce pays pour 2012?

A mon avis, la Chine sera la grande inconnue en 2012. De façon générale, le marché chinois est agressivement haussier, mais cette année, si je vois bien les choses, il aura besoin de reprendre son souffle, et je suppose que c'est ce à quoi nous assisterons en Chine pendant la majeure partie de l'année. La situation y est plus complexe que ne s'en doutent la plupart des investisseurs. En 2009, la Chine, pour stimuler le système, a procédé à des injections massives de liquidités. La croissance de la masse monétaire a amené les entreprises et les administrations locales à emprunter comme jamais. Bien sûr les investissements en immobilisations ont explosé; en revanche, la consommation, que l'Etat voulait encourager, a diminué. Du coup, en 2011, à la fois les investissements et les dépenses pour la construction ont battu de nouveaux records, mais en même temps le prix de l'immobilier a commencé à baisser. L'immobilier, un des grands piliers de la

croissance, entre doucement en déflation. L'offre est manifestement excédentaire alors qu'une construction effrénée de nouveaux logements continue d'inonder le marché. Le problème, c'est que les progrès de la libéralisation dans les secteurs financiers ont été trop lents. Il y a tout simplement trop de liquidités en circulation que les investisseurs n'ont d'autre choix que de placer dans l'immobilier.

«En 2012 le marché chinois aura besoin de reprendre son souffle.»

L'immobilier va au-devant d'une déflation prolongée et les conséquences de ce ralentissement sont imprévisibles. Avec la probabilité d'une récession en Europe et le modeste taux de croissance attendu pour les Etats-Unis, la demande pour des produits importés de Chine sera faible. On retrouvera le phénomène de 2009 où, les marchés des pays développés étant en panne de croissance, les exportations chinoises avaient chuté de 50%. Une crise du crédit venant s'ajouter à une offre surabondante de logements moyen à haut de gamme contraindra les consommateurs à thésauriser leur argent liquide et à rembourser leurs dettes.

Que faut-il en conclure?

La vraie question est de savoir

si l'atterrissage se fera en douceur ou s'il sera brutal. Avec un atterrissage en douceur, l'histoire en restera probablement là. Mais si les choses se gâtent, les licenciements et la baisse de la consommation feront augmenter le chômage.

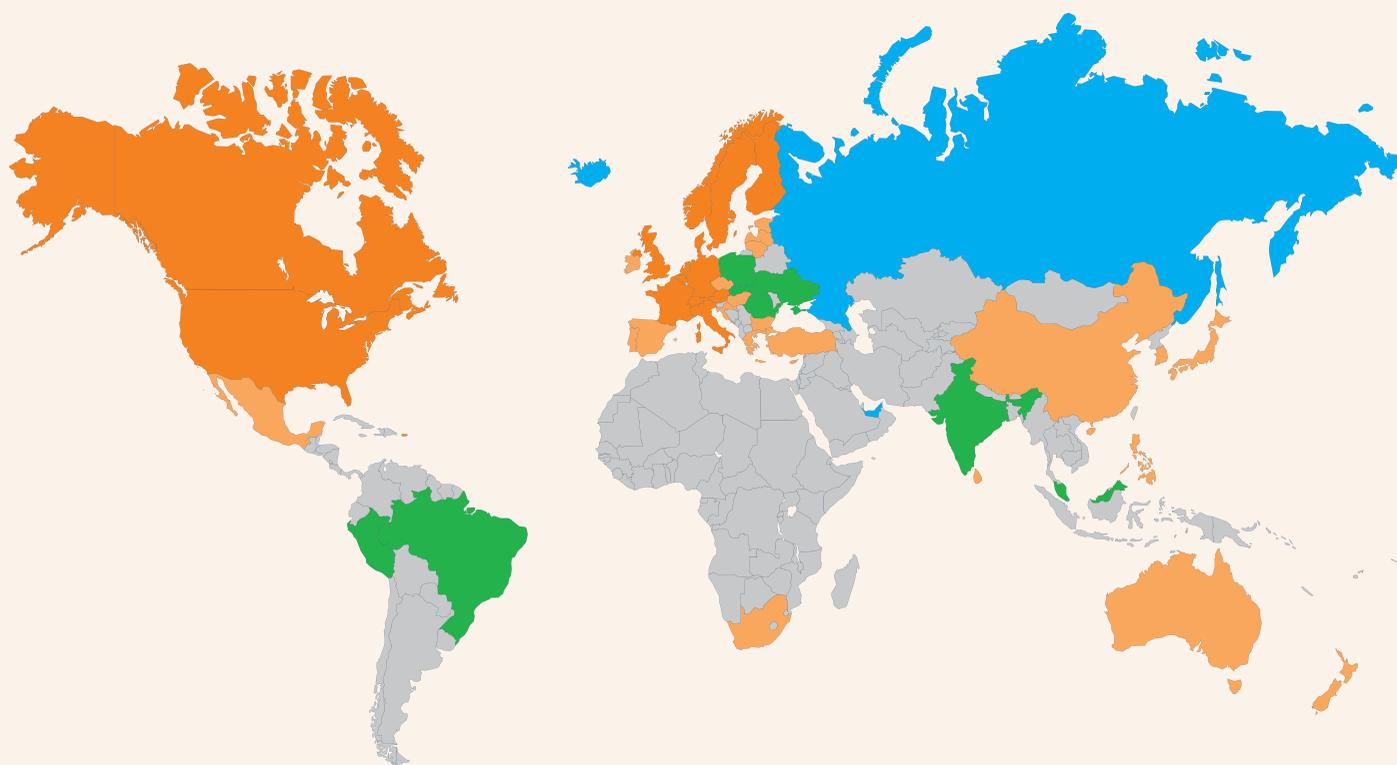
Cela dit, la croissance en Chine est la fierté de l'Etat central. De plus, la croissance est une source capitale d'emplois, ce qui permet de contenir l'agitation sociale. Pour un pays qui compte plus de 2 milliards d'habitants, cet aspect est important. Le PIB rapporté pour le quatrième trimestre 2011 devrait ajouter du crédit à la thèse de l'atterrissage en douceur de l'économie chinoise dans les trimestres à venir.

De façon générale, les facteurs à court terme restent stables; les chiffres d'affaires corrigés de l'inflation ont progressé, alors que l'inflation progresse peu et que la croissance consécutive de la production industrielle s'est ralentie. L'Etat poursuivra sans doute sa politique macro économique faite d'un mélange de politique monétaire conservatrice et de politique budgétaire proactive.

