

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

GESTION DURABLE

LES BÉNÉFICES DE L'ÉTHIQUE

10 ENTREPRISES MODÈLES
L'INFLUENCE DES RANKINGS
L'EXEMPLE ISLANDAIS

.....FENDER.....BMW.....SWISSCOM.....PHILIPS.....INTEL.....

.....TIMBERLAND.....GEBERIT.....SWISS RE.....STATOIL.....



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, Zürich

Ascona
Doris Herschmann,
Piazza Giuseppe Motta/Lungolago

Bâle
Gübelin AG, Freie Strasse 27
Seiler, Gerbergasse 89

Berne
Zigerli & Iff AG, Spitalgasse 14

Davos Platz
Chronometrie Stäuble, Promenade 71

Gstaad
Villiger Gstaad AG, Promenade

Interlaken
Kirchhofer Haute Horlogerie II,
Höheweg 56

Klosters
Maissen, Bahnhofstrasse 15

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

Zürich
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.

PANERAI.COM



HISTORY AND **HEROES.**

LUMINOR 1950 3 DAYS - 47MM

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

Available exclusively at Panerai boutiques and select authorized watch specialists.

L'éthique paie

Par souci de rentabilité, les grandes entreprises ont longtemps fait passer au second plan le développement durable ou la responsabilité sociale. Peut-on vraiment leur en vouloir? Dans un marché globalisé qui ne fait aucun cadeau, l'adoption de normes éthiques très strictes suppose a priori davantage de contraintes, une augmentation des coûts, et donc finalement une baisse de la compétitivité.

Seulement voilà, ce qui semblait aller de soi il y a encore deux décennies ne vaut plus aujourd'hui. C'est l'un des enseignements du dossier de ce numéro de Swissquote Magazine, qui établit un lien clair entre gestion éthique et compétitivité à long terme. Comme le démontre une récente étude de la Harvard Business School, les multinationales les plus actives dans le domaine durable sont aussi, désormais, parmi les mieux positionnées face aux enjeux de demain.

Cela, d'une part, parce que les grandes firmes n'ont plus intérêt à ignorer les défis du changement climatique ou de la raréfaction des ressources énergétiques – au risque de se retrouver bientôt dans une impasse stratégique. Mais surtout, parce que l'opinion publique – soit celle de leurs clients, employés et actionnaires – a évolué au cours des dernières années dans le sens d'une plus grande moralité, s'agissant aussi bien d'écologie que de transparence ou de gestion du personnel. Pour une entreprise peu scrupuleuse, le

boycott des consommateurs ou d'une partie des actionnaires devient un scénario à considérer avec sérieux, sans même parler des possibles amendes étatiques à son encontre.

Par opposition, la voie durable a plutôt comme mérite d'alimenter un cercle vertueux. C'est l'avis d'Albert Baehny, CEO de la firme suisse Geberit, leader mondial des sanitaires, qui nous a reçus au siège de Jona pour une interview exclusive. La société saint-galloise, régulièrement primée pour son approche durable, apporte la démonstration que l'éthique et la rentabilité peuvent former un mariage heureux.

Hors dossier, la prochaine entrée en Bourse de Fender, mythique fabricant américain de guitares, fait l'objet d'un article qui devrait intéresser les lecteurs amateurs de rock, lesquels trouveront certainement aussi leur compte dans la section «voyage» du magazine, qui retrace l'itinéraire de la légendaire Route 66, à travers les Etats-Unis.

Bonne lecture et bon été!



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
Gaëlle Chaar
Ludovic Chappex
Camille Guignet
Martin Longet
Serge Maillard
Sylvain Menétrey
Philipp Meyer
Pascaline Sordet
Armelle Vincent
Julie Zaugg
Eckhard Baschek/Infel

Maquette

Jérémy Mercier

**Responsable visuel
de projet**
Sandro Bacco

Mise en page

Ludvine Alberganti
Sandro Bacco
Christian Bili
Diana Bogisch
Caroline Fischer
Yan Rubin
Sébastien Fourtouill

Traduction

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

Couverture

Photo:
Fred Merz
Modèle:
Laurent Leterouin
Remerciements:
Bon Génie
Fouchault l'Opticien

Photographies

Thierry Parel
Marc Wetli
Rue des Archives
Istockphoto
Keystone
Newscom
Reuters

Publicité

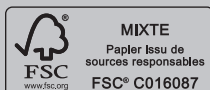
MedienSatellit
Zypressenstrasse 60
8004 Zurich, Suisse
T. +41 43 268 50 39
www.medien satellit.ch
info@mediensatellit.ch

WEMF

REMP 2011: 47'561 Ex.
Tirage: 60'000 Ex.

Abonnement à Swissquote Magazine

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





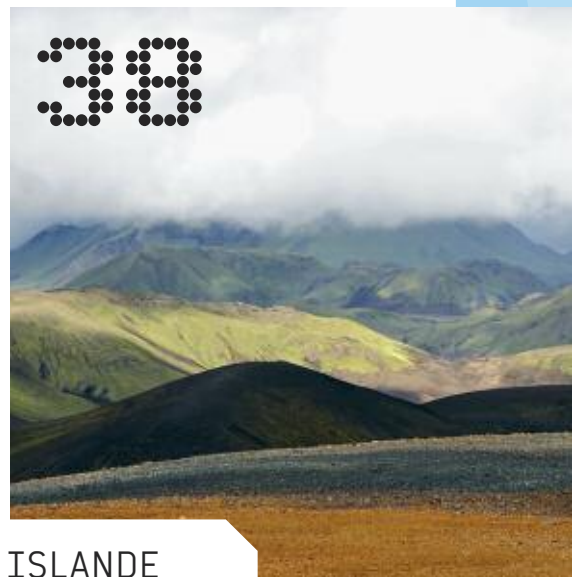
GEBERIT

FENDER

64



38



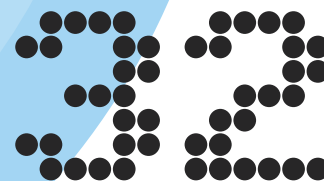
ISLANDE

SOMMAIRE

- | | |
|---|---|
| <p>3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki</p> <p>10. HIER, DEMAIN</p> <p>12. GLOBE</p> <p>22. VARIATIONS
Les gagnants et les perdants
du marché</p> <p>26. AFFICHAGE HOLDING
La stratégie payante
du leader de l'affichage
en Suisse</p> <p>30. ANALYSES
Les conseils des
professionnels
pour investir</p> | <p>32. GESTION DURABLE</p> <p>34. Ethique et transparence, les
nouveaux piliers de l'économie</p> <p>38. Islande, la leçon de prudence</p> <p>44. 10 entreprises modèles</p> <p>54. Interview exclusive d'Albert
Baehny, CEO de Geberit</p> <p>60. De l'influence de la religion
sur la finance</p> |
|---|---|



GESTION DURABLE LES BÉNÉFICES DE L'ÉTHIQUE



RICHARD WITT, DR, MARC WELI, EMMANUEL AMADOR, SÉBASTIEN FOURTOUILL

- | | |
|---|---|
| <p>64. FENDER
L'esprit rock arrive
en Bourse</p> <p>68. SWISSQUOTE
Les nouveaux produits
et services de la banque
en ligne</p> <p>72. DEUX-ROUES
Ces scooters sportifs
qui défient les motos</p> <p>76. MULTIMÉDIA
Les nouvelles liseuses
électroniques</p> | <p>80. VOYAGE
Route 66,
l'histoire sans fin</p> <p>88. DERNIER MOT
Barbara Weber,
codirectrice du
théâtre Neumarkt
à Zurich</p> |
|---|---|

CODE QR



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

✉ COURRIER DES LECTEURS

J'ai lu avec intérêt votre article sur les errements du label Swiss Made dans votre édition de janvier. Vous y expliquez que certains horlogers suisses envisagent de lâcher ce label, qu'ils jugent «obsole» ou «trop faible», et veulent en développer d'autres. L'enjeu de la certification de la provenance des produits va devenir central dans l'économie du futur. On a vu un «patriotisme économique» émerger suite à la crise de 2008 aux Etats-Unis et, plus récemment, dans la campagne présidentielle française, où plusieurs candidats se sont prononcés pour la mise en place d'un label «made in France» sur les produits manufacturés localement. Mais comment le définir? Une Renault développée en France et assemblée au Maroc est-elle plus française qu'une Toyota dessinée au Japon mais manufacturée en France?

Grâce à son marché horloger, et à la valeur reconnue mondialement du Swiss Made en matière horlogère, la Suisse s'est très tôt penchée sur cette question de la provenance de ses produits, et aux moyens de la garantir.

Cette compétence en matière de certification est un atout majeur, que la Suisse pourrait exporter davantage. En même temps que la mondialisation de l'économie se poursuit s'amorce un mouvement de régionalisation de l'économie, qui s'accroît pour des raisons sociales (soutenir les emplois de sa région) et écologiques (consommer localement). C'est un mouvement positif lorsque cette forme de protectionnisme n'est pas étatique mais est motivée par le libre choix du consommateur. Dans ce domaine, forte de sa longue expérience en la matière, la Suisse peut montrer l'exemple.

THOMAS STEINER, BIENNE

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'ai beaucoup aimé le dossier sur la Corée du Sud! Les touches de graphisme K-pop inspired et la cover tape-à-l'œil sont belles, et les articles sont éclairants et variés. Il est appréciable, notamment, d'avoir parlé de l'éducation; son côté extrêmement rigide et paradoxalement futuriste (avec des robots comme enseignants) reflète bien, il me semble, le grand écart qui existe entre les différents pans de la société coréenne.

MARIA F., GENÈVE

RÉCOMPENSE

**Swissquote Magazine primé
aux European Design Awards 2012**

Swissquote Magazine a gagné la médaille de bronze au concours de graphisme et de design European Design Awards dans la catégorie magazine, le 26 mai dernier à Helsinki. Cette organisation, également connue sous le nom ED-Awards, récompense chaque année les meilleurs travaux européens dans le domaine de la communication visuelle.
www.europeandesign.org

Vous avez

à votre disposition plus de 670 sous-jacents et
38 structures de produits différentes, soit
14 000 produits à votre disposition. Ce qui laisse

le choix



Protection du capital

Rendement

Participation

Effet de levier

Investir de façon personnalisée



Choisissez votre produit parmi une vaste gamme de structures

Avec protection du capital, optimisation des rendements, participation ou effet de levier: l'univers de produits de Vontobel est extrêmement varié et offre une solution à chaque idée d'investissement.

Parmi les leaders du marché Suisse, Vontobel propose l'offre de produits la plus complète et a déjà été récompensé à plusieurs reprises pour ses produits et services. Avec plus de 14 000 produits cotés en Bourse, les investisseurs peuvent choisir la solution qui leur convient parmi un large choix de sous-jacents et de catégories de produits. En tant que membre fondateur et membre actif du Comité de l'Association Suisse Produits Structurés ASPS, la qualité est au cœur de nos priorités.

Solidité et fiabilité

Avec un ratio BRI de fonds propres de catégorie 1 de 23,3 %, Vontobel est l'un des groupes bancaires les mieux capitalisés de Suisse. La solidité du Groupe Vontobel repose sur son indépendance, un actionariat familial stable et une base financière solide.

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

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, 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 sur les placements collectifs de capitaux (LPCC). Elle ne constitue en aucun cas une offre, une invitation à faire une offre ou une recommandation en vue d'acquiescer des 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 assimilés à des placements collectifs 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 défaillance 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 de produit et de solliciter des conseils compétents. Les indications fournies dans cette annonce sont sans garantie. Nous nous tenons à votre disposition au numéro de téléphone +41 (0)58 283 78 88 pour tout renseignement concernant nos produits. Veuillez noter que les conversations sur cette ligne sont enregistrées. © Bank Vontobel AG. Tous droits réservés. Genève, le 28 juin 2012



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)



Breitling, leader du chronographe mécanique. Bentley, constructeur de voitures mythiques. En mariant leurs domaines d'excellence, les deux marques au «B ailé» ont créé des montres qui allient le meilleur de deux mondes. La performance et le prestige. La puissance et le luxe. L'élégance et l'exploit. La tradition et l'innovation. Le bel artisanat et la haute technologie. Dotés d'une esthétique de grand style, de finitions raffinées, de mouvements certifiés chronomètres et d'exclusivités techniques, les chronographes Breitling *for* Bentley séduiront tous les connaisseurs et amateurs de montres d'exception. De beaux moteurs dans de belles carrosseries.

BREITLING*for*BENTLEY.COM

BREITLING *for* BENTLEY

Supervlative²



BENTLEY GMT



BREITLING *for* BENTLEY

H I E R

ABB S'EMPRE DE
THOMAS & BETTS

ABB a finalisé à la mi-mai le rachat de Thomas & Betts pour 3,9 milliards de dollars. Spécialisée dans les produits et les composants basse tension, la société américaine a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars. Cette acquisition, qui avait été annoncée en janvier, fait des Etats-Unis le plus gros marché d'ABB. Elle permet au géant helvético-suédois d'accéder à quelque 6000 points de vente supplémentaires. Grâce à ce rachat, ABB devrait multiplier par deux le potentiel de ses activités basse tension sur le marché de 24 milliards de dollars que constitue l'Amérique du Nord.

ABBN

STRAUMANN A SIGNÉ LE RACHAT
DE NEODENT

Le bâlois Straumann a signé un contrat prévoyant le rachat de 49% de la société Neodent, qui possède le tiers du marché des implants dentaires brésilien, en pleine expansion dans le pays depuis trois ans. Avec cette transaction de 260 millions de francs, Straumann, l'un des leaders mondiaux de ce domaine, compte développer ses activités sur le continent sud-américain, le deuxième marché mondial de la branche. Straumann a également conclu un accord pour acquérir, dans le futur, la totalité des parts de Neodent. Misant sur la croissance du marché, le groupe compte doubler son chiffre d'affaires (693,6 millions de francs) d'ici à 2020.

STMN

ACTELION PRÉPARE LA RELÈVE



Le groupe biotechnologique bâlois vient de mettre sur le marché un nouveau médicament, le Macitentan. Ce traitement contre l'hypertension artérielle pulmonaire devrait remplacer, à terme, le Tracleer, produit phare représentant environ 90% des ventes du groupe. Le Macitentan a fait ses preuves lors des études cliniques. Selon les analystes de Vontobel, il devrait dégager un chiffre d'affaires maximal de 1,5 milliard de francs. De quoi donner un sursis à Actelion qui, en 2011, a essuyé une perte annuelle de 146,3 millions de francs et vu son chiffre d'affaires reculer de 7%, à 1,8 milliard de francs.

ATLN

DU LAIT NESTLÉ POUR
LES BÉBÉS CHINOIS

Nestlé s'est emparée de la division nutrition infantile de Pfizer pour 11,85 milliards de dollars. Une transaction coûteuse puisqu'elle représente près de 22 fois les revenus annuels de cette succursale de la firme américaine. Mais elle permettra à la multinationale suisse de devenir le troisième acteur sur le marché chinois du lait pour bébés, derrière Danone et Mead Johnson. Ce marché progresse de 8% par an, dont 60% rien qu'en Chine. Nestlé estime qu'en 2012, 85% de ses ventes seront réalisés dans les pays émergents.

NESN

GLENCORE RACHÈTE VITERRA

Le géant suisse des matières premières a contracté un prêt d'appoint de 1,5 milliard de dollars canadiens (1,4 milliards de francs) auprès de la Banque Royale du Canada et de la banque Merrill Lynch. Il utilisera cette somme pour financer le rachat de Viterra, le plus grand manutentionnaire de grain du Canada. Le prix de la transaction s'élève à 6,1 milliards de dollars canadiens. Cette opération permettra à Glencore de développer ses activités au Canada.

GLEN,GB

D E M A I N

NOVARTIS DÉVELOPPE SON SITE EN ARGOVIE



Novartis prévoit d'investir plus de 500 millions de francs sur son site argovien, à Stein. Le géant pharmaceutique veut mettre en place, d'ici à 2016, de nouvelles installations de pointe pour la fabrication de médicaments (comprimés, gélules, sachets, solutions buvables, etc.). Novartis souhaite faire du complexe de Stein une plateforme clé de lancement mondial de nouveaux produits pharmaceutiques. Les 1400 collaborateurs qui y travaillent fabriquent chaque année plus de 4 milliards de produits, exportés vers plus de 150 pays.

NOVN

UBS SOUTIENT LA FORMATION

UBS lancera dès la rentrée, en septembre, un projet de formation d'envergure internationale, l'«UBS International Center of Economics in Society». Ce programme prévoit la création de places de stage et d'apprentissage et le soutien de mesures favorisant la réinsertion professionnelle des plus de 50 ans. Il prévoit aussi l'étude de sujets liés à l'économie et aux marchés financiers, via la création de cinq chaires à l'Université de Zurich, dans le domaine des sciences économiques. UBS compte investir 150 millions de francs dans ce projet.