Mais si la Chine évolue vers un assouplissement en ajustant ses taux de réserve obligatoire, avec pour effet de libérer des liquidités, ce qui devait au départ être une stimulation donnera l'impression que le moteur de la croissance économique est reparti. Il faudra surveiller les réactions fortes sur les marchés des titres et des matières premières.

Et qui sait, avec la foi quasi religieuse qu'inspire une Chine vue comme le moteur de la croissance mondiale, l'Europe échappera peut-être à l'abîme. ▀

Lire aussi la chronique de Peter Rosenstreich en p. 30.



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

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec service en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (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 5500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 60 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

Flirt

A form of seduction
or a part in an independent
seconds watch?

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


FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

The Foundation's Partners: A. Lange & Söhne | Audemars Piguet | Baume & Mercier | Bovet | Cartier | Chanel | Chopard | Corum | Fédération de l'industrie horlogère suisse | Girard-Perregaux | Greubel Forsey | Harry Winston | Hermès | Hublot | IWC | Jaeger-LeCoultre | JeanRichard | Montblanc | Musée d'art et d'histoire de Genève | Musée d'Horlogerie Beyer, Zürich | Musée d'horlogerie du Locle, Château-des-Monts | Musée international d'horlogerie, La Chaux-de-Fonds | Panerai | Parmigiani | Perrelet | Piaget | Richard Mille | Roger Dubuis | TAG Heuer | Vacheron Constantin | Van Cleef & Arpels | Zenith

SPORT

En quête de la raquette idéale

Chaque joueur de tennis, professionnel ou amateur, a ses préférences en matière de poids, de cadre ou de tension du cordage. Conseils pour optimiser ses performances sur un court.

Par William Türler



BOSTON PUBLIC LIBRARY

Il faut croire qu'en tennis la raquette ultime n'existe pas encore. Pour preuve, les trois joueurs qui dominent le tennis professionnel mondial jouent chacun avec un modèle d'une marque différente. Alors que Roger Federer ne jure que par Wilson, Rafael Nadal reste fidèle depuis des années à Babolat et Novak Djokovic, après quelques hésitations, a finalement opté pour Head.

Au-delà des retombées financières en termes de sponsoring, ces choix répondent aux exigences spécifiques des joueurs. Chacune de ces trois marques fabrique pour son ambassadeur un modèle personnalisé au détail près. Les caractéristiques du prototype se retrouvent ensuite sur les modèles destinés au grand public (voir ci-contre). Ainsi, la Wilson de Federer dispose d'une très petite surface de frappe, son poids est relativement élevé et son profil très mince. Ce type de raquette offre beaucoup de précision mais laisse

peu de place à l'erreur: si le joueur ne frappe pas la balle en plein centre du cordage, celle-ci a des chances de finir sa course dans les gradins (ce qui arrive parfois au champion suisse, notamment en revers). Pour sa part, la Babolat de Nadal se caractérise par une surface de frappe plus grande, un poids relativement bas et un profil plus large. Des propriétés qui permettent de maximiser les styles de jeu, à l'image de celui du joueur espagnol, basés sur le lift de fond de court.

On le voit, la taille du tamis, c'est-à-dire du cadre de la raquette, constitue un paramètre crucial. La règle de base est la suivante: à tension égale, les grands tamis donnent davantage de puissance, mais permettent moins de contrôle que les petits, et vice-versa. Concernant le poids de la raquette, enfin, chaque joueur peut l'adapter à sa guise en ajoutant des bandes collantes de plomb à l'extrémité du

cadre. Cela permet d'augmenter la puissance des coups grâce à un effet «marteau». Attention: quelques grammes en bout de raquette peuvent suffire à déplacer le centre de gravité de plusieurs centimètres. C'est pourquoi les spécialistes conseillent de procéder par essais successifs en la matière pour s'assurer que le résultat final convienne.

Mais le cadre ne fait pas tout, loin de là. La nature et la tension du cordage influent aussi grandement sur le jeu. A ce sujet, il faut rappeler une règle de base: plus la tension est élevée, meilleur est le contrôle sur la balle. Mais il faut frapper plus fort. Ce qui, sur la durée d'un match, peut se ressentir en termes d'efforts, notamment au niveau de l'avant-bras pour les raquettes les plus lourdes. Au contraire, une tension basse diminue la précision, mais augmente la puissance grâce

à l'effet «trampoline» que le cordage transmet à la balle. En règle générale, la tension d'une raquette reste comprise entre 23 et 29 kg.

«Le choix du cordage répond à des critères très personnels qui varient fortement selon les joueurs, note Thomas Walter, responsable de la section «raquettes» chez Athleticum. Certains cordages, comme celui utilisé par Rafael Nadal (le RPM Blast de Babolat, lancé l'année dernière, ndlr), sont spécialement conçus pour les joueurs qui mettent beaucoup de spin.» Légèrement strié, ce cordage permet de donner davantage d'effet à la balle, tout en permettant une plus grande marge d'erreur au niveau de la frappe. On trouve sur le marché de très bons cordages synthétiques à partir d'une soixantaine de francs, pose comprise. ▲

LES ARMES DES CHAMPIONS

MODÈLE ROGER FEDERER

**WILSON PRO STAFF
SIX.ONE 90 BLX**

Tamis: 540 cm²
Poids (non cordée): 339 g
Prix: 329 francs



Pour un joueur de niveau avancé qui souhaite une raquette offrant une grande précision. En contrepartie, la petite taille du tamis impose un timing et un placement sans faille.

MODÈLE RAFAEL NADAL

BABOLAT AEROPRO DRIVE GT

Tamis: 645 cm²
Poids (non cordée): 300 g
Prix: 299 francs



Pour les frappeurs et les lifteurs de fond de court, ainsi que pour les adeptes de «top spin» [effet qui permet de faire «gicler» la balle]. Plus large, le profil de la tête de raquette permet de donner davantage de puissance aux coups.

MODÈLE NOVAK DJOKOVIC

HEAD YUTEK IG SPEED PRO

Tamis: 630 cm²
Poids (non cordée): 335 g
Prix: 329 francs



Pour des joueurs de bon niveau. La tête de raquette dispose de davantage de poids. Ce modèle correspond bien à des joueurs aimant varier les prises et les effets: lift, spin ou slice.

AUTOMOBILE

Downsizing: les moteurs rapetissent

Réduire la cylindrée, la consommation et les émissions de CO₂ des moteurs sans restreindre leurs performances, c'est la recette du downsizing, une technologie de mieux en mieux maîtrisée par les constructeurs. Exemples chez BMW et Audi.

Par Ludovic Chappex



Le moteur 1.4 TFSI de l'Audi A1, désormais doté de la technologie baptisée Cylinder on demand. A faible charge, 2 cylindres sur 4 sont automatiquement coupés pour abaisser la consommation.

Même BMW a osé! Puissent les puristes pardonner au constructeur allemand d'avoir mis sur la touche son illustre six cylindres en ligne atmosphérique, au profit d'un quatre cylindres turbo... La nouvelle BMW série 3, qui vient d'arriver en concession, cède en effet à la mode du downsizing dans sa version estampillée 328i. Comme son nom ne l'indique plus, ce modèle statutaire de la marque, qui était auparavant équipé du très noble et mélodieux six cylindres atmosphérique de 2,8 l. se voit désormais amputé de deux cylindres, se contentant d'un «petit» 2,0 l. turbo.

Par cette évolution hautement symbolique, BMW ne fait pourtant que confirmer sa maîtrise du downsizing, une technologie en plein essor, au sein de sa propre gamme mais aussi chez la concurrence, Volkswagen en tête. Ce procédé consiste à réduire la cylindrée des moteurs pour abaisser la consommation et les émissions, tout en s'efforçant de ne pas altérer les performances, voire même - comme c'est le cas de la nouvelle BMW 328i - de les améliorer! L'adjonction d'un turbo permet de compenser la cylindrée plus faible. Le couple à bas régime et les reprises s'en trouvent améliorés.

«Dans le cas de BMW, l'opération est belle et bien réussie», juge Raphaël Leuba de la «Revue automobile», qui a testé longuement la nouvelle mouture

de la 328i. Le journaliste estime que le nouveau modèle gagne en efficacité ce qu'il perd en tradition: «Selon nos mesures, la consommation a baissé d'environ 10%, alors que l'agrément et les performances se sont encore améliorées.» En chiffres, cela se traduit par une puissance ramenée de 258 à 245 ch, mais un couple qui progresse de 310 à 350 Nm. Le 0 à 100 km/h gagne 0,3 seconde (6,5 secondes).

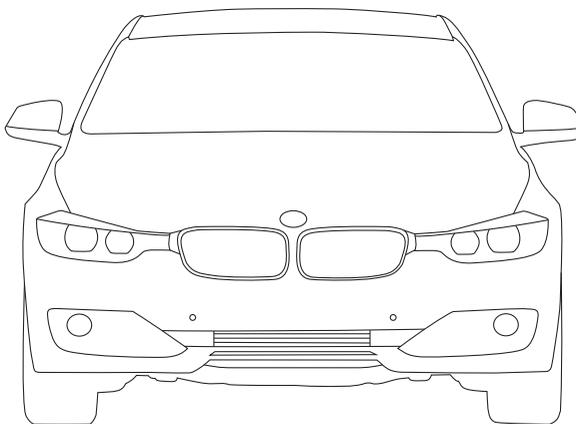
Sur les modèles haut de gamme, la course au downsizing s'accompagne de multiples raffinements technologiques, tels que la distribution variable, les systèmes stop&start (coupure du moteur à l'arrêt) ou les boîtes de vitesses automatiques de dernière génération. Autant d'équipements qui permettent d'abaisser encore la consommation. Dans le cas de la BMW 328i, une boîte de vitesses automatique à huit vitesses (huit!) est proposée en option. «Cette boîte très douce et réactive optimise en permanence le régime moteur. Elle contribue largement à faire baisser la consommation», note encore Raphaël leuba.

Si les constructeurs montrent autant d'empressement à optimiser leurs motorisations, c'est aussi que les objectifs environnementaux fixés par l'Union européenne en matière d'émissions de CO₂ ne leur laissent aucun répit: 120 g en 2015, 95 g en 2020... Les futures normes Euro plaident assurément pour le downsizing.

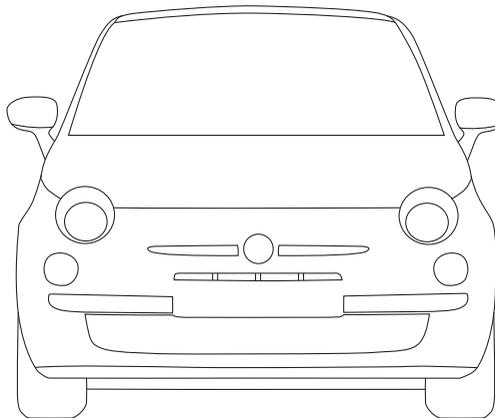
Du côté des modèles d'entrée de gamme, on assiste également à d'importantes innovations technologiques en ce sens. Une nouvelle génération de quatre cylindres suralimentés (TSI chez Volkswagen, TCE chez Renault, MultiAir chez Fiat) s'est peu à peu imposée aux catalogues des constructeurs. Et désormais, c'est au tour des citadines de franchir le pas: Fiat a devancé la concurrence avec un moteur deux cylindres monté dans la petite 500, Nissan propose aujourd'hui un trois cylindres sur sa nouvelle Micra, tandis que PSA vient lui aussi de dévoiler un trois cylindres de 68 ch (99 g/km de CO₂) qui équipera la future 208, à paraître ce printemps.

Mais il y a plus prometteur encore... Audi vient d'ouvrir une nouvelle voie avec le lancement sur le marché de la technologie baptisée «cylinder on demand». Ce système permet de couper la moitié des cylindres lorsque le moteur est faiblement sollicité, faisant baisser de 10% la consommation à vitesse stabilisée sur autoroute. La marque aux anneaux a dans un premier temps étrenné cette innovation sur le vaisseau amiral de sa gamme, l'Audi S8, dotée d'un V8 4,0 l de 520 ch. Désormais, c'est au

tour de la petite A1, équipée du quatre cylindres 1,4 l TFSI, de profiter du «cylinder on demand». La presse spécialisée qui a pu tester le système salue son efficacité et sa discrétion, le passage de quatre à deux cylindres s'effectuant de façon quasi imperceptible. Seul un voyant lumineux au tableau de bord vient rappeler l'existence du dispositif au conducteur. Ainsi motorisée, l'A1 affiche des émissions moyennes de CO₂ de seulement 109 g/km. Une performance à saluer pour un moteur de 140 ch. ▲



La nouvelle BMW 328i, qui vient d'arriver en concessions, sacrifie son historique flat-six atmosphérique au profit d'un 4 cylindres turbo. La consommation et les performances progressent malgré tout!