UBSN

HOLCIM RESTRUCTURE



Le cimentier saint-gallois souhaite augmenter son résultat d'exploitation de 1,5 milliard de francs, d'ici à 2014. Pour ce faire, Holcim lance un vaste plan d'économies via la réorganisation des ventes, l'amélioration de son efficacité énergétique, la réduction des charges administratives, ainsi que la suppression de postes. Cette mesure intervient suite à la baisse de régime de la firme qui, en 2011, a vu ses ventes chuter de 4,29% (à 20,74 milliards de francs) et son bénéfice net de 57,9% (à 682 millions de francs).

HOLN

SYNGENTA MISE SUR L'AFRIQUE



Le numéro un mondial de l'agrochimie veut développer son activité en Afrique en y investissant 500 millions de dollars sur dix ans. Avec ce placement, le groupe Balois dit vouloir participer au développement agricole du continent et proposer des solutions pour sa sécurité alimentaire. Il espère aussi y dégager, sur cette période, un chiffre d'affaires de un milliard de dollars. Employant plus de 26'000 personnes dans plus de 90 pays, Syngenta a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 13,3 milliards de dollars. Moins de 10% de ses ventes ont été enregistrés en Afrique.

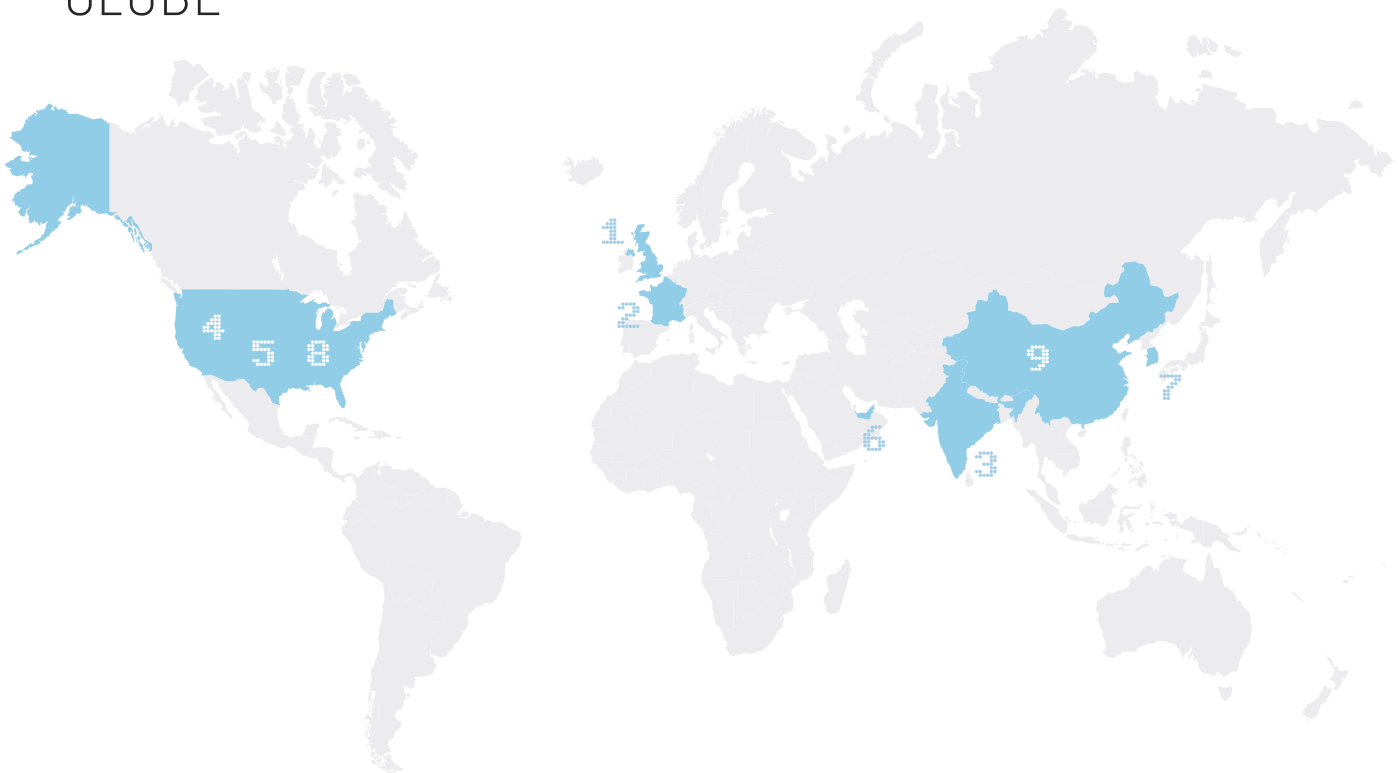
SYNN

RICHEMONT RENFORCE SA PRÉSENCE À GENÈVE

Le groupe de produits de luxe Richemont va investir 100 millions de francs dans un campus consacré à la haute horlogerie. Ce centre verra le jour à Genève en 2014. Il accueillera plus de 900 collaborateurs à l'horizon 2020. Ce projet reflète la santé du groupe qui, malgré l'appréciation du franc, a enregistré pour l'exercice 2011/2012 une forte croissance de ses ventes et une augmentation record (+29%) de son chiffre d'affaires (à 8,87 milliards d'euros).

CFR

GLOBE



1. LE FITNESS LOW-COST EN PLEIN BOOM

Il n'y a pas de réceptionniste, on s'enregistre en ligne et les installations sont disponibles 24h/24. Il s'agit du modèle d'affaires adopté par les fitness low-cost qui ont vu le jour dès 2008 en Grande-Bretagne. Les trois principaux acteurs de ce marché – Pure Gym, Gym Group et Energie – ont vécu une croissance extrêmement rapide. En 2011, ils ont engrangé 37,2 millions de livres (55,8 millions de francs), contre 3,8 milliards pour l'ensemble de la branche. Les deux premiers ont prévu de doubler le nombre de leurs salles d'ici à 2015; le troisième veut les quadrupler.



2. LOUIS VUITTON RENOUVE AVEC LA PARFUMERIE



La marque Louis Vuitton va produire ses propres parfums, une activité qu'elle avait abandonnée dans les années 1920 après avoir produit trois senteurs. Le groupe a acheté une ancienne bastide du XVIII^e siècle à Grasse, en Provence, qu'elle va transformer en atelier de parfumerie. Louis Vuitton poursuit ainsi sa stratégie de diversification, après le lancement d'une ligne de prêt-à-porter, de lunettes, d'horlogerie et de joaillerie.

MC,E



3. BAYER DEVRA CÉDER UNE PATENTE À L'INDE

La décision est historique et pourrait créer un précédent: une cour indienne a autorisé le fabricant indien de génériques Natco Pharma à fabriquer une copie du Nexavar, un médicament utilisé contre le cancer du foie. Le détenteur de la patente, l'allemand Bayer, sera contraint de fournir une licence à la firme indienne, selon le jugement. En échange, Natco Pharma versera 6% des recettes engrangées grâce à la vente de cette préparation au groupe allemand. Le traitement générique coûtera 165 dollars par mois, contre 5'320 dollars pour l'original. Bayer a fait recours.

BAYER,1



LA VOITURE SANS CONDUCTEUR DE GOOGLE

Environ 90% des accidents de voiture sont causés par une erreur humaine. Fort de ce constat, Google est en train de développer des véhicules qui se conduisent tout seuls. Equipées de caméras, de senseurs et de cartes très détaillées, ces voitures seront entièrement automatisées. Des prototypes ont déjà couvert une distance de 350 km sans incident. Google cherche désormais un partenaire dans l'industrie automobile «classique» pour mettre en œuvre son projet. General Motors et Toyota auraient été approchés.

GOOG,U



MICHAEL JACKSON REVIT POUR PEPSI



Pepsi ressuscite Michael Jackson le temps d'une campagne de publicité. La silhouette du chanteur apparaîtra sur les canettes de la boisson gazeuse, des musiciens réinterpréteront ses titres et une chanson de l'album «Bad» figurera dans une publicité. Michael Jackson avait conclu un contrat à 5 millions de dollars en 1984 avec la marque. Les canettes ornées de sa silhouette seront d'abord commercialisées en Chine. Pepsi cherche à redorer son image dans ce pays, dominé par son rival Coca-Cola.

PEP,U



ETIHAD DEVIENT ACTIONNAIRE D'AER LINGUS



Le transporteur aérien Etihad est entré au capital de la compagnie irlandaise Aer Lingus. La compagnie émiratie avait déjà pris 27% des parts d'Air Berlin à la fin 2011. Elle a conclu des partenariats avec American Airlines, Alitalia, ANA, Brussels Airlines, Czech Airlines et China Eastern Airlines. Une stratégie qui lui permet d'élargir son accès aux marchés occidentaux et asiatiques.



SAMSUNG ÉLARGIT ENCORE SES HORIZONS

Longtemps caractérisée par une culture d'entreprise particulièrement insulaire, Samsung est en train de s'ouvrir aux influences externes. La firme coréenne a récemment recruté des dizaines d'ingénieurs en Inde et au Pakistan et cherche à acquérir des fabricants de logiciels, comme le canadien Research in Motion, fabricant du BlackBerry. Le lancement de sa ligne de smartphones, qui fonctionnent pour l'heure avec le système Android de Google, l'oblige à innover, notamment dans le domaine des applications. Début 2012, Samsung est devenu le premier fabricant de téléphones portables au monde, devant Nokia.

SSUN



MICROSOFT CONCURRENCE LE KINDLE ET L'IPAD

Microsoft veut pénétrer le marché des liseuses et tablettes tactiles, dominé par le Kindle d'Amazon et l'iPad d'Apple. Le géant américain s'est associé à la chaîne de libraires Barnes & Noble, qui commercialise le Nook, et a investi 605 millions de dollars dans l'aventure. Microsoft cherche à élargir son modèle d'affaires, centré sur ses programmes phares Windows et Office. Il a récemment lancé le moteur de recherche Bing et racheté Skype pour 8,5 milliards de dollars.

MSFT,U



LES CHINOIS PLÉBISCITENT LA 3D



Le jour de sa sortie, le film «The Avengers» a rapporté 1,1 million de dollars en Chine à Walt Disney. Un chiffre qui témoigne d'une tendance lourde: les Chinois vont toujours plus au cinéma, notamment pour voir des films en 3D. Pour la firme Imax, qui propose ce format, le pays représente désormais son deuxième plus grand marché après les Etats-Unis. Elle prévoit la construction de 129 nouvelles salles en Chine, en plus des 91 qu'elle possède déjà.

IMAX,U



«Je peux tout à fait comprendre les Grecs, ils souffrent beaucoup. Mais il n'y a pas d'issue confortable pour la Grèce.»

Wolfgang Schäuble, ministre allemand des Finances dans la «Welt am Sonntag».



«Je crains que toutes les contraintes imposées aux banques en termes de fonds propres (Bâle III, etc.) ne viennent restreindre leur capacité de prêt au moment où les entreprises, les créateurs d'entreprises et les particuliers en ont le plus besoin.»

Louis Schweitzer, ancien patron de Renault, dans une interview accordée au «Huffingtonpost».



«L'Amérique mérite non seulement la notation AAA, mais même quadruple A.»

Warren Buffett, deuxième homme le plus riche d'Amérique.



«Nous devons remettre la croissance au centre de l'agenda européen.»

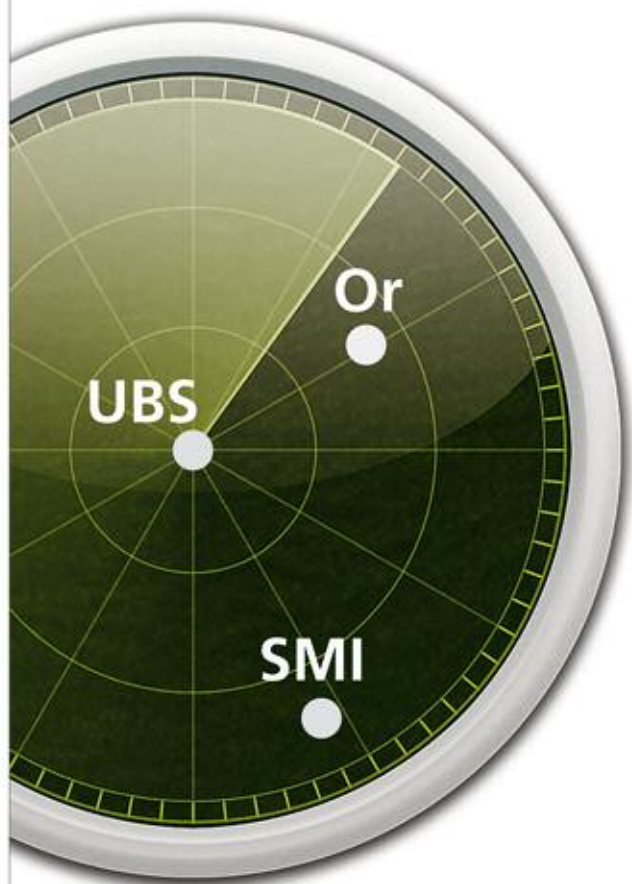
Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne, lors de sa conférence de presse mensuelle du mois de mai.



«C'est un mensonge de croire que les intérêts d'une entreprise privée peuvent être en harmonie avec ceux d'un pays.»

Cristina Kirchner, présidente de l'Argentine, suite à l'expropriation de la compagnie espagnole Repsol.

Voir enfin comment fonctionnent les marchés.



UBS KeyInvest TrendRadar.
Testez maintenant et découvrez
de nouvelles idées de placement:
www.ubs.com/keyinvest-trendradar

**Des nouveautés importantes pour les investisseurs
qui aiment piloter, qu'ils soient professionnels
ou débutants:** L'UBS KeyInvest TrendRadar vous affiche
en un éclair sur votre écran les tendances actuelles
accompagnées d'informations fondées, d'objectifs de
cours, de rendements et de produits tendance.

Vous pouvez ainsi suivre les tendances des placements
de manière confortable et efficace. En tant que prestataire
exclusif en Suisse et au Liechtenstein, UBS met KeyInvest
TrendRadar gratuitement à votre disposition.

Pour de plus amples informations, veuillez vous adresser
au 044-239 76 76* ou à keyinvest@ubs.com

Nous n'aurons pas de répit



www.ubs.com/keyinvest-trendradar

Les informations disponibles sur l'UBS KeyInvest TrendRadar (informations tendance) ne sont pas vérifiées personnellement par UBS SA. Par conséquent UBS SA ne fournit aucune assurance, garantie ou promesse quant à l'exhaustivité, la fiabilité et l'exactitude des informations tendance ou de la sélection de produits tendance affichée. UBS SA n'assume aucune responsabilité pour les pertes causées par la diffusion ou l'utilisation des informations tendance. Les informations tendance ainsi que la sélection des produits tendance sont uniquement mis à disposition à des fins informationnelles et publicitaires, et ne constituent ni des recommandations ni un conseil en matière de placement de la part d'UBS SA ou encore de l'une de ses succursales ou sociétés affiliées. Avant de conclure une transaction, veuillez recourir dans la mesure que vous jugerez appropriée aux conseils de vos propres conseillers pour les questions juridiques, de droit de surveillance, fiscales, financières et comptables, et prendre vos décisions en matière de placement, de couverture et de négoce (y compris les décisions concernant la pertinence d'une transaction) sur la base de votre propre jugement et des conseils des spécialistes auxquels vous faites appel. Tous droits réservés. © 2012 UBS.

* Nous attirons votre attention sur le fait que les conversations tenues sur des lignes marquées d'un * peuvent être enregistrées. Lorsque vous appelez sur ces lignes, nous partons du principe que vous acceptez cette pratique commerciale.