La Fiat 500 a inauguré en 2010 l'ère des mini cylindrées avec son petit moteur 2 cylindres de 900 cm³. Malgré une puissance respectable de 85 ch, il n'émet que 95 g/km de CO₂, un record pour une voiture non hybride.

MODE

L'impopérable homme à sac

Les sacs pour hommes représentent un marché relativement nouveau. D'où certaines interrogations au moment d'acheter le modèle idéal. Conseils pour faire le bon choix entre sac à dos, cabas, mallettes et serviettes.

Par Sylvain Menétray

Il fut un temps où les vestes et pantalons des hommes grouillaient de poches intérieures conçues pour y ranger de la monnaie. Les robes des femmes étaient totalement dépourvues de ces replis. Ainsi, c'est pour offrir l'indépendance financière à ces dernières que Coco Chanel a inventé le sac à main. Une géniale trouvaille commerciale qui remplit toujours le tiroir-caisse de la marque de luxe française et de ses concurrentes. L'homme a, de son côté, continué tranquillement à enfouir son argent dans ses poches.

Ce n'est qu'à partir des années 1990 que le sac lui est soudain apparu nécessaire. Les poches ne suffisaient plus à ranger les différents outils portables et les trousseaux de clés toujours plus volumineux qui font sa panoplie de nomade urbain. L'homme et le sac ont donc une histoire commune plutôt récente. Voilà qui peut expliquer les atermoiements et la circonspection de certains au moment d'acheter l'inévitable accessoire. Le sac pour homme n'est tout simplement pas encore complètement entré dans les mœurs. Une situation qui se ressent au moment de passer à la caisse. «Les filles dépensent facilement 2'000 francs pour un sac. Les garçons sont plus hésitants dès que les prix dépassent 1'000 francs. Souvent ils se contentent d'une sacoche d'ordinateur», remarque Camille de la boutique Chez Camille à Lausanne.

Il faut dire que le choix n'est pas aussi vaste et fantaisiste qu'au rayon féminin. Il se rétrécit d'autant plus lorsque l'homme en question occupe une position professionnelle où l'excentricité n'est pas permise. Difficile d'arriver au bureau avec le sac à pain à 3 sous des étudiants en art, n'est-il pas? Idem pour le sac à dos trop ado même s'il a les faveurs de la mode en ce moment. La marque parisienne Givenchy en a créé un modèle en cuir noir à zip façon étudiant, il y a quelques saisons, qui a fait florès. On le retrouve désormais dans la rue siglé Marc Jacobs, Patrik Ervell ou encore H&M. Les jeunes créatifs portent aussi des sacs à dos en toile nylon colorée avec des sangles et des renforts en cuir, qui rappellent les sacs militaires des années 1970. Des modèles qu'on imagine davantage sur les épaules tannées du randonneur naturiste d'Appenzell que sur une veste anglaise. Alors quoi?

L'homme et le sac ont une histoire commune plutôt récente

«Je ne vois que l'attaché-case, c'est l'équivalent masculin du sac à main», décrète Mauro Di Luca, responsable du rayon homme au Bon Génie de Genève. Classique des classiques, le porte-document avec ses angles droits, virils et professionnels, n'est pourtant pas facile à dompter. «C'est un sac qui ne pardonne pas la moindre erreur de style. Il faut aller chercher dans le très haut de gamme, éviter à tout prix le plastique au profit du cuir, suivre de près le modèle vestimentaire du banquier privé (costume trois pièces, etc.). Sinon, il peut faire très vite plouc», avertit Stéphane Bonvin, responsable mode au quotidien genevois «Le Temps». En d'autres termes, il faut être quasiment né avec un attaché-case à la main pour porter avec élégance cet accessoire super formel. Un manque d'esprit démocratique qui explique la raréfaction de l'objet. A son catalogue, le maroquinier anglais Dunhill n'en propose plus qu'un modèle en cuir naturel. Delvaux, la peu médiatisée mais très respectée marque de maroquinerie de luxe belge continue à en produire quelques exemplaires aux finitions impeccables. Et bien sûr, Hermès, Louis Vuitton et d'autres honorables maisons ont la main-d'œuvre et le savoir-faire nécessaires pour réaliser des modèles sur mesure.

Plus décontractée, la serviette molle représente un bon compromis. Elle confère une allure soignée à la silhouette



OUTNOW.CH

Une séquence tirée du film «Mission Impossible 4», sorti cet hiver. Une preuve de plus, s'il fallait, que le sac s'est imposé en tant qu'accessoire de la mode masculine.

et une distinction délicieusement old fashioned. On en a vu beaucoup défiler lors des présentations automne/hiver 2011-2012.

Juun.J propose des modèles sans poignée, plats et vaguement futuristes, presque des pochettes. Louis Vuitton a lancé un ample modèle hybride, entre la besace et la serviette. Au rayon classique, la serviette Brooks Brothers en alligator avec rabat en triangle, dont le prix (5000 francs) rivalise de loin seulement avec le fameux «Sac à dépêche» d'Hermès. Cette création de 1937 de la marque équestre française a été adoptée par le duc de Windsor, JFK et bien d'autres grands noms. Mais la liste d'attente pour le modèle en crocodile à environ 40'000 euros serait d'environ cinq ans...

Le gros inconvénient de la serviette, c'est qu'elle monopolise une main en permanence. Impossible de fumer, téléphoner et ouvrir en même temps la portière d'un taxi avec un tel accessoire. On la déconseille aussi aux esprits distraits: elle a toutes les chances d'être oubliée au pied d'un automate à billets de train ou sous une banquette de restaurant.

Montons donc d'un cran avec le sac de bowling, qu'on peut porter à la main mais aussi sur l'épaule grâce à ses

deux larges poignées. Il s'agit d'un des premiers sacs qui a équipé les hommes des années 1980; son format est idéal pour transporter une paire de baskets et un survêtement jusqu'à la salle de sport. Les modèles récents conservent la forme sportive des origines, mais sont confectionnés dans des matières plus habillées à l'image du «Week End» en coton écolo de la marque Veja. Les sacs à double usage comme ce modèle qui sert de sac quotidien et de sac de voyage 48 heures pullulent en ce moment. Une tendance peut-être liée à l'état de la société. Période de crise oblige, on s'évade pour de plus courtes durées et on rentabilise les achats en les adaptant aux usages.