SECTEURS

INDUSTRIE PÉTROLIÈRE

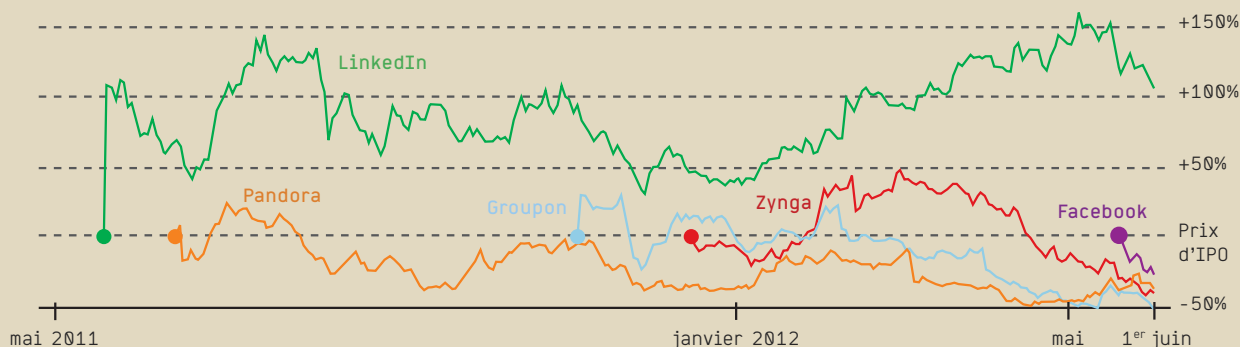
Nouvel eldorado au pôle Nord

Rosneft, le numéro un du pétrole russe, a de grands projets d'exploration dans la zone arctique. Il vient de signer un accord avec le norvégien Statoil pour mener des travaux de prospection valant 2,5 milliards de dollars sous la mer de Barents et la mer d'Okhotsk, dans l'Extrême-Orient russe. Les deux groupes pourraient ensuite investir entre 65 et 100 milliards de dollars pour exploiter ces gisements, qui contiennent des réserves potentielles de 2 milliards de tonnes de pétrole et de 1800 milliards de mètres cubes de gaz. Ces derniers mois, Rosneft s'est aussi associé avec l'italien ENI et l'américain ExxonMobil pour explorer d'autres gisements situés à proximité du Pôle Nord. Ces projets sont décriés en raison de leur impact sur l'environnement.

Le pipeline de la discorde

Le Canada cherche désespérément de nouvelles voies pour exporter le pétrole issu des sables bitumeux de l'Alberta. La firme Trans-Canada veut construire un pipeline à travers les Etats-Unis, mais son tracé est contesté car il passe par les prairies de Sand Hills et au-dessus de la nappe phréatique de l'Ogallala, dans le Nebraska. La Maison-Blanche a refusé un premier projet soumis par le groupe canadien. Ce dernier vient d'en déposer un second avec un tracé alternatif, qui évite ces zones sensibles. Le gouvernement américain ne tranchera pas avant l'élection présidentielle de novembre.

RÉSEAUX SOCIAUX



Ces géants du web qui souffrent en Bourse

L'action Facebook peut-elle tenir sur le long terme? Plusieurs autres géants du web entrés en Bourse l'année dernière ont vu leur action plonger à des niveaux bien inférieurs à leur prix d'introduction. C'est notamment le cas de Zynga, qui propose des jeux vidéo sur les réseaux

sociaux, de Pandora, un service de recommandations musicales, et de Groupon, un site de commerce électronique. Mais ces trois entreprises n'ont jamais réalisé de bénéfices de leur histoire. D'autres acteurs du web comme LinkedIn, dont le chiffre d'affaires et les bénéfices

croissent depuis plusieurs années, ont vu leur action décoller. «Facebook doit maintenant prouver ses capacités à augmenter de manière constante son revenu par utilisateur, en particulier sur les réseaux mobiles», estime Andy Schnyder, analyste à la banque Vontobel.

AVIATION

Sale temps pour les compagnies européennes
Lufthansa a annoncé le licenciement de 3500 personnes et des pertes de 397 millions d'euros pour les trois premiers mois de l'année. Le transporteur scandinave SAS a, lui, perdu 729 millions de couronnes suédoises (98,2 millions de francs) durant la même période, alors que le danois Cimber Sterling Group a carrément été mis en faillite. Les compagnies hongroise Malev et espagnole Spanair avaient connu le même sort en janvier. Air France-KLM et Finnair ne se portent pas non plus très bien. Tous ces groupes sont pénalisés par l'augmentation du prix du kérosène, les taxes d'aéroport en hausse et le nouveau programme obligatoire de compensation des émissions de CO₂ introduit dans les aéroports européens en début d'année.

Guerre des prix en Inde
Plusieurs transporteurs aériens indiens sont au bord de la faillite. Ces compagnies souffrent de la guerre des prix qu'elles se mènent et des taxes élevées sur les importations de pétrole, qui peuvent atteindre 24% du prix. Seul le petit transporteur IndiGo tire son épingle du jeu, grâce à un modèle d'affaires basé sur celui des compagnies low-cost occidentales.

HAUSSE

Colgate-Palmolive



Les ventes de Colgate-Palmolive sont en hausse. La demande est portée par

les pays émergents, où les ventes ont progressé de 11,5% au dernier trimestre, grâce notamment à l'émergence d'une classe moyenne qui plébiscite les produits du groupe américain. Colgate-Palmolive détient 45% du marché mondial du dentifrice et 33% de celui des brosses à dents.

CL,U

Bull



Bull, l'un des plus anciens groupes informatiques, puisqu'il a été fondé

en 1931, au moment de l'apparition des premières cartes perforées, continue de se réinventer. Au dernier trimestre, l'activité du groupe français a progressé de 5,8% à 286,5 millions d'euros, tirée par la demande pour ses solutions de cloud computing.

BULL,E

Dassault



Le marché de l'aviation d'affaires redécoule, après une année 2011 difficile.

Les chiffres de Dassault en témoignent: le groupe français a vu son chiffre d'affaires bondir de 47% au premier trimestre 2012. Ces bons résultats sont en grande partie dus aux ventes de jets d'affaires, en hausse de 66% à 644 millions d'euros.

DSY,E

BAISSE

UBS



UBS n'échappera pas au procès que l'agence américaine

responsable du marché du logement (FHFA) veut lui intenter pour avoir vendu des prêts immobiliers pourris à Fannie Mae et Freddie Mac, a décidé un juge fédéral. Ces titres ont fait perdre 1,1 milliard de dollars à ces deux firmes, qui ont finalement dû être secourues par l'Etat américain.

UBSN

Carrefour



Carrefour continue de perdre des parts de marché en France, pays qui

constitue 43% de son chiffre d'affaires, face à ses concurrents qui ont accru leur offre de livraisons à domicile et de commandes sur internet. Ses hypermarchés ont vu le nombre de leurs clients augmenter légèrement mais ceux-ci ont dépensé moins.

CA,E

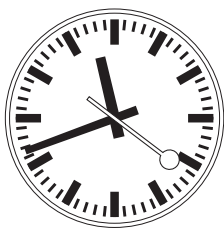
BP



BP continue de subir le contrecoup de la gigantesque marée noire causée par la

plateforme Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique en avril 2010. La firme britannique, qui doit verser 7,8 milliards de dollars à des plaignants privés, est contrainte de se défaire d'une partie de ses champs pétroliers pour une valeur de 38 milliards de dollars.

BP,GB

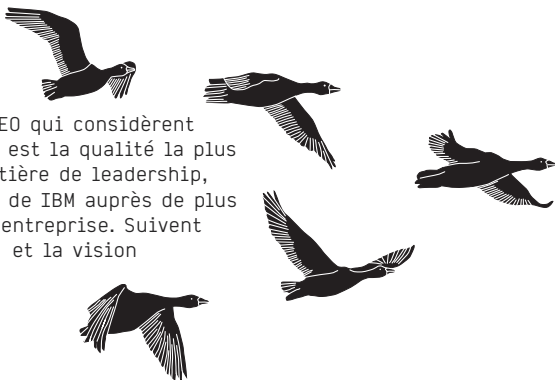


50h

Durée moyenne d'une semaine de travail d'un employé à plein-temps en Suisse en 1950, contre 42 heures aujourd'hui.

60%

Pourcentage de CEO qui considèrent que la créativité est la qualité la plus importante en matière de leadership, selon un sondage de IBM auprès de plus de 1'500 chefs d'entreprise. Suivent l'intégrité (52%) et la vision globale (35%).



+10%

Hausse annuelle moyenne entre 2006 et 2011 du PIB de l'Éthiopie, qui connaît la plus forte croissance parmi les pays africains dont l'économie n'est pas basée sur le pétrole.

4,39\$



Revenu moyen de Facebook par utilisateur en 2011, dont la plus grande contribution provient des internautes américains, plus faciles à monétiser que leurs homologues européens et asiatiques. En comparaison, Google génère plus de 30 dollars par utilisateur.



+32%

L'augmentation des levées de fonds auprès de capital-risqueurs à New York entre 2007 et 2011. Pendant la même période, ce chiffre a chuté pour tous les autres pôles technologiques des États-Unis, y compris dans la Silicon Valley (-10%).

UP

La pub en ligne

La publicité sur internet atteint désormais près de la moitié du montant généré par les réclames à la télévision. En 2011, elle a rapporté 31,7 milliards de dollars, en hausse de 22% par rapport à 2010. La publicité sur smartphones est le segment qui croît le plus vite (+150%).

Les profits des assureurs

Le secteur des assurances retrouve des couleurs après une année 2011 désastreuse, marquée par le tsunami au Japon, un tremblement de terre en Nouvelle-Zélande et des inondations en Australie. Berkshire Hathaway, par exemple, le groupe du milliardaire Warren Buffett, a annoncé des profits en hausse de 67% au premier trimestre.

DOWN

Les recettes des pharma

Le marché des médicaments sur ordonnance est en recul depuis 2010. Le phénomène est mondial. Le manque d'innovations, les brevets de «blockbusters» qui tombent dans le domaine public et l'augmentation des génériques en sont responsables.

La téléphonie européenne

Les entreprises de téléphonie européennes se portent mal. Alcatel-Lucent a vu ses ventes chuter de 15%, Nokia de 9% et Ericsson a subi une baisse de son chiffre d'affaires de 6%. La faute à la crise qui pèse sur le budget des ménages européens et à la concurrence en Inde des chinois ZTE et Huawei. Dans ce pays, les ventes d'Ericsson ont plongé de 55% en un an.

LA VIE EST TROP
BELLE POUR FAIRE
DES COMPROMIS.

LE NOUVEAU HONDA INTEGRA.



Chef-d'œuvre de son temps, le tout nouvel Integra mixe les performances d'une moto aux meilleurs atouts d'un scooter. Sa plastique racée cache un moteur de 700 cm³ aux poussées sidérantes, tandis que les faibles rejets polluants assurent une efficacité énergétique record! Equipé de la dernière génération de transmission à double embrayage, l'Integra offre un rapport qualité-prix imbattable et un plaisir de conduite de première classe. Avec ce concentré d'innovation, Honda abolit la frontière entre le monde des scooters et celui des motos... A vous les sensations fortes sans compromis.



MOTOREX
Oil of Excellence

Arai

Alpinestars

Yamaha

WWW.HONDAMOTO.CH

SCAN

GRAVE PÉNURIE D'OUVRIERS QUALIFIÉS



SAAD AKHTAR

Le secteur manufacturier affronte une grave pénurie de personnel qualifié, selon une étude réalisée par le World Economic Forum et le cabinet Deloitte Touche Tohmatsu. Au plan mondial, quelque 10 millions d'emplois ne parviennent pas à être repourvus. Aux Etats-Unis, il manque 600'000 ouvriers. Une situation qui oblige les entreprises à reporter ou à abandonner certains projets, à engager des candidats surqualifiés ou à importer de la main-d'œuvre, souligne le document.

LES CLIENTS DES BANQUES AMÉRICAINES SOUS PRESSION

Depuis deux ans, les banques américaines sont contraintes d'obtenir une autorisation de la part de leurs clients avant de leur faire payer des pénalités pour un retrait au bancomat ou un paiement par carte à découvert. Mais une étude du Pew Charitable Trust, menée auprès de 6000 personnes, montre que plus de la moitié des personnes soumises à une telle taxe n'étaient pas au courant de son existence. La pénalité moyenne atteint 35 dollars. L'an dernier, les banques ont récolté près de 30 milliards de dollars par ce biais.

Panasonic PT-AT5000 VS Epson EH-TW6000W



EN BREF

Après les téléviseurs 3D, les vidéoprojecteurs proposent à leur tour la troisième dimension. Le modèle PT-AT5000, orienté haut de gamme, fait honneur à la réputation de Panasonic, en délivrant une image full HD quasi parfaite aussi bien en 2D qu'en 3D. Une paire de lunettes est fournie avec l'appareil.

L'un des premiers vidéoprojecteurs grand public est signé Epson. Vendu près de 1000 francs moins cher que ses principaux concurrents, il propose néanmoins la définition full HD. A l'instar de Panasonic, Epson livre son appareil avec une paire de lunettes.

CARACTÉRISTIQUES

Sobre et bien fini, le modèle de Panasonic s'appuie sur une technologie tri-LCD et offre une luminosité de 2000 lumens. Mise au point et zoom motorisés, lens-shift permettant de placer le vidéoprojecteur où on le souhaite, connectique très vaste... Rien ne manque à l'appel.

Le prix attractif du modèle Epson s'explique en partie par l'absence de lens-shift (décalage de l'objectif), ce qui peut être problématique si l'appareil n'est pas placé exactement en face de l'écran de projection. Cette concession mise à part, la connectique et la qualité sont au rendez-vous, avec notamment une luminosité de 2200 lumens. L'appareil est disponible en noir ou en blanc.

VERDICT

Au final, le vidéoprojecteur 3D de Panasonic réalise presque un sans-faute. On pourra néanmoins lui reprocher un fonctionnement légèrement plus bruyant que celui de son concurrent. La qualité d'image en fait l'un des modèles les plus désirables du marché.

Abordable, silencieux et offrant par défaut un excellent réglage de l'image, ce vidéoprojecteur 3D grand public signé Epson remplit son contrat. A noter encore que l'appareil est fourni, tout comme son concurrent, avec une télécommande rétro-éclairée.

PRIX

Dès 2'750 francs

Dès 1'720 francs

CHIFFRES

PANASONIC  PC,U		EPSON  SE7,FF	
OSAKA, JAPON		NAGANO, JAPON	
1918		1942	
KUNIO NAKAMURA		SEIJI HANAOKA	
7'846 MILLIARDS DE YENS		877 MILLIARDS DE YENS	
16,5 MILLIARDS DE DOLLARS		2,1 MILLIARDS DE DOLLARS	
330'000		75'000	

A man, Frédéric Hemmer, stands in the center of a long, brightly lit server room. He is wearing a light pink shirt, a dark blazer, and khaki trousers. He has his hands in his pockets and is smiling at the camera. The server racks on either side of the aisle are filled with electronic equipment, and the perspective leads the eye down the length of the corridor.

Frédéric Hemmer, Chef du Département IT, CERN

Le CERN est client Business Sunrise car, pour eux aussi, l'innovation repose sur une interconnexion à grande échelle.

Le CERN est l'un des centres de recherche les plus réputés au monde dans le domaine de la physique des particules. Business Sunrise et le CERN mettent tous deux au point des solutions innovantes et non conventionnelles. Nous avons ainsi développé spécifiquement à l'usage du CERN un système voix et données, installé dans les tunnels de l'accélérateur de particules. Ce système permet une connexion fiable au réseau, même à 100 mètres sous terre. Adoptez, vous aussi, Business Sunrise! Vous bénéficierez des solutions de communication les plus performantes tout comme d'un service personnalisé et professionnel. **business-sunrise.ch**

Business **Sunrise**

VARIATIONS

TECHNIP



Le 8 février, le groupe français d'ingénierie pétrolière Technip a remporté auprès de la compagnie nationale brésilienne Petrobras un contrat majeur, d'un montant de 2,1 milliards de dollars. Ce contrat, d'une durée de cinq ans, porte sur la construction de 1400 km de conduites

flexibles employées pour remonter le pétrole extrait à grande profondeur dans les eaux au large du Brésil. Le 16 février, le groupe a annoncé un bénéfice net 2011 record, en hausse de 21,5% sur un an et supérieur aux attentes. UBS a augmenté son objectif de cours de 90 à 105 euros.

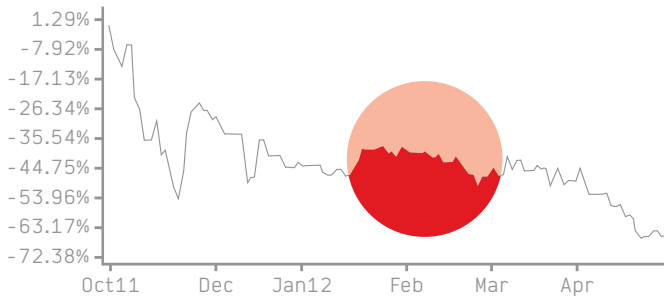
MAN AG



L'action du constructeur allemand de poids lourds et de turbines MAN a connu une poussée à la hausse en début d'année, malgré un bénéfice net 2011 en chute libre (-66%). En cause, des frais exceptionnels liés à la résolution d'un conflit sur sa filiale Ferrostaal. Le 19 avril, le CEO de Volkswagen, Martin Winterkorn, a déclaré que les véhicules

commerciaux constitueraient le «deuxième fort pilier» pour le groupe, suite à l'acquisition de MAN l'année dernière. Volkswagen possède autour de 74% mais une participation de plus de 75% donnerait au groupe le contrôle total de MAN. Le 4 mars, Winterkorn avait déclaré que l'intégration totale de MAN allait nécessiter une grande attention.

DEXIA



Le 23 février, la banque franco-belge Dexia a publié une perte de 11,6 milliards d'euros pour 2011, record dans l'histoire des banques françaises. La cession de Dexia Banque Belgique, la banque de détail en Belgique, a notamment coûté 4 milliards d'euros de moins-value, tandis que les provisions sur l'exposition à la Grèce ont pesé 3,4 milliards. Quant à la cession de

l'activité de prêts aux collectivités en France, deuxième grand volet du plan de démantèlement validé début février, elle coûte 984 millions de moins-value supplémentaire. Le 5 avril, le groupe a officialisé la vente de sa filiale luxembourgeoise, Dexia Banque Internationale au Luxembourg (BIL), qui va être cédée pour un montant de 730 millions d'euros.

Reflex

SCIENCE + TECHNOLOGIE + INNOVATION

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



NOMINATIONS

Alessandro Benetton

à la tête du groupe

Luciano Benetton, 77 ans, a passé quarante-sept ans à la tête de la marque de vêtements italiens du même nom. Il vient d'en céder les rênes à son fils Alessandro, âgé de 48 ans. Ce dernier est le vice-président de Benetton depuis 2006. Le groupe, qui compte plus de 6500 magasins dans 120 pays, doit faire face à la concurrence toujours plus pressante de marques comme Zara ou H&M. Il s'est aussi diversifié, avec la société de restauration Autogrill et avec les autoroutes Autos-trade.  BEN,IT



Michael Thamm, CEO de Costa Croisières

Pier Luigi Foschi, le CEO de Costa Croisières, quittera son poste en juillet. Il sera remplacé par Michael Thamm, 59 ans, qui préside depuis 2004 la compagnie allemande Aida Cruises, une filiale du Costa Group qu'il a rejointe en 1994. Costa Croisières est le propriétaire du bateau Concordia qui s'est échoué au large des côtes italiennes en janvier dernier, faisant 32 morts.



Miguel Galuccio, CEO de YPF

YPF, le plus grand groupe énergétique argentin, a un nouveau CEO en la personne de Miguel Galuccio, 44 ans. Il se retrouve propulsé à la tête d'une firme que le gouvernement vient de nationaliser en expropriant son actionnaire majoritaire, l'espagnol Repsol. Miguel Galuccio vient du géant pétrolier texan Schlumberger, où il officiait en tant que chef de la division production, à Londres.

 YPF,U



AIDA CRUISES, ENRICO BUSSAN FABRICA YPF

**STREET
BELT.CH**

CUSTOM HANDMADE

in Switzerland

Streetbelt, la valeur sûre suisse avec sa boucle provenant d'une véritable borne d'incendie en fonte d'aluminium, se pare désormais aussi de votre logo.

Choisissez la couleur de votre marque et un cuir épais de l'Emmental parmi la soixante de variétés proposées - effet garanti!

*A l'épreuve
du temps →*



Vous souhaitez mettre en valeur votre marque?
Passez commande sans attendre sur streetbelt.ch



Mon prénom: *Philippe*

Ma profession: *Avocat*

Ma passion: *L'automobile*

Mon rêve: *Des émotions plutôt
que des émissions*

Ma banque privée: *Julius Bär,
parce qu'elle investit, elle
aussi, dans un avenir meilleur*

www.juliusbaer.ch

Julius Bär
Your private bank.

Fondé en 1890, Julius Baer, groupe suisse leader du private banking, dispose aujourd'hui d'un réseau de 15 succursales en Suisse – Ascona, Bâle, Berne, Crans-Montana, Genève, Kreuzlingen, Lausanne, Lucerne, Lugano, Saint-Gall, Saint-Moritz, Sion, Verbier, Zoug et Zurich (siège principal).

Affichage Holding achève sa mue

Après avoir perdu près de 220 millions de francs à l'étranger, l'ex-Société Générale d'Affichage (SGA) a cédé ses activités internationales déficitaires. Une stratégie payante qui a permis au leader de l'affichage en Suisse de renouer avec les bénéfices en 2011. Par Bertrand Beauté

Des invectives, des accusations, des questions sans réponses... Il y a un peu plus d'un an, le 26 mai 2011, l'assemblée générale d'Affichage Holding tournait au grand débailage. Un regroupement de petits actionnaires tentait même un putsch en essayant de renverser l'ensemble du conseil d'administration en place. Une année plus tard, si la révolution n'a pas eu lieu, l'entreprise a totalement revu sa stratégie sous le poids des petits actionnaires: finie l'expansion internationale, place à un recentrage profitable sur le marché suisse. Que s'est-il passé?

Fondée en 1900 à Genève, la Société Générale d'Affichage (SGA) – devenue Affichage Holding en 1999 – est active sur le marché de la publicité extérieure. Longtemps considéré comme un simple colleur d'affiches, Affichage est davantage que cela. L'entreprise commercialise les panneaux publicitaires situés le long des voies d'accès, dans les aéroports, les centres

commerciaux, les gares et les transports publics. Son offre s'étend des campagnes d'affichage classiques aux supports numériques ultramodernes que l'on observe désormais dans les gares CFF.

Un business lucratif en Suisse, où l'entreprise est le leader incontesté du secteur dont elle s'accapare 70 à 75%. «Affichage bénéficie d'une position très forte en Suisse, où les marges sont importantes (25%), constate Andy Schnyder, analyste chez Vontobel. Une place qui ne risque pas d'être contestée à l'avenir par ses concurrents ou de nouveaux arrivants en raison des barrières fortes qui existent à l'entrée de ce marché.» En effet, la logistique nécessaire au renouvellement des affiches implique une structure coûteuse difficile à mettre en place pour un nouvel acteur. Seul l'américain Clear Channel, numéro deux mondial du secteur, oppose une petite concurrence à Affichage en Suisse, avec sa marque Plakanda. Par ailleurs, grâce à

des contrats signés pour de longues durées (en général dix à quinze ans) avec les villes suisses et les entreprises de transport comme les CFF, Affichage bénéficie de revenus très stables qui ne peuvent être remis en cause par la concurrence qu'à échéance.

Mais ce n'est pas le marché suisse qui a provoqué le courroux des actionnaires minoritaires l'an dernier. Ce sont les activités étrangères. Sous la houlette de son ancien CEO, Christian Kauter, Affichage s'est lancé à partir de 2004 dans une ambitieuse stratégie d'expansion à l'étranger marquée par des rachats, comme celui de la société grecque Domisi Outdoor en 2007. Objectif: réaliser un quart du chiffre d'affaires en dehors de la Suisse, à l'horizon 2008. Quelques années plus tard, le bilan est cinglant. Si les activités étrangères ont généré jusqu'à 23,1% du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2008, elles n'ont jamais été profitables.



La célèbre campagne d'affichage «Ali Kebab» avait permis à la Société générale d'affichage (SGA) de faire parler d'elle à l'été 2009. Le personnage fictif d'Ali avait intrigué bon nombre de passants... Un joli coup marketing.

L'odyssée grecque a ainsi coûté 150 millions de francs à Affichage. La facture atteint 220 millions si l'on prend en compte les autres activités étrangères qui ont plongé les comptes de l'entreprise dans le rouge, avec des pertes de 59 millions de francs en 2009 et 52 millions en 2010.

Entre les premiers investissements grecs et mai 2011, les fonds propres d'Affichage Holding ont diminué de deux tiers (de 300 millions de francs à environ 100 mil-

lions), les dividendes ont été supprimés et l'action a perdu presque la moitié de sa valeur. De quoi susciter l'ire des petits actionnaires qui se sentent floués dans l'histoire. «Lorsqu'une entreprise perd 150 millions de francs, le conseil d'administration porte une certaine responsabilité. La moindre des choses serait qu'il apporte des explications sur la manière, disons légère, avec laquelle il a mené ces investissements, estime Antoine Spillmann, patron de la société de gestion

Affichage Holding en chiffres

311,8

En millions de francs, le chiffre d'affaires en 2011.

41,8

En millions de francs, le bénéfice en 2011.

2'550'000

Le nombre d'affiches posées en Suisse en 2011.

661

Le nombre de collaborateurs dans le monde.

543

Le nombre de collaborateurs en Suisse.

de fonds genevoise Bruellan Wealth Management, actionnaire d’Affichage. Or jusqu’ici, nous n’avons rien entendu!»

«Rétrospectivement, les nombreuses acquisitions effectuées à l’étranger [...] doivent malheureusement être qualifiées d’échecs ou à tout le moins de déconvenues», reconnaissent Jean-François Decaux, président du conseil d’administration, et Daniel Hoffer, CEO, dans une lettre adressée aux actionnaires le 2 mars 2011. Si l’Europe de l’Est était un temps considéré comme un futur eldorado, la réalité s’est avérée désastreuse, particulièrement en période de crise et dans un secteur où la corruption reste de mise dans certains pays.

Y a-t-il eu des malversations? En Grèce, en tout cas, Affichage estime avoir été abusée. L’entreprise a ainsi porté plainte à Athènes contre son ancien associé grec Philip Vrionis pour «escroquerie». «Nous avons le sentiment d’avoir été volés du fait de

chiffres surestimés, sans rapport avec la performance réelle de la société que nous avons rachetée en 2007», explique Jean-François Decaux, par ailleurs président du leader mondial du secteur de l’affichage extérieur JC Decaux, dans les colonnes du quotidien «Le Temps». Malgré cette plainte, les chances de recouvrer les sommes perdues semblent minces.

Néanmoins, cette déconvenue aura tout de même eu un impact positif: l’entreprise a désormais complètement changé de stratégie. En moins d’un an, les activités grecques, fortement déficitaires, ont été arrêtées et les filiales en Bosnie-Herzégovine, Italie et Hongrie vendues. Affichage Romania est la dernière entité dont le groupe veut se séparer – les activités en Serbie et au Monténégro profitables étant, par ailleurs, conservées dans le portefeuille. A la place, Affichage souhaite se concentrer sur la Suisse, en augmentant ses ventes ainsi que ses marges grâce aux nouveaux supports

publicitaires qu’offrent la numérisation et la volonté des Villes d’accroître leurs recettes. L’entreprise veut s’adapter au mieux à la mutation du matériel urbain et aux changements de mentalités. Ainsi, les publicités qui «bougent» se multiplient en Suisse, notamment dans les gares CFF.

Cette nouvelle stratégie porte déjà ses fruits: en 2011, les comptes d’Affichage sont de nouveau bénéficiaires avec un excédent de 41,8 millions de francs. En Suisse, le chiffre d’affaires a progressé de 8,3%, à 280,6 millions de francs, par rapport à 2010, et la marge atteint 23,4% contre 16,9% un an plus tôt. «Comme les problèmes en Europe de l’Est ont été résolus et qu’une nouvelle expansion dans des marchés à risque semble écartée, Affichage est de nouveau stable et attractif», se félicite Andy Schnyder. Et les actionnaires touchent à nouveau des dividendes. ▲

■ AFFN,1



.....L’avis de l’analyste.....

Affichage, un titre à conserver dans son portefeuille

Coté autour de la barre des 100 francs au début 2010, le titre d’Affichage Holding s’échange désormais à près de 165 francs. Le moment de vendre? «Pour l’instant, nous recommandons de conserver ce titre, avec un objectif de 170 francs, avance Andy Schnyder, analyste chez Vontobel. Si le secteur de la publicité se reprend et devient

meilleur, le titre pourrait même aller plus haut.» Leader inchangé de l’affichage extérieur en Suisse (70 à 75% de parts de marché), l’entreprise bénéficie de revenus stables et de marges importantes (près de 25%). «Bien que les marges demeurent sous la pression de commissions d’attribution des marchés et des municipi-

palités, nous croyons qu’elles resteront à des niveaux nettement supérieurs à 20%, grâce à une pénétration croissante des écrans digitaux, qui assurent davantage de marge que les affiches papier traditionnelles», explique Andy Schnyder. Les écrans devraient représenter 20% des ventes d’Affichage en 2016, contre 4,5%

actuellement. Seule ombre au tableau: la dépendance d’Affichage au marché suisse: «Même si la qualité économique de la Suisse offre de bonnes perspectives à Affichage, nous doutons que l’entreprise soit en mesure d’échapper au ralentissement du marché publicitaire en Suisse et plus largement en Europe.»

**8 cylindres pour une puissance maximale.
4 cylindres pour une consommation minimale.**



**La puissance intelligente.
De série dans les Audi S6, Audi S7 Sportback et Audi S8.**

En fonction de la situation, le moteur V8-TFSI® doté du système cylinder on demand choisit lui-même de fonctionner avec 8 ou 4 cylindres. L'innovante technologie de construction allégée Audi ultra garantit l'équilibre parfait entre performances souveraines et efficacité élevée. Plus d'infos auprès de votre concessionnaire Audi ou sur www.audi.ch/s-modelle

Consommation mixte en l/100 km: S6 Avant 9,8; S7 Sportback 9,7 et S8 10,2. Emissions de CO₂ en g/km: S6 Avant 227; S7 Sportback 225 et S8 237 (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 159 g/km). Catégorie de rendement énergétique: G (pour tous les modèles).

Audi
L'avance par la technologie



ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

L'eldorado des marchés émergents

La demande en infrastructures va exploser ces vingt prochaines années dans les pays en voie de développement. Imran Ahmad, analyste à la Royal Bank of Scotland pour les marchés émergents, détaille les opportunités pour les investisseurs.

SWISSQUOTE MAGAZINE ► **Quels sont les besoins en termes d'infrastructures dans les marchés émergents?**

IMRAN AHMAD ► La demande va atteindre 20 trillions (20'000 milliards!) de dollars ces vingt prochaines années. Elle proviendra majoritairement d'Asie. Ce continent devrait investir 15,8 trillions de dollars dans ses infrastructures d'ici à 2030. A elle seule, la Chine dépensera 10,5 trillions. Mais paradoxalement, l'Inde et le Vietnam vont consentir des dépenses plus importantes en termes de pourcentage de leur PIB, car ces deux pays partent de plus loin. Pékin a déjà beaucoup investi ces vingt dernières années, de l'ordre de 45% de son PIB, et sa population en âge de travailler va commencer à décliner à partir de 2020. La Chine va continuer à investir dans ses infrastructures, mais davantage pour les entretenir que pour en développer de nouvelles.

Qu'en est-il des autres pays en voie de développement?
L'Afrique est la région où les

dépenses vont croître le plus rapidement, en raison de la révolution démographique qui s'y déroule. L'accroissement et l'urbanisation de la population seront spectaculaire dans certains pays, comme le Kenya ou l'Angola – où le nombre d'habitants va augmenter de 60% d'ici à 2030. Le Moyen-Orient va également connaître une forte hausse de ses investissements, car ses gouvernements tentent de diversifier leurs économies, entièrement dépendantes des hydrocarbures. En Europe de l'Est, le vieillissement de la population va en revanche réduire les besoins en infrastructures.

Dans quels domaines la demande sera-t-elle la plus forte?

Les réseaux électriques représenteront le principal pôle d'investissement, avec 12,7 trillions de dollars prévus sur les vingt prochaines années, suivis des routes et des télécommunications mobiles. Les lignes de téléphone fixes et le rail n'arrivent qu'en quatrième et cinquième position.

D'où proviendra l'argent?

Il y a diverses sources. Le Moyen-Orient bénéficie de fonds record, en raison de la hausse du prix du pétrole. Les comptes des pays asiatiques sont particulièrement équilibrés; la plupart ont très peu de dettes. En Afrique, enfin, la forte présence de la Chine a changé la donne: elle investit massivement dans les infrastructures de ce continent, espérant en échange profiter de ses ressources, notamment pétrolières.

Comment ces dépenses vont-elles nourrir la croissance économique de ces pays?

En Chine, l'amélioration du réseau des routes a permis aux entreprises d'accéder à une main d'œuvre bon marché et de faire circuler leurs marchandises. Une meilleure provision d'électricité a favorisé le développement d'une base industrielle. Quant aux nouvelles technologies, elles ont permis l'émergence de toute une série de services (paiements en ligne, e-banking) et de start-up qui les fournissent.



CHINEFOTOPRESS / NEWS.COM

Des ouvriers chinois à l'œuvre sur des câbles à haute tension, à côté de l'autoroute passant à Hangzhou, dans l'Est du pays.

Que peuvent faire les investisseurs privés pour profiter de ce boom?