Autre tendance, les sacs de baroudeurs en toile grossière kaki avec des renforts en cuir à porter en bandoulière. «Par exemple, la vieille marque de chasse et pêche américaine Filson produit des sacs qui, mariés à un costume, donnent l'impression qu'on débarque d'un hélicoptère», note Stéphane Bonvin. Une bonne solution pour ne pas entamer son capital testostérone.

A ce propos, nous conseillons à ceux qui craignent qu'un sac ne mette en danger leur masculinité d'opter pour de gros zips et des poignées lourdes; les coutures, anses et toiles fines ont, elles, tendance à féminiser une silhouette. ▲



SACOCHÉ BURGUNDY DE TOPMAN
Prix: env. 86.-



SAC À DOS STONE CANVAS DE TOPMAN
Prix: env. 46.-

SAC SHOREDITCH DE CHRIS&TIBOR
Prix: env. 425.-



SAC À DÉPÊCHE DE HERMÈS
Prix: 6'900.-



PHOTO: JMC, ILLUSTRATION: JEREMIE MERCIER

Le Soundboard JMC de l'artisan luthier Jeanmichel Capt est réputé pour son rendu particulièrement chaleureux. Swissquote Magazine s'est déplacé à la vallée de Joux, où est confectionnée cette enceinte insolite. Reportage.

Par Valérie Niederoest

En arrivant à la vallée de Joux, on est toujours frappé par le contraste entre les nombreuses fabriques horlogères alignées en bordure du lac, et tout autour, la nature brute, de pâturages et de forêts. La région est l'un des biens connus berceaux de l'horlogerie mondiale de haut niveau et du travail de précision. Elle abrite encore aujourd'hui un grand nombre de manufactures leaders sur le marché: Blancpain, Jaeger-LeCoultre, Audemars Piguet, Patek Philippe. Les horlogers ont su les premiers allier tradition et innovation, mais cette manière de mêler le passé et le présent sem-

ble contaminer les autres métiers de la région. La société du luthier Jeanmichel Capt et de son associée Céline Renaud, fondée en 2005, en est un bel exemple. Depuis plus de trois ans, elle fabrique et commercialise le Soundboard JMC, un haut-parleur haut de gamme vendu 8'900 francs. Fabriqué au Brassus, cet appareil est commercialisé à Lausanne, Genève, Paris, Madrid et New York.

Lorsqu'on lui demande de décrire son métier, Jeanmichel Capt parle de «lutherie du XXI^e siècle». Dans ses mains, la fine planche de bois résonante traditionnellement placée sous les cordes d'une guitare – la table d'harmonie – devient un système pouvant amplifier le son de sources électroniques. Résultat: un haut-parleur sobre et esthétique qui prend la forme d'un carré de bois de 90 x 90 cm. La surface constitue la membrane, derrière laquelle sont suspendues deux sources sonores et huit vibreurs. Le système a ceci d'original qu'il ne présente ni coffre en aggloméré ni membranes rondes en kevlar ou en carbone, caracté-

ristiques des enceintes habituelles. Du reste, une fois accroché au mur, le Soundboard JMC fait davantage penser à un objet de décoration qu'à une pièce de matériel hi-fi. Il s'utilise pour autant au même titre que d'autres types d'enceintes pour diffuser le son d'un CD, d'une source numérique ou d'un vinyle.

La membrane est faite de bois d'épicéa, une espèce connue depuis des siècles par les luthiers pour ses qualités vibratoires. Celui utilisé par Jeanmichel Capt provient de la forêt voisine du Risoud, l'une des plus grandes de Suisse, qui s'étend sur le massif jurassien vaudois et français. Les arbres sélectionnés pour produire ce bois dit «de résonance» sont

AUDIO

Le haut-parleur jurassien artisanal et haut de gamme

SOUNDBOARD JMC

Disponible en plusieurs teintes

Poids: 12 kg

Dimensions:

89 x 89 x 21 cm

Prix: À partir de 8900 francs

plusieurs fois centenaires. Leur croissance lente produit un bois très compact et dynamique, idéal pour la fabrication d'instruments de musique. Dans cette matière, le luthier du Brassus a conceptualisé son haut-parleur à la manière d'un instrument acoustique. Ainsi, tout comme les cordes font résonner le bois d'un violon, les vibreurs électroniques du Soundboard font entrer la planche en mouvement. La vibration est perceptible si l'on applique sa main sur la membrane.

Lorsqu'il évoque sa matière première, Jeanmichel Capt parle d'émotions: «Le bois est poétique et touchant. Il y a une connexion intime entre l'auditeur et cette matière vivante. L'effet n'est pas mesurable, mais il est clair que la vibration du bois change notre manière de percevoir la musique.»

Le Soundboard JMC peut convenir à de nombreux styles musicaux, à condition que la puissance des basses ne soit pas l'effet principal recherché. Le son délivré n'est effectivement pas aussi percutant que celui atteint par d'autres modèles. En revanche, selon le spécialiste ABC HiFi à Lausanne, «le rendu est rond, chaleureux et évite les défauts de sonorités trop électroniques et artificielles qui caractérisent de nombreux modèles».

A noter que le haut-parleur utilise la stéréo, mais au vu de la proximité entre les deux sources sonores derrière la planche, l'effet est réduit. Cette limitation se voit toutefois compensée par la portée du son, très englobant, où que l'on se trouve dans la pièce. A ce jour, 300 modèles ont été produits au Brassus et vendus en Suisse et dans le monde. La fabrication d'un Soundboard dure environ quatre mois, les délais de livraison s'étendant de un à deux mois après la commande. ▲
www.jmcguitars.com

LES CONCURRENTS SUISSES



Piega

Fondée en 1986 par deux passionnés de technologie audio, l'entreprise Piega, située à Horgen au bord du lac de Zurich, a mis à ce jour sur le marché une soixantaine de modèles de haut-parleurs dans plusieurs gammes de prix, allant de 600 à 44'000 francs par paire d'enceintes.

Le haut-parleur Coax 30 est fait entièrement de composants manufacturés, comme tous les produits de la marque. Il est salué

pour sa puissance jamais agressive et son extrême précision dans les médiums/aigus, permettant par exemple d'entendre des sons de clavecins ou de cymbales avec un grain et une transparence remarquables.

COAX 30
Poids: 28 kg
Dimensions:
111 x 19 x 21 cm
Prix: 10'000 francs
la paire

www.piega.ch

Steinheim

L'entreprise Steinheim a été créée en mai 2010 à Bournens dans la campagne vaudoise par cinq jeunes ingénieurs. Visant le marché haut de gamme, ils ont produit deux modèles d'enceintes à ce jour et reçoivent d'ores et déjà de flatteuses critiques.

Le haut-parleur Alumine doit son nom à son coffret en aluminium, dont la matière provient de la succursale suisse d'Alcan (société fournisseur de la Nasa pour des missions Apollo). L'usinage est réalisé dans l'Arc lémanique par des spécialistes de l'horlogerie.

Toutes les enceintes sont assemblées à la main et chaque paire est unique, avec une finition sur mesure pour chaque client. Hormis quelques exceptions, les composantes sont manufacturées en Suisse. Au nombre des qualités citées, on relèvera notamment la fabrica-



tion impeccable et le rendu très fidèle de la musique.

ALUMINE
Poids: 17 kg
Dimensions:
33 x 23 x 27 cm
Prix: 10'000 francs
11'000 francs la paire

www.stenheim.com

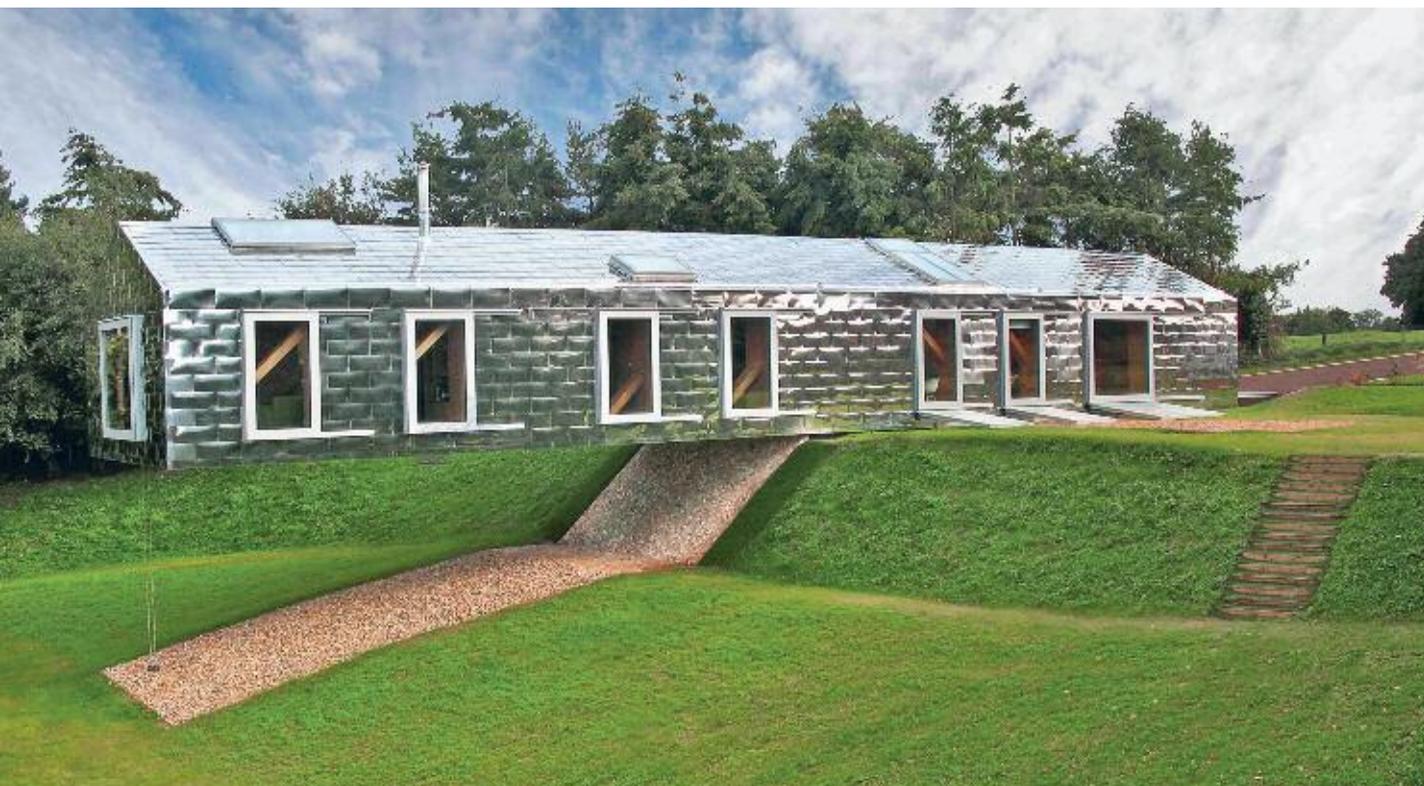
VOYAGE

Vacances dans des joyaux de l'architecture moderne

A photograph of a modern interior space with light-colored wood-paneled walls and a white ceiling. A large window in the center offers a view of a coastal landscape at dusk, with a blue sky and a dark sea. A dark armchair is visible on the left side of the frame.

Louer des maisons de vacances dessinées par des architectes renommés, à un prix abordable, c'est l'idée de l'association Living Architecture, lancée par l'écrivain suisse Alain de Botton.

Par Valérie Niederoest



CHRISTOPHER WRIGHT

THE BALANCING BARN

Poser un regard amusé sur la nature du Suffolk, sur la côte est de l'Angleterre, à bord d'une maison en suspension construite par les Hollandais du bureau MVRDV. Cette réalisation a été récompensée par un Red Hot Design Award, l'un des prix du design le plus prestigieux au monde.

The Balancing Barn:

à louer pour le week-end, à la demi-semaine ou à la semaine.

Prix à la semaine:

varie entre 2'200 et 4'700 francs selon la période.

Capacité d'accueil:

1 à 8 personnes

Les vacanciers amateurs de belles pierres ont l'habitude de faire leur choix entre une chambre dans un bel hôtel en ville ou une jolie maison du bord de mer. Entre le luxueux The Hotel de Jean Nouvel à Lucerne et un mât de Provence rénové, il y a de quoi dépenser une belle part de son budget de vacances. Pourquoi, dès lors, ne pas profiter à la fois des avantages d'une maison individuelle et de la beauté d'un objet architectural unique, qui plus est à un prix abordable? C'est ce que propose Living Architecture, association anglaise à but non lucratif.