Ils doivent d'abord décider de réallouer leurs ressources vers les marchés émergents, les plus prometteurs étant le Vietnam, le Nigeria, l'Inde, les Philippines, l'Indonésie et l'Afrique du Sud. Ils ont

ensuite le choix entre investir directement dans les actions, les obligations et les monnaies de ces pays ou dans un fonds d'infrastructures. Dans le premier cas, cela peut fournir une alternative intéressante aux investissements sur les marchés développés, dont la performance a été

très mauvaise ces derniers temps. Il faut alors s'attendre à des retours moyens pour un risque moyen. ▲



Imran Ahmad
Royal Bank
of Scotland
Londres

GESTION DURABLE:



L'éthique dans la finance et les affaires est rentable sur le long terme. C'est ce que montre le dossier de ce numéro de Swissquote Magazine, à travers une enquête (p. 34) et une série de portraits d'entreprises qui se veulent exemplaires en la matière (p. 44).

Pour illustrer cette tendance, nous avons choisi d'interviewer le CEO de l'entreprise suisse Geberit, qui fait figure d'élève modèle de la gestion durable (p. 54).

L'ETHIQUE

Pour finir, il est question de la place de la religion dans l'économie (p. 60), un sujet redevenu d'actualité avec le boom de la finance islamique.



Ethique et responsabilité,

les nouveaux piliers de l'économie

Confronté à une crise de valeurs, le monde économique se convertit au développement durable et à la responsabilité sociale. La rentabilité semble au rendez-vous. Enquête.

Par Martin Longet

Responsabilité sociale des entreprises, finance éthique, investissements socialement responsables... Ces dernières années, le vocabulaire économique s'est enrichi de termes qui jusque-là se faisaient rares dans la bouche des financiers et des chefs d'entreprise. A en croire les déclarations et les rapports annuels des grandes multinationales, toutes branches concernées, l'ensemble de la planète économique et financière se serait converti aux préceptes du commerce équitable, de l'écologie, de la bonne gouvernance, de la parité hommes-femmes et de l'impression recto verso sur papier recyclé.

Au-delà des effets de manche et des pieuses intentions, les préceptes du développement et de l'investissement socialement responsables, mieux connus sous le nom de critères ESG (pour Ecologique, Social et Gouvernance d'entreprise, voir le lexique en page 36) ont indéniablement la cote.

Selon les calculs de Sustainable Asset Management

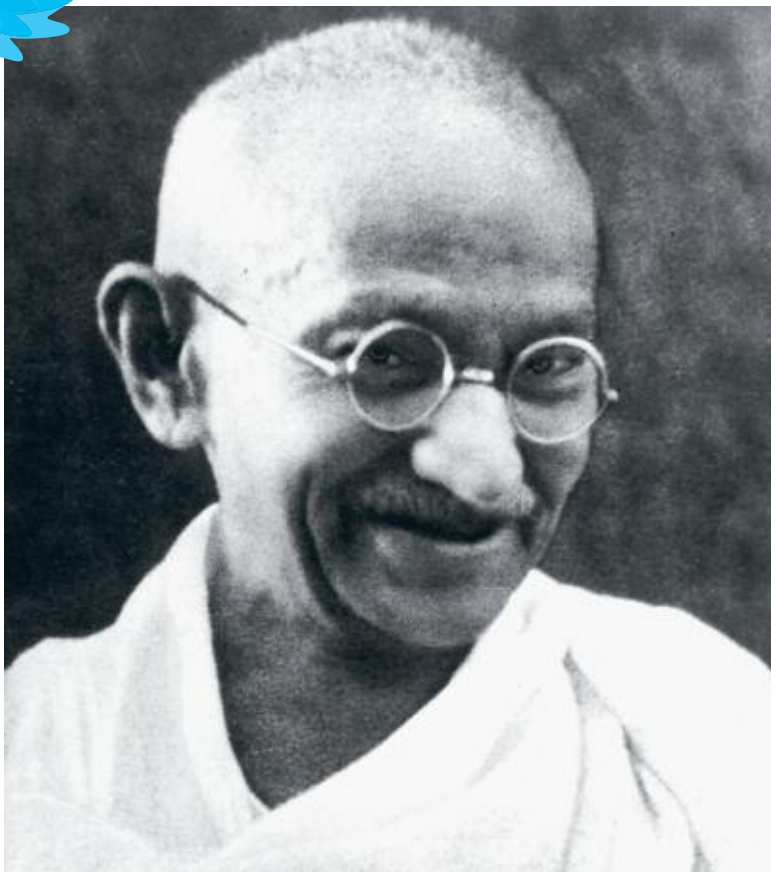
(SAM), un fonds d'investissement zurichois spécialisé dans l'investissement responsable, les actifs sous gestion en Suisse répondant à de stricts critères ESG ont atteint 42,3 milliards de francs en décembre 2011. La progression ces dernières années est réelle: en 2007, cette masse s'élevait à 35 milliards, avant de s'effondrer à un peu plus de 20 milliards à la fin 2008, à la suite de la crise financière.

Une augmentation à mettre en lien, entre autres, avec l'intérêt grandissant des caisses de pension pour les placements éthiques, en réaction aux positions hautement spéculatives pour lesquelles elles avaient parfois opté avant la crise. «Les fonds de pension sont devenus beaucoup plus sensibles aux questions d'investissement responsable, constate Philippe Krueger, chercheur au Geneva Finance Research Institute de l'Université de Genève. L'exemple de la Norvège est sur ce point édifiant.» Ce pays possède en effet l'un des plus gros fonds

d'investissement souverain au monde, le «Government Pension Fund Global», alimenté principalement par la rente pétrolière et gazière de l'Etat norvégien. La stratégie d'investissement de ce véhicule financier s'inscrit dans une approche éthique excluant les entreprises ou les produits financiers qui posent un risque social ou environnemental, et vise un profit sur le long terme qui soit «cohérent avec les principes du développement durable au sens économique, environnemental et social».

L'ÉTHIQUE EST RENTABLE

De l'avis de certains critiques, un positionnement éthique pourrait cependant revenir très cher à une entreprise. Ainsi, en dehors des coûts engendrés par la sensibilisation des employés et l'implémentation de nouvelles normes, cette approche bienveillante impliquerait le risque de perdre des marchés ou des contrats au profit de concurrents moins regardants, ou de perdre des clients en raison d'une répercussion sur les prix des choix éthiques



DR

Depuis qu'elle a utilisé l'image de Gandhi dans sa célèbre publicité «Think Different» [conçue en 1997 par l'agence TBWA\Chiat\Day à la demande de Steve Jobs], la firme Apple suscite des attentes particulièrement élevées en matière d'éthique et de gouvernance (lire page 51). Une image parfois contredite par les pratiques de ses sous-traitants.

faits par l'entreprise. Sans compter qu'en période d'austérité, certains coûts supplémentaires, et en principe accessoires d'un point de vue purement économique, pourraient s'avérer catastrophiques pour une entreprise déjà à la peine. Dans un contexte de compétitivité globale, adopter un comportement éthique au-delà de ce qu'impose la loi pourrait donc être contre-productif, voire néfaste pour la rentabilité des entreprises.

Ces réserves critiques sont pourtant mises à mal par une

étude récente (2012) de grande ampleur de la Harvard Business School*. Cette dernière a mesuré l'impact de la responsabilité écologique et sociale sur la performance des entreprises. Les chercheurs ont analysé méthodiquement 180 entreprises opérant dans des secteurs comparables, dont la moitié avait intégré des critères de responsabilité sociale et écologique dans leur fonctionnement depuis le début des années 1990 («high sustainability firms»), l'autre moitié («low sustainability firms») n'ayant entrepris aucune démarche en ce sens.

Résultat: sur la période étudiée, qui couvre dix-huit ans, les entreprises durables ont fait état de performances largement supérieures aux autres, que ce soit en termes de valeur boursière ou de bilan comptable. L'étude souligne cependant que cette surperformance ne s'observe que sur le long terme, et que «les dirigeants qui espèrent obtenir un avantage compétitif sur le court terme en implémentant la durabilité dans leur stratégie ont peu de chance de réussir», tandis que «les investisseurs dans les entreprises durables doivent s'armer de patience» pour retirer un gain de leurs investissements.

UN INTÉRÊT DICTÉ PAR LE PRAGMATISME

Les raisons de l'engouement pour la responsabilité écologique et sociale sont multiples. Il y a d'une part la remise en question de certaines pratiques spéculatives jugées immorales depuis l'effondrement financier de 2008 et le besoin éprouvé par de nombreux acteurs financiers et économiques de reconstruire leur image. Une préoccupation qui répond à la demande des actionnaires et des consommateurs eux-mêmes, de plus en plus sensibles à l'impact social et écologique de leurs investissements. «Il y a actuellement une convergence d'intérêts pour davantage de transparence et d'éthique», constate Aileen Ionescu, directrice du Center

*«The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance», par Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou et George Serafeim, Harvard Business School.

LEXIQUE

Les termes de la finance durable

CRITÈRES ESG

Pour Ecologique, Social et Gouvernance d'entreprise. C'est le terme qui désigne les préceptes de l'investissement responsable.

CRITÈRE ÉCOLOGIQUE

Il considère l'impact de l'activité économique sur l'environnement en termes de raréfaction des ressources, de rejet de matières polluantes, etc.

CRITÈRE SOCIAL

Il étudie la conformité de l'entreprise par rapport aux valeurs universelles comme les droits humains, les normes internationales du travail, la lutte contre la corruption.

CRITÈRE GOUVERNANCE

Il étudie la manière dont l'entreprise est gérée et contrôlée, ses relations avec les actionnaires, sa gestion des liens hiérarchiques, les degrés d'indépendance du conseil d'administration, etc.

INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR)

Il s'agit de l'intégration des critères ESG dans les opérations financières. L'investissement socialement responsable vise, comme toutes les autres formes d'investissement, à réaliser du profit, mais en excluant les produits financiers contraires aux principes du développement durable.

BEST IN CLASS

L'investisseur passe les entreprises au crible des critères ESG et choisit celles qui obtiennent les meilleurs résultats de leur catégorie.

EXCLUSION SIMPLE

L'investisseur exclut par défaut un ou plusieurs secteurs d'activité jugés peu éthiques.

for Corporate Sustainability à l'IMD de Lausanne, qui souligne que «le thème du développement socialement responsable a émergé dans le monde économique dans les années 1990 déjà, mais a pris un certain temps à mûrir».

Autrement dit, le développement socialement responsable répond à des impératifs économiques bien réels. «L'économie est confrontée à des enjeux considérables, qui mettent en péril la croissance et le développement humain, affirme François Vetri, responsable de la communication à SAM à Zurich. Les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse sur des problématiques extrêmement urgentes, qu'il s'agisse du changement climatique, de la raréfaction des ressources énergétiques, de l'eau ou de changements démographiques.»

«Les entreprises qui intègrent dès maintenant ou ont déjà intégré les critères ESG dans leur fonctionnement seront les mieux positionnées dans l'économie de demain, estime Natacha Guerdat, associée à Conser Invest, une société de conseils et de gestion d'actifs spécialisée dans la finance durable et l'investissement responsable, basée à Genève. Toute l'industrie des composants électroniques a, par exemple, besoin d'une énorme quantité d'eau propre pour être fonctionnelle. C'est donc dans son intérêt de se pencher sur la question de l'épuration des eaux et de trouver rapidement des solutions, sans quoi elle se retrouvera dans une situation catastrophique dans quelques années.» Cette

remarque est valable pour pratiquement l'ensemble des secteurs économiques: impossible de maintenir des taux de production corrects et des prix concurrentiels si les ressources se raréfient et renchérissent, si l'environnement est pollué ou en voie de désertification, etc.

Mieux: la sensibilisation des populations des sociétés développées à la thématique du développement durable et de la bonne gouvernance risque de poser de gros problèmes de recrutement aux entreprises qui feront l'impasse sur ces questions. L'étude d'Harvard précitée relève qu'une négligence des critères ESG de la part d'une entreprise peut la mettre dans «l'incapacité de recruter les employés les plus talentueux», qui ont d'ailleurs tendance à choisir leur employeur en fonction de son image et de ses valeurs. L'étude soulève également d'autres problèmes menaçant ce type d'entreprises, comme «le boycott des consommateurs» ou «des amendes infligées par l'Etat».

DES CLASSEMENTS

PAS TOUJOURS PERTINENTS

Si les entreprises et les investisseurs semblent intégrer progressivement des critères de durabilité dans leurs stratégies, reste encore à prouver qu'il s'agit bien d'une démarche honnête et non de «green-washing», c'est-à-dire de propagande destinée à rassurer les consommateurs sur l'innocuité supposée des produits dont ils font l'acquisition. De nombreux services ont vu le jour ces dernières années pour répondre à ce besoin d'information.



Des classements d'entreprises ou de fonds d'investissement en fonction de critères ESG sont produits par des entreprises spécialisées, comme le zurichois SAM, qui publie le Dow Jones Sustainability Index, les Américains Innovest et MSCI ou le Zougois Asset4.

Une information trop pléthorique et pas assez standardisée, de l'avis de nombreux spécialistes. «Les classements sont produits à partir des réponses fournies par les entreprises interrogées, commente Philippe Krueger de l'Université de Genève. De plus, les critères de comparaison varient fortement d'une étude à l'autre. Il y a un besoin urgent de standardisation à l'échelle mondiale.»

Un constat que partage Aileen Ionescu de l'IMD: «La qualité des classements, tout comme les approches considérées, diffèrent sensiblement d'un ranking à l'autre.» On observe cependant une concentration du secteur, qui a vu, par exemple, le rachat du suisse Asset4 par Thomson Reuters en 2009 ou de KLD par MSCI, signe peut-être d'un marché en voie de standardisation.

Un autre problème tient aux méthodes employées pour réaliser les classements. L'un des plus réputés, le Dow Jones Sustainability Index fonctionne selon le principe du «Best in class»: «Nous analysons les 2500 plus grandes entreprises au monde et les classons par catégorie selon leur respect des critères ESG», explique François Vetri. Ainsi, des entreprises actives dans des secteurs jugés peu éthiques, telles l'extraction des ressources minières ou la produc-

tion et la vente d'armes ou de tabac, peuvent se retrouver bien classées, en comparaison avec leurs concurrentes. Ce qui explique la présence d'Xstrata, le minier suisse pourtant très critiqué par de nombreuses ONG pour sa politique environnementale et sociale, en première place de sa catégorie selon le classement de SAM – ce qui n'en fait pas une entreprise socialement et écologiquement responsable pour autant.

Pour pallier ce biais, des approches alternatives sont proposées à l'investisseur, tels l'exclusion simple ou large de certaines entreprises ou domaines d'activité, ou encore l'investissement thématique (voir à ce sujet le lexique ci-contre).

Le véritable enjeu se trouve sans doute ailleurs. L'implémentation de critères ESG, facilement vérifiables dans les pays développés et sanctionnés par des lois de plus en plus strictes, fait souvent défaut dans le reste du monde, là où sont pourtant extraits ou produits la plupart des biens consommés. «Il existe d'énormes différences de réglementation en fonction des pays considérés, constate Aileen Ionescu de l'IMD. Et même quand les réglementations sont strictes, leur observation par les acteurs économiques reste tributaire de facteurs extérieurs, comme la présence d'un haut degré de corruption, des ressources étatiques insuffisantes, etc.» «On manque encore cruellement de dispositifs incitatifs, voire coercitifs, renchérit Philippe Krueger. Dans de nombreuses régions du monde,

EXCLUSION LARGE
Implique l'utilisation de critères ou de filtres plus nombreux pour justifier l'exclusion.

INVESTISSEMENT THÉMATIQUE
Investissement dans des secteurs d'activité ou des thématiques ESG comme l'eau, les énergies renouvelables, etc.

BILAN CARBONE
Evaluation du coût énergétique d'une activité humaine ou d'un produit, exprimée en émission de gaz carbonique (CO₂).

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)
C'est «l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes», selon la définition de la Commission européenne. Cette attitude des entreprises inclut des actions «qui vont au-delà des obligations juridiques qui leur incombent à l'égard de la société et de l'environnement».

les comportements délictueux ou peu éthiques sur le plan social ou écologique sont peu ou pas du tout sanctionnés.»

La solution pourrait venir du côté des grandes, voire très grandes multinationales, dont l'impact est décisif sur toute leur chaîne de fournisseurs, comme le souligne Natacha Guerdat de Conser Invest: «Lorsque Nestlé réfléchit, par exemple, à la problématique de l'eau et établit des normes strictes à l'adresse de ses fournisseurs, ce sont des milliers d'entreprises dans le monde entier qui sont concernées...» ▀



La leçon de prudence islandaise

KEYSTONE / KAI MEDEN / LAIF



Il y a quatre ans, l'Islande s'engloutissait dans son rêve démesuré de devenir un pôle financier international. Aujourd'hui, le petit pays de l'Atlantique Nord cherche à tirer les leçons éthiques de sa faillite. Reportage.

Par Serge Maillard,
envoyé spécial à Reykjavik

La chute de l'Islande a été aussi brutale que son ascension. En 2007, un classement plaçait les insulaires au rang d'êtres humains les plus heureux de notre planète, portés par une économie en pleine croissance. Un an plus tard, l'effondrement des banques islandaises, dans le sillage de la faillite de Lehman Brothers, provoquait une baisse durable de 30% du pouvoir d'achat, des licenciements de masse, l'exode de 30'000 citoyens et une profonde crise de confiance envers les élites du pays. «Avant que la bulle financière n'éclate, il soufflait un véritable vent de folie en Islande, se rappelle Salvör Nordal, présidente du Conseil constitutionnel. On se serait cru en pleine ruée vers l'or, tant la frénésie d'achats était forte. Face à cet aveuglement, le krach s'est presque accompagné d'un sentiment de soulagement.»

Aujourd'hui, le qualificatif «2007» est entré dans la langue islandaise pour désigner toute expression de folie des grandeurs. Le symbole de cette période de crédit bon marché se détache ostensiblement dans le port de Reykjavik: le Harpa, «tellement 2007», immense salle de spectacles en verre, une



construction démesurée pour cette île de 320'000 habitants seulement. Le bâtiment a été érigé à l'initiative de l'un de ces «Vikings de la finance» aujourd'hui ruinés ou exilés, Björgolfur Gudmundsson, ex-propriétaire de la banque Landsbanki et du club de football londonien de West Ham. A l'époque, le gouvernement islandais croyait toucher à son but: faire de l'Islande un centre de la finance internationale, «un nouveau Luxembourg», voire une «nouvelle Suisse». En 2008, les trois plus grands établissements bancaires de l'île (Kaupthing, Glitnir et Landsbanki) détenaient des avoirs représentant 9 fois le PIB islandais.

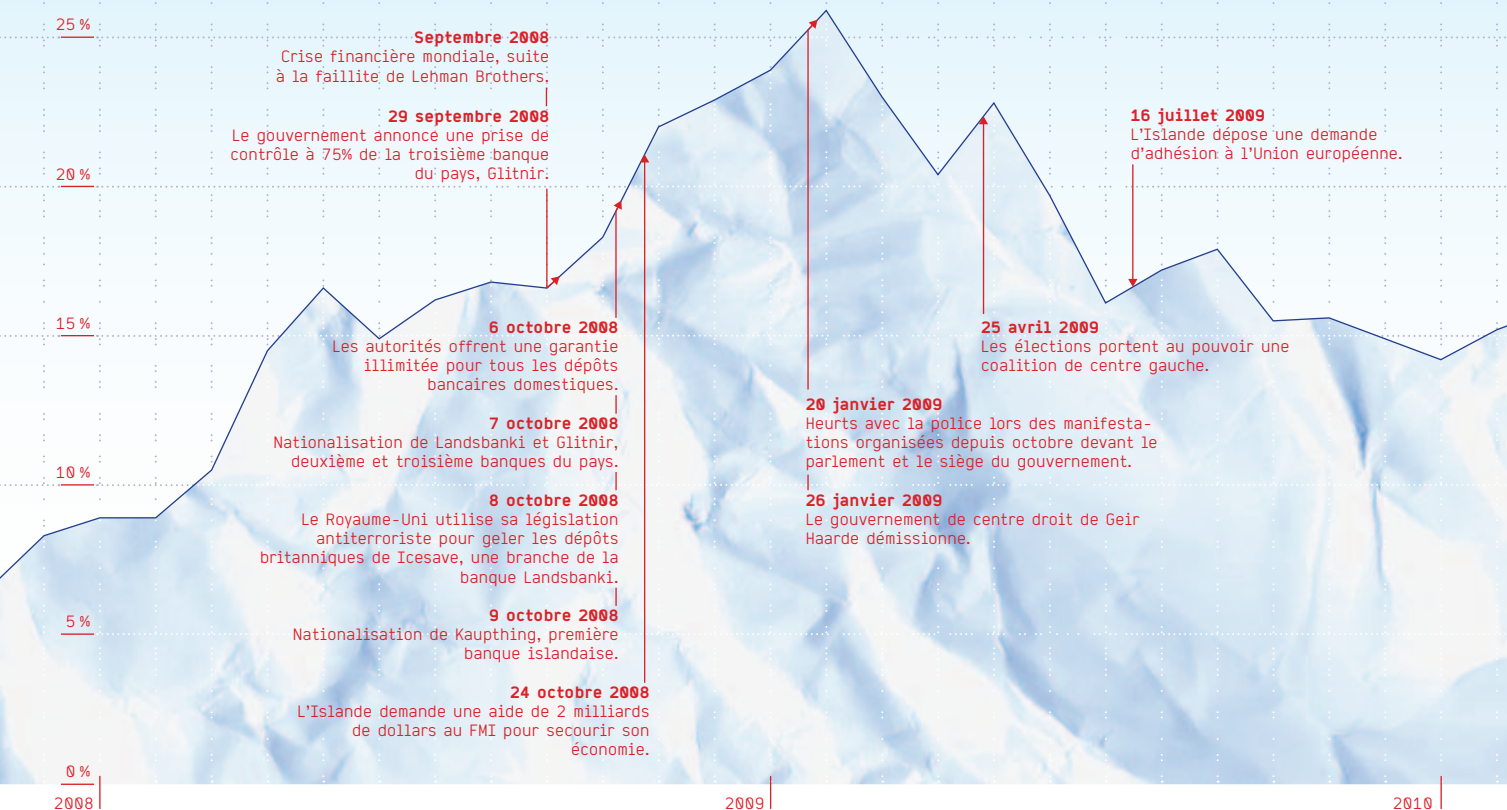
«Si les choses ont l'air trop belles pour être vraies, alors il y a sans doute quelque chose de faux dans la conduite des affaires.»

«Nous étions pourtant très mal équipés pour devenir un hub financier, explique Gylfi Magnússon, ex-ministre de l'Economie du gouvernement d'après-crise. Contrairement à la Suisse, nous ne disposions pas d'une culture bancaire solide et notre système monétaire était très faible.» A la fin des années 1990, l'économie islandaise, reposant traditionnellement sur la pêche, ne comptait

que quelques banques publiques de dépôt. Mais leur privatisation au tournant du siècle – sous l'impulsion du premier ministre David Oddson et de son successeur Geir Haarde – a lancé le coup d'envoi d'une spirale incontrôlable.

Pour nourrir leur croissance, les établissements islandais se sont révélés particulièrement friands du «carry trade»,

La crise financière en Islande





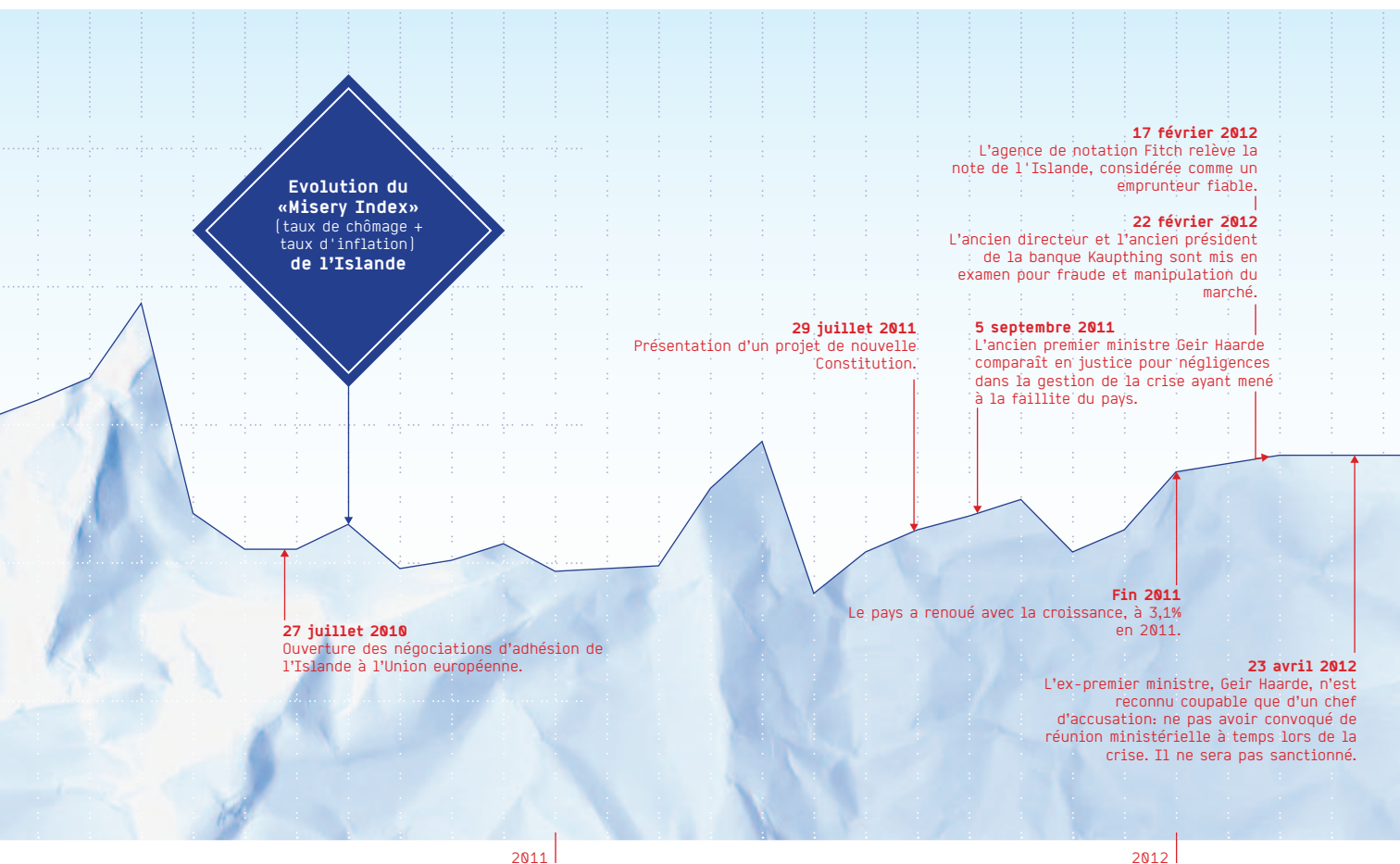
une pratique spéculative consistant à emprunter massivement en devises étrangères – surtout des francs suisses et des yens – pour effectuer des placements en couronne islandaise, offrant des taux d'intérêt plus élevés. Autre méthode d'attraction rapide de capitaux étrangers: les taux d'intérêt mirobolants proposés par la structure de comptes en ligne Icesave, une branche de Landsbanki présente au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

«Jusqu'en 2007, tout l'édifice financier semblait merveilleux et les banques généraient des profits énormes», poursuit Gylfi Magnússon. Mais la croissance reposait sur un numéro d'équilibriste suscep-

tible de voler en éclats au premier vent contraire, car la banque centrale islandaise disposait de très peu de réserves de devises étrangères. La seule Icesave comptait, par exemple, 340'000 clients étrangers (dont l'Université de Cambridge et la police de Londres), soit plus que le nombre de citoyens de l'île, censée venir à son secours en dernier ressort. Cela n'a pas empêché l'autorité centrale de prendre les décisions les plus téméraires de dérégulation pour favoriser l'éclosion du secteur financier islandais: diminution du niveau des fonds propres exigé de la part des banques, augmentation des taux d'intérêt, baisse de la taxe sur la va-

leur ajoutée et de l'impôt sur le revenu, relâchement de la réglementation sur les prêts hypothécaires.

Dénoncée dès 2006 par la Danske Bank dans un rapport sur l'«économie geyser» islandaise, la surévaluation de la couronne est alors niée par la commande de contre-expertises rassurantes. «Les ménages islandais prenaient d'énormes risques de change pour investir dans l'immobilier, relève Gylfi Magnússon. Cela a marché jusqu'à ce que la couronne s'effondre.» Silla Sigurgeirsdóttir, maîtresse de conférences à l'Université d'Islande, rappelle le mot d'ordre de l'époque, subordonnant la



politique à la finance: «Ce qui était dans l'intérêt des banques était dans l'intérêt du public. Les Islandais découvraient avec émerveillement les possibilités de crédit offertes par les banques privées.»

Lorsque la crise éclate en octobre 2008, le pays est dans l'incapacité de rembourser les clients étrangers de ses banques «too big to save». Effarés par l'ampleur de leur exposition à la crise, les Islandais manifestent avec une fureur jamais vue et provoquent des bouleversements en chaîne: chute du gouvernement du Parti de l'indépendance (droite), arrivée au pouvoir d'une coalition de centre-gauche, dépôt d'une demande d'adhésion à l'Union européenne, élection d'un comique à la mairie de Reykjavik, projet de refonte d'une Constitution plus transparente. Une commission spéciale d'investigation sur la crise livre des conclusions accablantes en 2010 quant à la «négligence extrême» des politiciens, banquiers et régulateurs. En avril dernier, l'ancien premier ministre Geir Haarde a été reconnu coupable de ne pas avoir convoqué de réunion ministérielle alors que le krach semblait inévitable.

NÉPOTISME ET CLIENTÉLISME

«La crise a révélé au grand jour la relation incestueuse entre les responsables politiques, les entreprises et les dirigeants des institutions financières, explique Silla Sigurgeirsdóttir. Leur interconnexion et les participations croisées ont provoqué un effet domino qui a conduit à la chute de toute l'économie.»



En avril dernier, le premier ministre islandais Geir Haarde a été reconnu coupable de ne pas avoir convoqué de réunion ministérielle alors que le krach semblait inévitable (ci-dessus, Geir Haarde cerné par les journalistes en janvier 2009).

Les propriétaires des plus grandes holdings islandaises figuraient également parmi les principaux actionnaires des banques, auprès desquelles ils s'accordaient des emprunts généreux. Le procédé permettait du même coup d'alimenter artificiellement le cours des actions des établissements bancaires et d'attirer de nouveaux capitaux, nourrissant la bulle financière.

«Le népotisme et le clientélisme imprègnent notre petite société, poursuit la politologue. Les banques finançaient les partis, les campagnes politiques et l'université. Le premier ministre recevait les responsables financiers dans sa résidence privée, ce qui serait inimaginable chez nos voisins.» Critiquer les banques signifiait alors prendre des risques professionnels dans cette société offrant peu de débouchés: «Il est très difficile de se débarrasser d'une étiquette lorsque tout le monde se connaît.» La complaisance était également

nourrie par un sentiment de fierté des Islandais de voir leur petit pays se transformer en acteur financier global: «Cette croyance en notre supériorité nous a aveuglés et a causé notre perte, estime Salvör Nordal. Nous devons être réalistes, nous sommes et resterons un petit pays.»

«Les banquiers pensaient être des génies, alors qu'ils étaient seulement chanceux. Mais leur sentiment était compréhensible, car pendant un moment, tout ce qu'ils touchaient semblait se transformer en or», explique Gylfi Magnússon. Pour l'économiste, la crise islandaise invite à plus de prudence et de lucidité: «Elle sert d'avertissement lorsque tous les indicateurs sont au vert. Si les choses ont l'air trop belles pour être vraies, alors il y a sans doute quelque chose de faux dans la conduite des affaires. L'Islande a fait les mêmes erreurs que d'autres pays touchés par la crise bancaire, mais à une échelle bien



REUTERS/BOB STRONG



Les secteurs économiques traditionnels, tels que la pêche, ont bénéficié de la chute de la monnaie islandaise après la crise.

plus large.» Devant l'échec de l'autorégulation, le pays a pris des mesures législatives pour assurer davantage d'encadrement des activités financières: «Par exemple, il est désormais impossible de prêter des devises étrangères à des emprunteurs domestiques non couverts contre les risques dont les revenus sont en couronnes.»

Ayant abandonné ses rêves de grandeur, le secteur financier islandais a été réduit à sa part congrue. «Il est aujourd'hui principalement orienté sur le marché domestique et ne tente plus d'attirer massivement des clients étrangers», précise Gylfi Magnússon.

Vu l'ampleur du désastre financier, le pays s'est remis sur les rails de façon étonnamment rapide: «Il y a des signaux macroéconomiques clairs de reprise, avec une croissance prévue à 2,5% cette année. Le chômage a diminué à 6%, contre 10% au plus fort

de la crise», souligne Gylfi Magnússon, qui y voit la conjonction de plusieurs facteurs: «Contrairement à la Grèce, qui fait face à des problèmes chroniques de rentrées fiscales, les finances gouvernementales islandaises ont toujours été solides. Et à l'inverse de l'Irlande, également frappée par un endettement bancaire massif, l'Islande n'a pas dû intégrer les pertes des établissements financiers dans le budget de l'Etat.» Une nécessité plus qu'un choix: «Nous n'avions tout simplement pas les ressources financières pour sauver les banques.»