L'idée est née de l'imagination de l'écrivain et essayiste suisse vivant en Angleterre Alain de Botton, lors de l'écriture de son best-seller «L'Architecture du bonheur». De Botton, directeur de la création au sein de Living Architecture, part du principe que notre habitat influe sur

notre qualité de vie et notre bonheur. Selon lui, les objets architecturaux sont non seulement beaux à regarder et à visiter, mais il faut pouvoir les expérimenter pour en comprendre et en retirer les bienfaits. L'idée est donc de permettre aux vacanciers d'y «vivre, dormir et manger», afin que leur perception de l'architecture contemporaine soit transformée.

Living Architecture se donne comme noble but de promouvoir l'architecture contemporaine. «L'organisation a fondamentalement une mission éducative, une volonté d'éduquer autant qu'un désir d'offrir un espace de repos, précise Alain de Botton. Nous voulons que nos maisons soient accessibles au plus grand nombre à un prix raisonnable.» Dans cette perspective, Living Architecture a fait le choix de se structurer en une association sans but lucratif. Elle fait appel

Alain de Botton s'explique

L'écrivain suisse-britannique, à l'origine de Living Architecture, explique le sens de sa démarche.

«Il y a quelques années, j'ai écrit un livre sur l'architecture («L'Architecture du bonheur»), critiquant la nostalgie et le peu d'exigence caractérisant les logements en Grande-Bretagne, pays où je réside.

Mon livre a eu un écho conséquent et j'ai été invité à un grand nombre de conférences sur le sujet de l'avenir de l'architecture. Un soir, sur le chemin du retour de l'une de ces conférences à Bristol, j'ai eu un moment de déprime. Malgré le plaisir procuré par la rédaction d'un livre sur un sujet qui vous passionne, la vérité est que – sauf quelques exceptions – les livres ne changent rien. J'ai réalisé que si l'architecture me tenait tant à cœur, en rester à l'écriture



ZUMA PRESS / NEWSCOM

signifiait faire preuve de lâcheté; le défi réel était de construire. Alors, sur le dos d'un calepin est né Living Architecture, une organisation vouée à construire de beaux exemples d'architecture domestique, et ouvrir à tous la possibilité d'y séjourner.»

THE SHINGLE HOUSE

Se reposer en bord de mer sur la côte sud-est dans une cabane moderne en bardeaux, dessinée par le jeune et dynamique bureau écossais NORD.

The Shingle House:
à louer pour le week-end,
à la demi-semaine ou
à la semaine.
Prix à la semaine: varie
entre 2'000 et 4'000 francs
selon la période.
Capacité d'accueil:
1 à 8 personnes



CHARLES HOSEA



A ROOM FOR LONDON

Cette réalisation du bureau d'architectes David Kohn, en collaboration avec l'artiste Fiona Banner, est perchée sur le toit du prestigieux Queen Elizabeth Hall, en plein cœur de Londres. Conçu comme un bateau ancien, l'espace se compose d'une chambre à coucher offrant une vue panoramique sur la ville, ainsi que d'une salle de bain et d'une kitchenette. So romantic!

A room for London:
à louer pour une nuit uniquement. L'année 2012 affiche quasiment complet.

Capacité d'accueil:
2 personnes

à des donateurs privés – dont elle ne dévoile pas l'identité –, qui lui permettent de proposer des tarifs raisonnables. Grâce à ces dons, Living Architecture lève les montants conséquents nécessaires à la construction de maisons par de grands architectes. De leur côté, les créateurs acceptent de travailler à des prix réduits, et plusieurs marques d'aménagement intérieur proposent leurs marchandises gratuitement.

Living Architecture innove en offrant un service unique aujourd'hui: faire se rencontrer le

marché réservé de l'architecture individuelle de haut niveau et celui de la location de vacances, faire coïncider la beauté d'une construction humaine et le temps des loisirs, à un prix démarrant à 2'000 francs par semaine en basse saison.

Depuis la création de Living Architecture en 2009, cinq maisons ont été construites et ouvertes à la location. Un sixième projet, «The Secular Retreat», réalisé par la star suisse Peter Zumthor, est en passe d'être achevée à la fin 2012. Toutes ces réalisations sont situées en Angleterre où





WWW.LIVING-ARCHITECTURE.CO.UK/THE-HOUSES/ARDFORLONDON/OVERVIEW/

EN SUISSE, LA VILLA VALS



EMAN BAAM

En Suisse, pas d'organisation regroupant un choix de destinations, mais en cherchant un peu, il est néanmoins possible de louer des maisons d'architectes contemporains pour ses vacances.

La Villa Vals, par exemple, située non loin des bains thermaux du village conçus par le célèbre architecte suisse Peter Zumthor. Designée par le Suisse Christian Müller

et le Néerlandais Bjarne Mastenbroek, cette maison est complètement intégrée dans le terrain, si bien qu'elle semble sortir de terre. www.villavals.ch

La Villa Vals: à louer pour le week-end, à la demi-semaine ou à la semaine.
Prix à la semaine: varie entre 2'700 et 5'000 francs selon la période.
Capacité d'accueil: 1 à 10 personnes environ

Alain de Botton est établi depuis son enfance. Elles ont toutes été dessinées par de grands architectes contemporains.

Toutes les maisons sont de facture unique et ont été spécialement construites pour le projet. Elles se démarquent également par leur emplacement, dans des lieux où la nature, le panorama et le type d'urbanisme sont particuliers. Des collines du sud-ouest de l'Angleterre aux galets de la côte Est, une importance particulière a été accordée à l'intégration des bâtiments dans leur environnement.

L'association rapporte la venue de visiteurs de tous horizons: des autochtones, mais aussi des personnes d'Europe continentale et, au-delà, des couples, familles, groupes d'amis, des personnes jeunes ou âgées. La demande est grande au vu des réservations faites six mois à l'avance sur le site internet de l'association, laissant peu de place pour les retardataires. Living Architecture prévoit un développement progressif avec la construction d'une maison par année sur sol anglais. D'ici là, mieux vaut donc éviter de s'y prendre à la dernière minute.

En contrepartie, l'attente vaut le coup, avec à la clé le plaisir d'un séjour original et unique. ◀

CONSEILS PRATIQUES

Afin de disposer du plus grand choix dans les périodes de locations, les personnes intéressées doivent s'inscrire au minimum six mois à l'avance.