RETOUR AUX FONDAMENTAUX

Les Islandais sont surtout revenus à leurs fondamentaux: les secteurs traditionnels d'exportation, comme la pêche, l'extraction minière ou le tourisme, ont bénéficié de la chute de la couronne. «C'est une autre leçon: même si un pays traverse une destruction monumentale de ses actifs financiers, l'économie réelle

peut tenir le coup et porter la reprise.»

Pour Silla Sigurgeirsdóttir, la crise islandaise a valeur d'exemple, car elle constitue un véritable laboratoire microscopique des risques de corruption qui prennent place dans les économies ouvertes modernes. «Le danger des connexions trop étroites entre politiciens et milieux des affaires est présent partout dans le monde, mais difficile à retracer. En revanche, il est si évident en Islande que cela en devient un cas d'école digne d'un manuel d'éthique.» Les conflits d'intérêts semblent inhérents à une population aussi petite, et c'est bien sur le plan éthique que le pays a failli, note Hrunn Gunnsteinsdóttir de Krád Consulting à Reykjavik: «Il ne suffit pas d'évoquer cette notion sur le papier, il faut l'incarner. Avant la crise, j'ai appelé un banquier pour connaître les possibilités d'investissement éthique. Il m'a ri au nez sur un ton très paternaliste. Cela donne une idée de l'état d'esprit de l'époque.»

La leçon de prudence et de bon sens islandaise saura-t-elle être retenue sur le long terme? Gylfi Magnússon, redevenu professeur d'économie, observe déjà un changement d'esprit chez les étudiants en finance: «Avant la crise, ils se montraient très peu critiques des mécanismes du marché. Ils étaient trop occupés à tenter de rejoindre rapidement un poste dans une des banques en pleine croissance. Maintenant, ils sont beaucoup plus curieux et nous discutons abondamment des leçons à tirer de cette crise.» ▲



Les élèves modèles de la gestion durable

Les dix entreprises sélectionnées dans ce dossier se distinguent, d'une manière ou d'une autre, par leur gestion durable. Tour d'horizon.

Par Julie Zaugg

Méthodologie

Pour élaborer une liste d'entreprises qui ont un réel bilan en matière de responsabilité sociale et environnementale, Swissquote s'est appuyé sur sept classements produits par des agences, des ONG ou des médias spécialisés dans la durabilité (Sustainable Asset Management, Dekom Research, Ethisphere, Global 100, INrate, Corporate Responsibility Magazine et United Nations Principles for Responsible Investment Initiative).

Nous avons également consulté une série d'ONG et d'acteurs indépendants (WWF, Fédération romande des consommateurs, Banque alternative, Fondation Ethos). Certaines des firmes choisies appartiennent à des industries contestées (pétrole, automobile), mais elles font office de bons élèves comparées à leurs concurrents. D'autres, comme Natura Cosmetics ou Geberit, ont construit leur modèle d'affaires sur des préoccupations environnementales. Toutes ont encore des progrès à faire, mais il valait la peine de s'y intéresser alors qu'elles se trouvent au milieu du gué.

TIMBERLAND

SIÈGE Stratham, Etats-Unis
CEO Jeffrey Swartz
Fondation 1952
CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
\$ 1,6 mias
NOMBRE D'EMPLOYÉS
5500 env.
CAPITALISATION
\$ 14,7 mias

Remonter la chaîne du cuir

Le fabricant américain de chaussures travaille avec des sous-traitants au bilan social et environnemental irréprochable. Une exception dans la branche.

Pour une entreprise comme Timberland, le plus grand risque en matière de responsabilité sociale et environnementale provient de ses fournisseurs. Rien ne sert d'avoir une stratégie irréprochable à l'interne si tous les maillons de la chaîne ne respectent pas les mêmes critères. «Le marché du cuir est principalement alimenté par des élevages au Brésil, où les conditions de travail s'apparentent parfois à de l'esclavage, explique Huma Khamis, responsable des tests comparatifs à la Fédération romande des consommateurs. Les tanneries se trouvent, elles, souvent en Inde et utilisent du chrome et d'autres métaux lourds mettant en danger les travailleurs et l'environnement.»

Face à ces manquements, Timberland se montre très transparent: «On peut facilement remonter la chaîne de ses fournisseurs et savoir qui a produit le cuir et

dans quelles conditions, juge Huma Khamis. Le groupe oblige ses fournisseurs à prendre des engagements sociaux et environnementaux et procède à des contrôles aléatoires.» Timberland emploie 15 assesseurs chargés de mener des audits tous les dix-huit mois auprès de l'ensemble de ses sous-traitants.

La tannerie PrimeAsia, qui a des installations en Chine, à Taïwan et au Vietnam, est par exemple passée à l'énergie solaire. Elle utilise également la vapeur rejetée par les usines voisines et recycle désormais 40% de son eau, détaille le groupe américain. D'autres fournisseurs ont amélioré la qualité des repas fournis à leurs employés ou les salaires.

Mais Timberland agit également à l'interne: il a lancé récemment une ligne de chaussures, Earthkeepers, réalisée presque entièrement à base de matières organiques et recyclées. Il a en outre amélioré l'efficacité énergétique de ses magasins de 30% et alimente ses centres de production en énergie éolienne (Pays-Bas, République domini-



SIÈGE Santa Clara, Etats-Unis
 CEO Paul Otellini
 Date de fondation 1968
 Chiffre d'affaires 2011
 \$ 54 mias
 NOMBRE D'EMPLOYÉS 100'000 env.
 CAPITALISATION
 \$ 126 mias

INTEL

Des puces toujours plus vertes

Ces dernières années, Intel est parvenue à réduire la taille et la consommation énergétique de ses microprocesseurs, tout en améliorant leur performance. Elle cherche désormais à contrôler la provenance des minerais qui les composent.

Intel est le principal producteur de microprocesseurs au monde. A ce titre, le groupe américain se trouve en première ligne pour agir sur la consommation d'énergie des ordinateurs. La technologie Intel Core a, par exemple, permis d'économiser entre 2006 et 2009 l'équivalent des émissions de CO₂ générées par la consommation d'électricité de 2 millions de foyers américains. La prochaine génération de processeurs Intel Xeon sera plus efficiente encore: ils utiliseront 25% de courant en moins, tout en étant 20 à 70% plus puissants.

Intel s'efforce également d'éliminer l'usage de substances nocives dans ses produits (plomb, retar-

dateur de flamme) et de réduire l'empreinte carbone de ses usines. «Intel est l'entreprise américaine qui achète le plus d'énergie verte sur une base volontaire», précise Nicola Procaccio, porte-parole de la firme pour la Suisse et l'Italie. La firme recycle 80% de ses déchets solides et est parvenue à diminuer la quantité de cuivre et de fluorure de calcium générés par son processus de production.

Mais le vrai défi pour Intel est de contrôler sa chaîne de fournisseurs en amont. Ses produits contiennent plusieurs substances (cobalt, tantale, or) dont la provenance est parfois floue. Le groupe a donc mis sur pied un système de traçage en République démocratique du Congo, qui permet de taguer les sacs de minerais provenant de mines qui ne se trouvent pas dans des zones de conflit. Il promet de développer «le premier microprocesseur entièrement propre» d'ici à 2013.

Dans le domaine de l'éducation, Intel a investi 1 milliard de dollars ces dix dernières années pour former 9 millions d'enseignants et 1,4 million d'élèves aux nouvelles technologies dans plus de 70 pays.

Financièrement, la firme a vécu sa meilleure année en 2011, avec des revenus en hausse de 24%. Elle domine le marché en forte croissance des semi-conducteurs, tiré par le boom des tablettes numériques et des smartphones, un segment qu'elle a récemment investi.  INTC,U



caine), solaire (Canada) et hydraulique (USA), ce qui lui a permis de réduire ses émissions de CO₂ de 36% entre 2006 et 2011.

Timberland a été racheté par le géant américain de l'habillement VF Corporation pour 2 milliards de dollars à la fin 2011. Les marges du groupe ont été érodées récemment par une hausse de ses coûts de production, mais il conserve de solides perspectives de croissance, notamment en Chine.

 VFC



Véritable gourou du management durable, Marc Timberland fait régulièrement œuvre de pionnier dans son secteur d'activité. En témoigne le nouveau modèle de chaussures Earthkeepers, réalisées à base de matières organiques et recyclées.



Lutter contre la maladie à armes égales

L'entreprise pharmaceutique Novo Nordisk s'engage pour que les populations des pays en développement aient accès aux traitements contre le diabète. Elle leur fournit notamment de l'insuline à un prix abordable.

Le diabète affecte déjà 366 millions de personnes dans le monde. D'ici à 2030, elles seront 550 millions à souffrir de ce mal. Or, une bonne partie d'entre elles se trouvera dans les pays en développement et n'aura pas accès à un traitement.

Face à cette situation, Novo Nordisk, premier producteur mondial d'insuline, a lancé plusieurs programmes visant à «améliorer la détection, le traitement et la prévention du diabète» dans ces Etats, indique Susanne Stormer, vice-présidente de la responsabilité sociale pour la firme. Entre 2002 et 2011, le groupe danois a testé 5,6 millions de personnes,

NOVO NORDISK

Siège Glaxo, Danemark

CEO Lars Rebien Sørensen

Fondation 1923

CHIFFRE D'AFFAIRES 2011

\$ 11,5 mias

NOMBRE D'EMPLOYÉS

32'600 env.

CAPITALISATION

\$ 73 mias

créé plus de 5000 cliniques, traité 1,4 million de diabétiques et formé des milliers de médecins dans les pays en développement. Elle s'est également engagée à maintenir le prix de l'insuline à 20% au maximum de celui pratiqué en Occident dans 36 Etats qui figurent parmi les plus pauvres.

Huma Khamis, de la Fédération romande des consommateurs, qui a évalué Novo Nordisk en 2006, salue en outre le niveau de sécurité élevé des médicaments produits par l'entreprise. «Elle n'a jamais connu de scandale de type Vioxx», souligne-t-elle. De même, elle se distingue par une approche éthique du marketing. «Ses campagnes de prévention ne ressemblent pas à des publicités déguisées, à l'instar de ce que font beaucoup d'entreprises pharmaceutiques», note-t-elle.

Les résultats de la firme ont été poussés à la hausse en 2011 par les bonnes ventes du médicament contre le diabète Victoza et de celui contre l'hémophilie Novo Seven. Mais le premier affrontera bientôt la concurrence du Bydureon sur le marché américain. La performance de Novo Nordisk en 2012 dépendra également de l'approbation de deux nouvelles substances (Degludec et DegludecPlus) aux Etats-Unis, dans l'UE, au Canada, en Suisse et au Japon.

NOVO^B,K





Le pionnier du LED

Philips a investi des millions dans le développement d'une nouvelle génération d'ampoules économes. Celles-ci sont désormais obligatoires dans un nombre croissant de pays.

En tant que numéro un mondial de l'éclairage, Philips a joué un rôle de pionnier dans le développement des ampoules économiques et LED. Le groupe «prend sa responsabilité environnementale au sérieux et y consacre un important effort de recherche», indique l'agence Sustainable Asset Management, qui précise que les produits verts représentent désormais 38% de ses revenus, en hausse de 18% par rapport à 2007.

«En 2011, Philips a investi 479 millions d'euros pour développer une nouvelle génération de produits et de technologies écologiques», confirme le groupe néerlandais. Cette somme sera portée à 2 milliards d'euros sur les cinq prochaines années. Outre des ampoules écologiques, il a mis sur le marché des appareils médicaux moins gourmands en énergie et une gamme de rasoirs sans substances nocives (PVC et BFR).

Oekom Research souligne également l'effort fait pour «informer les clients sur le bilan énergétique de ses produits à travers un système de signalisation clair et simple apposé sur les produits». L'autre point fort du groupe est le système de contrôle élaboré auxquels il soumet l'ensemble de ses fournisseurs clés, poursuit l'agence.

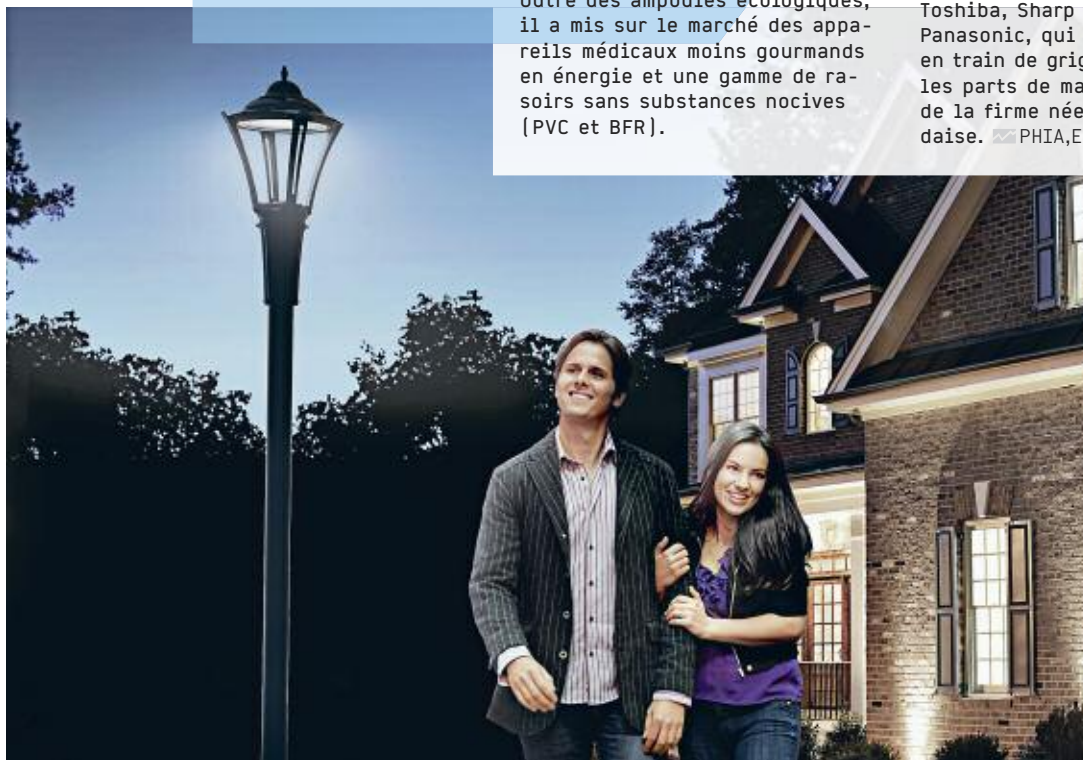
Philips a identifié 634 sous-traitants «à risque», dont 212 ont été audités en 2011. La firme a notamment obtenu de ses fournisseurs chinois – où les semaines de 72 heures ne sont pas rares – qu'ils ne fassent pas travailler leurs employés plus de soixante heures par semaine et leur offrent au moins un jour de congé.

Sur le plan financier, Philips a vécu une année «extraordinairement décevante» en 2011, notamment en raison de la forte concurrence dans le domaine de l'éclairage, selon Philipp Gamper de la Banque Sarasin. Le secteur des ampoules LED s'est ouvert à de nouveaux acteurs, comme Toshiba, Sharp ou Panasonic, qui sont en train de grignoter les parts de marché de la firme néerlandaise. PHIA,E



SIÈGE Amsterdam, Pays-Bas
CEO Frans van Houten
FONDATION 1891
CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
€ 22,6 mias
NOMBRE D'EMPLOYÉS
114'500 env.
CAPITALISATION \$ 17 mias

PHILIPS



Le marché des produits écologiques, tels que les ampoules LED, représente désormais 38% des revenus de Philips.


SWISS RE

S'assurer contre le changement climatique

Le géant de la réassurance Swiss Re a développé une série de produits destinés aux petits entrepreneurs ou paysans des pays en développement. Ils sont souvent en première ligne lorsque survient un ouragan ou une sécheresse.

En tant que deuxième plus grand réassureur au monde, Swiss Re a un intérêt évident à faire en sorte que les gouvernements et les individus soient bien protégés contre les catastrophes naturelles. Le groupe suisse a donc mis en place un vaste système d'analyse et de prévention pour identifier les risques liés aux ouragans, cyclones ou sécheresses, dont la survenance est favorisée par le changement climatique, et des solutions pour minimiser les dégâts physiques et économiques.