Informations, prix, disponibilités et réservations: www.living-architecture.co.uk/

BOUTIQUE

Belle mécanique

Avec la Millenary 4101, Audemars Piguet réalise un tour de force: une montre au calibre qui s'offre au regard côté face. Dans le boîtier ovale en acier ou en or rose, le mouvement mis à nu brouille les frontières entre design et fonctionnalité.

www.audemarspiguet.com

22'200.-



Des meubles bidon

L'artiste genevois Jeff Kurt donne aux fûts industriels usagés une seconde jeunesse en signant une collection de meubles en bidons recyclés: tables basses, bars ou fauteuils. Du design écolo au look décalé.

meublesbidons.ch

1'000.-



Le fitness des esthètes

Sportif ou dandy, plus besoin de choisir son camp. On entretient ses biceps et ses pectoraux en toute élégance grâce aux haltères magnétiques ultra-stylés en acier mat et poli, signés par la designer danoise Henriette Melchiorson.

www.menu.as

175.-



Le couteau du golfeur

La marque suisse Victorinox propose aux férus de golf un couteau de poche avec dix fonctions indispensables à tout joueur qui se respecte, dont un relève-pitch, un marqueur, un grattoir et un poinçon pour enfoncer le tee sur les sols durs, desséchés ou gelés. De quoi swinguer l'esprit tranquille.

www.victorinox.com

48.-



Bulles en balade

La très chic Maison Krug invite à la balade avec sa dernière création: le sac à champagne réfrigérant en fibre de bambou et cuir, entièrement cousu main. Un accessoire nomade pratique et classieux voué à devenir le it-bag des amateurs de bulles.

www.krug.com

279.-



Shoot de café

Fini les petites baisses de régime: David Edwards, professeur à Harvard, invente l'Aeroshot, un inhalateur qui dispense des bouffées de caféine. Une simple pression sur le tube portatif et la dose de poudre légère se dissout instantanément dans la bouche.

www.aeroshots.com

2,20



Le vélo couteau suisse

On roule vert avec Voltitude, le vélo électrique pliable aux allures de couteau suisse. Imaginé par les entrepreneurs helvètes Eric et André-Marcel Collombin, ce deux-roues ultra-léger dispose d'une autonomie d'environ 30 km et peut atteindre la vitesse de 25 km/h.

www.voltitude.com

5'000.-



L'heure bleue

On adopte un look marin avec la Blue Toro, une édition limitée à 99 exemplaires signée par l'horloger Ulysse Nardin. Doté d'un calendrier perpétuel et muni d'un système exclusif de changement rapide de fuseau horaire, ce garde-temps séduira autant les sportifs avec son bracelet en caoutchouc que les globe-trotters urbains dans sa version cuir.

www.ulyesse-nardin.ch

Dès 49'800.-

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'architecte Roger Diener et l'artiste contemporain Ugo Rondinone, place au styliste américain Peter Nitz.

«Ce serait mortel en croco!»

Par Peter Nitz

«Je ne cherche pas particulièrement à créer des articles nouveaux ou d'avant-garde. Je suis davantage porté sur la qualité et la beauté du produit, en accordant beaucoup d'attention à des détails que le profane ne remarquera pas forcément.

Je m'inspire largement d'objets d'antiquité et vintage. Aujourd'hui, les processus de fabrication sont si rapides – de la conceptualisation à la production – que le produit final manque souvent de détails et de soin. Les antiquités donnent l'impression que les artisans de l'époque avaient davantage de temps pour créer quelque chose de vraiment beau, de bien fait et de précieux.

Je veux que mes sacs aient l'air authentique. Je sillonne les marchés aux puces de toute l'Europe à la recherche d'articles en cuir et de sacs vintage qui attirent mon attention. J'adore m'inspirer d'un design très traditionnel que je réinterprète d'une façon moderne. Par exemple, j'ai réalisé l'an dernier une petite série de sacs pour le magasin Colette à Paris à partir d'une sacoche pour homme très classique du début du XX^e siècle, dont j'ai réduit la taille pour en faire un sac à main féminin en croco.

Une matière précise me sert généralement de point de départ pour la confection d'une nouvelle pièce. J'aime plus que tout l'alligator et le crocodile. C'est d'ailleurs une blague avec mes amis; chaque fois que je vois un objet qui me plaît, la première chose que je dis c'est: «Ce serait mortel en croco!»

Même si on ne le perçoit pas au premier regard dans mes créations de facture plutôt classique, la mode et l'air du temps jouent aussi un rôle important pour moi. Des villes comme New York et Paris me permettent d'observer l'évolution du style et les nouvelles énergies. Zurich, où je me suis au



Installé à Zurich depuis une dizaine d'années, l'Américain Peter Nitz, 35 ans, a créé une marque de maroquinerie qui porte son nom. Ses sacs, qu'il lui arrive de coupler à des broches vintage Cartier ou Van Cleef & Arpels, ont eu les honneurs du magazine «Vogue Paris». Le concept-store Colette ou plus récemment le voyageur Kuoni l'ont mandaté pour des collections spéciales.

départ installé pour des raisons sentimentales, a pour sa part tendance à renforcer mon inclination naturelle à ne pas faire de compromis sur la qualité.

Je me considère plutôt comme une personne réfléchie. Obsessif serait le mot juste. Quand un sujet m'interpelle, je fais des quantités de recherches jusqu'à le connaître de A à Z.

J'ai cinq carnets de notes, tous peu remplis. J'ai tendance à conserver mes nouvelles idées dans ma tête. Si elles y restent, je fais des petits croquis ou je note quelques informations dans mon iPhone pour m'en souvenir. Quelquefois, une idée m'excite sur le moment, puis me paraît ennuyeuse. Les bonnes idées sont celles qui restent en tête après plusieurs semaines, qui me font rêver longtemps. En règle générale, je dessine peu. Je développe les idées dans ma tête puis je réalise un patron pour un prototype.» ▲

BVLGARI
MAN
MASCULINE CHARISMA



ePRIVATE BANKING

Votre manière à vous de réussir.

Vous avez le droit de choisir vous-même la manière d'investir vos biens. Swissquote vous propose une nouvelle manière d'investir votre argent avec l'ePrivate Banking. Vous n'êtes qu'à un clic du succès. Le vôtre. www.swissquote.ch