Des produits d'assurance spécifiques ont également été développés. «Lorsqu'un désastre naturel survient, les zones affectées se trouvent souvent dans des pays en voie de développement, où la couverture d'assurance est peu étendue, explique David Bresch, le chef du développement durable pour le groupe. Ce sont donc les individus et leur gouvernement qui doivent assumer les coûts de ces événements.»

Swiss Re a, par exemple, lancé une micro-assurance destinée aux entrepreneurs haïtiens, qui leur permet d'obtenir des paiements rapides en cas de sinistre. En Ethiopie, les petits paysans peuvent s'assurer contre les impacts de la sécheresse sur leurs cultures. De même, les prêts de la banque agricole vietnamienne sont garantis, même en cas de mauvaise année pour le riz. La firme est consciente du potentiel de ce marché: «Il s'élève à 40 milliards de dollars pour la micro-assurance», relève David Bresch.

Le groupe s'est en outre doté «d'un set d'indicateurs pour évaluer chaque transaction en fonction de critères éthiques, indique Oekom Research. Ces critères lui interdisent de faire des affaires avec des entreprises qui fabriquent des mines antipersonnel, violent les droits de l'homme, dégradent l'environnement ou participent à la prolifération d'armes nucléaires, ainsi qu'avec certains Etats (Soudan, Iran, Birmanie, Corée du Nord, Somalie).

«Swiss Re intègre des facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance dans ses décisions d'investissement», note François Vetri, de l'agence Sustainable Asset Management. Fin 2010, ce portefeuille «durable» s'élevait à 404 millions de francs.

Swiss Re bénéficie «d'une rentabilité en hausse», grâce notamment aux augmentations de primes qu'elle a pu effectuer dans certains pays en 2011 (Australie, Nouvelle-Zélande, Etats-Unis), indique la Banque Sarasin. Elle possède aussi de solides perspectives de croissance, notamment dans le domaine de l'assurance maladie et vie en Asie et Amérique latine.  RUKN


 SIÈGE
Zurich

CEO

Michel Liès

FONDATION

1863

PRIMES

ENCAISSÉES

EN 2011

\$ 21,3 mias

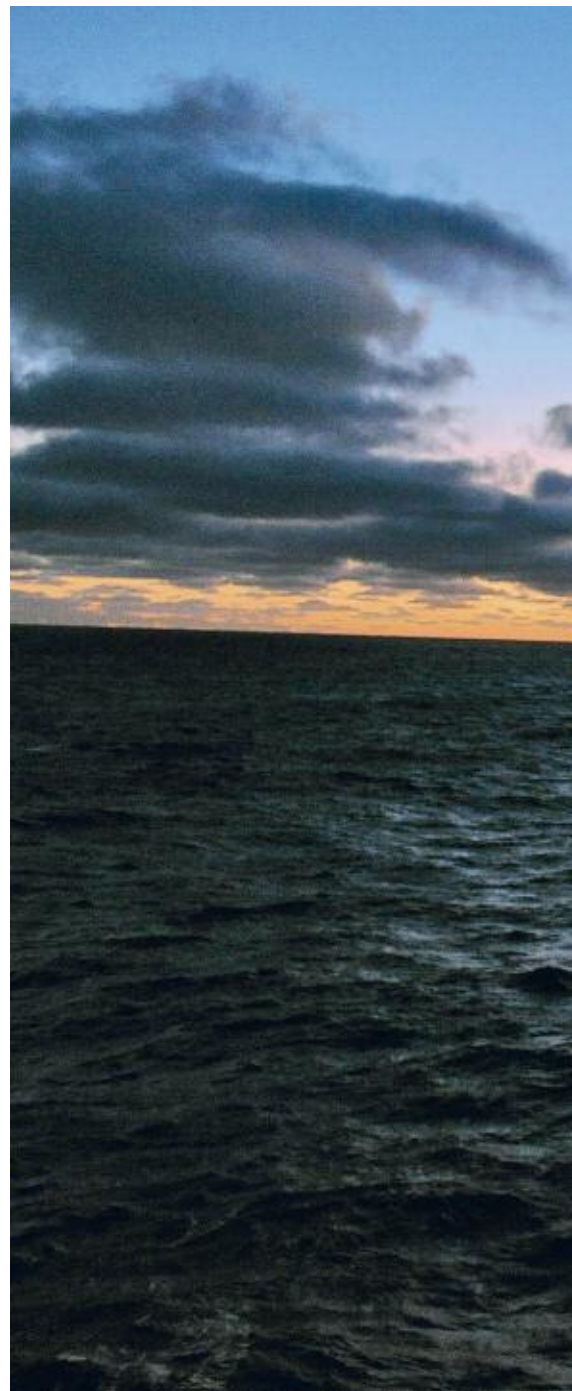
NOMBRE

D'EMPLOYÉS

10'300 env.

CAPITALISATION

CHF 20 mias





Transparence à la norvégienne

La firme pétrolière Statoil publie les montants qu'elle verse aux pays dans lesquels elle mène des projets d'exploration. Une condition préalable essentielle pour lutter contre la corruption.

Les entreprises pétrolières sont rarement saluées pour leur bilan écologique, mais la norvégienne Statoil fait partie des bons élèves. «Cette entreprise a été l'une des premières à appliquer des critères de durabilité pour le développement et la production de ses biocarburants», souligne l'agence Oekom Research.

La firme majoritairement détenue par l'Etat norvégien se distingue aussi par son souci de minimiser les impacts sociaux de son activité et par son grand degré de transparence. «Elle est très ouverte quant aux impôts qu'elle verse aux gouvernements des pays dans lesquels elle intervient, une condition importante pour lutter contre la corruption et s'assurer que les populations locales bénéficient des revenus des matières premières», note Oekom Research.

Huma Khamis qui s'est penchée sur le cas Statoil en 2005, relève pour sa part les «bonnes conditions sociales offertes aux employés, en matière de formation, d'égalité salariale et de non-discrimination, typiques d'une entreprise nordique».

Mais Statoil n'échappe pas entièrement à la controverse, en raison de ses visées sur la zone arctique et de sa participation dans un projet d'exploration en Angola, lié à des soupçons de corruption.

Les résultats du groupe ont été grevés en 2011 par des coûts de production en hausse et la faiblesse du prix du gaz en Norvège. Mais «les perspectives pour 2012 restent solides», grâce notamment à la cherté du baril de pétrole, à la découverte d'un nouveau champ au large des côtes norvégiennes et à l'acquisition de la firme américaine Brigham Exploration, relève Michael Romer de la Banque Sarasin. ✉ STL, O



STATOIL

SIÈGE Stavanger, Norvège
CEO Helge Lund
FONDÉ EN 1972
CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
\$ 112,3 mias
NOMBRE D'EMPLOYÉS
30'300 env.
CAPITALISATION \$ 71 mias



HARALD PETERSEN/STATOIL


BMW
SIÈGE Munich, Allemagne

CEO Norbert Reithofer

FONDÉ EN 1916

CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
€ 68,8 mias
NOMBRE D'EMPLOYÉS
100'300 env.
CAPITALISATION € 39 mias

Voitures économes et recyclables

BMW redouble d'efforts pour abaisser la consommation de ses véhicules. Il aide aussi les automobilistes à adopter un style de conduite «écologique».

La responsabilité environnementale est devenue une tendance lourde du secteur automobile. Dans ce registre, BMW se distingue par l'ampleur de son programme, faisant régulièrement œuvre de pionnier. La marque allemande développe des solutions innovantes pour abaisser la consommation de ses véhicules et diminuer les émissions de CO₂. Des modèles hybrides et à hydrogène sont déjà commercialisés en petite série, et le modèle BMWi, un véhicule entièrement électrique, sera mis en vente courant 2013.

Le groupe allemand a en outre équipé une partie de sa flotte «de systèmes de navigation qui aident les automobilistes à adopter un style de conduite et à choisir un parcours limitant la consommation d'essence»,

indique l'agence Oekom Research, qui évalue les entreprises en fonction de leur durabilité. L'utilisation de nouveaux matériaux, comme la fibre de carbone, a permis de réduire le poids et d'améliorer l'aérodynamisme des véhicules.

Entre 1995 et 2010, la quantité d'émissions de CO₂ produites par les voitures BMW vendues en Europe de l'Ouest a diminué de 30%. Lorsqu'elles arrivent en fin de vie, les voitures de la marque peuvent être recyclées à 85%. Le groupe a créé un vaste réseau de centres pour les récupérer.

La firme allemande dispose par ailleurs d'un important programme philanthropique, auquel elle a consacré 10,2 millions d'euros en 2010. L'accent est mis sur les projets liés à la sécurité routière, la gestion du trafic dans les grandes agglomérations et l'éducation. «BMW a anticipé les évolutions démographiques qui affectent l'Europe de l'Ouest et a lancé plusieurs initiatives pour



promouvoir la formation d'ingénieurs, dont la pénurie est annoncée», relève François Vetri, de l'agence SAM, un gestionnaire spécialisé dans les actifs durables.

«Se comporter de façon «durable» est une nécessité dictée par nos intérêts économiques», commente Kai Zöbelein, porte-parole de BMW. Il cite l'exemple de l'usine de Spartanburg, aux Etats-Unis, où l'utilisation d'énergies renouvelables a permis au groupe d'économiser 7,5 millions de dollars.

Philipp Gamper, analyste à la Banque Sarasin, relève les excellents résultats réalisés en 2010 et 2011 par BMW et la forte croissance du groupe en Chine, qui représente désormais 19% de ses ventes, contre 8% en 2009. Pour 2012, toutefois, l'arrêt de la production de l'ancienne série 3 (30% des ventes) et les coûts de marketing associés au lancement de son successeur, ainsi qu'une forte dépendance au dollar, pourraient grever les résultats.

BMW, X



Le paradoxe Apple

Les controverses s'accumulent pour Apple, qui continue pourtant de réaliser des résultats financiers exceptionnels. La marque la plus cool du monde devra néanmoins remettre en question certaines pratiques si elle ne veut pas se retrouver prise au piège de sa propre communication.

Une entreprise prête à tout pour payer le moins d'impôts possible: c'est en substance la description d'Apple qu'a faite le «New York Times» dans une enquête sur la stratégie d'optimisation fiscale de l'entreprise parue en mai dernier. Une controverse qui vient alimenter d'autres scandales auxquels a été confrontée l'entreprise dans le passé récent. En cause: des conditions de travail désastreuses dans les usines de son principal sous-traitant Foxconn en Chine ou encore des accusations d'atteinte à l'environnement ou de pratiques anti-compétitives. Apple véhicule pourtant une image d'entreprise «cool», propre et soucieuse d'écologie, et reste plébiscitée par les classes urbaines éduquées, par ailleurs les plus sensibles aux thèmes de la responsabilité sociale des entreprises.

Un paradoxe qui ne devrait pourtant pas remettre en question la bonne santé de l'entreprise si elle s'attaque à le résorber: «Apple prend très au sérieux les accusations dont lui-même ou ses fournisseurs ont fait l'objet et semble désireux d'y faire face, constate Markus Stierli, Head of Thematic Research à Credit Suisse. Les gens paient cher pour les produits Apple et attendent en retour que l'entreprise prenne ses responsabilités.»

L'attention portée à Apple serait en quelque sorte la rançon de son succès et de son positionnement comme marque progressiste, à l'image de son slogan «think different». «En comparaison avec ses concurrents, Apple n'est certainement pas la pire des entreprises technologiques en matière d'écologie et de responsabilité sociale, mais ce n'est pas la mieux notée non plus. Elle a obtenu jusqu'ici de très bons résultats en matière de gouvernance. Mais il est vrai que les attentes du public sont beaucoup plus élevées en ce qui concerne Apple, qui peut et doit mieux faire.»

Un constat qui n'a pas empêché la firme de Cupertino de publier de nouveaux résultats faramineux au premier trimestre 2012, avec un chiffre d'affaires en hausse de 59%, preuve s'il en est que la marque a conservé et fait fructifier un fort capital sympathie auprès du grand public. Le défi pour Apple sera de maintenir et de développer cette image positive, tout en s'attaquant à ce qui pourrait mettre en évidence la distorsion entre communication et réalité. AAPL, U



NATURA COSMETICOS

SIÈGE Cajamar, Brésil
 CEO Alessandro
Giuseppe Carlucci
 Fondation 1969
 CHIFFRE D'AFFAIRES 2011
\$ 3 mias
 NOMBRE D'EMPLOYÉS
6200 env.
 CAPITALISATION
BRL 18 mias
(\$ 8,8 mias)

Des cosmétiques qui profitent à l'Amazone

Les produits de la marque brésilienne Natura Cosmetics sont fabriqués à partir d'ingrédients biologiques. Ils sont fournis par des communautés rurales du bassin amazonien.

Les produits de Natura Cosmetics sont composés à 81,5% de substances naturelles, ne contiennent ni phtalate, ni parabène et ne sont pas testés sur les animaux. «Les ingrédients utilisés sont majoritairement issus de l'agriculture biologique», souligne Dominique Roten de la Banque alternative. Lorsqu'elle choisit ses fournisseurs, la firme brésilienne donne la priorité «aux communautés traditionnelles, aux exploitations familiales ou



SWISSCOM

Télétravail et vidéoconférences

Swisscom propose toute une gamme de services aux entreprises pour diminuer leurs émissions de CO₂. Le groupe de téléphonie suisse a réduit sa propre empreinte de 53%.

Les ordinateurs génèrent davantage d'émissions de CO₂ que le trafic aérien mondial. Fort de ce constat alarmant, Swisscom a développé des solutions pour réduire cette empreinte. La firme helvétique propose notamment aux entreprises d'héberger leurs données dans son centre informatique efficient (Data Service Center) et d'adopter ses outils de télétravail, de vidéoconférence et de gestion du trafic de marchandises. «Ces nouvelles technologies permettent de limiter le nombre de déplacements en avion et atténuent ainsi les émissions de CO₂», note le WWF, qui souligne le bon bilan écologique de l'entreprise.

Elle a également développé des appareils économes. Son téléphone fixe Ecomode n'émet aucun rayonnement en mode veille et consomme jusqu'à 60% de courant en moins qu'un appareil classique. Comptant parmi les dix principaux consommateurs de courant du pays, la firme helvétique se distingue par son utilisation élevée d'énergies renouvelables.

«Nous couvrons 100% de nos besoins avec du courant indigène, issu de sources renouvelables, et utilisons plus d'énergie solaire et éolienne que n'importe quelle autre entreprise en Suisse», relève Carsten Roetz, le porte-parole du groupe. Depuis 1998, Swisscom a ainsi réduit ses émissions de CO₂ de 53%.

Les salariés de l'entreprise bénéficient aussi d'horaires flexibles, d'un congé parental pour le père et la mère et d'allocations familiales. «Leur call center se trouve en Suisse, ce qui signifie que les employés

SIÈGE Worblaufen
(BE)
 CEO Carsten
Schlöter
 FONDATION 1998
 CHIFFRE
 D'AFFAIRES 2011
CHF 11,46 mias
 NOMBRE
 D'EMPLOYÉS
20'000 env.
 CAPITALISATION
CHF 18,2 mias

aux projets de conservation de la nature», note-t-elle. Sa ligne Ekos est ainsi composée de matières premières tirées de plantations certifiées par le Forest Stewardship Council. Elle a en outre prévu de créer un centre de recherche et de développement à Manaus et une usine de savons à Benevides, afin de faire profiter les populations locales de son savoir et de ses emplois.

Natura Cosmetics indemnise les communautés rurales dont elle utilise les procédés de fabrication traditionnels. «Le partage des profits tirés de l'utilisation de ces substances fait l'objet de négociations justes et équitables», souligne le groupe. «Nous voulons montrer qu'il est possible d'exploiter les richesses de l'Amazonie en harmonie avec la nature et de façon durable, par opposition au modèle d'exploitation utilisé jusqu'ici et qui a mis en danger la plus grande forêt du monde», indique Alessandro Carlucci, le CEO du groupe.

Financièrement, Natura Cosmetics a subi une légère inflexion de ses ventes en début d'année, mais celles-ci devraient retrouver leur vigueur grâce aux investissements consentis dans son réseau de distribution. Des frais de marketing élevés ont également assombri les perspectives du groupe.  NUACF,U



bénéficient de bonnes conditions de travail», indique Huma Khamis, de la Fédération romande des consommateurs.

Enfin, le groupe a lancé plusieurs initiatives, comme la récupération de vieux portables. «Les appareils sont écoulés sur le marché international de l'occasion et l'intégralité des gains est reversée à Terre des hommes», précise Carsten Roetz. Il a également raccordé 6700 écoles suisses à l'internet, gratuitement, et forme les élèves aux dangers du web.

Swisscom représente un investissement solide: l'entreprise dispose d'une «position dominante sur le marché suisse de la téléphonie, avec une part de 62% en 2010», relève Ute Haibach, analyste à la Banque Sarasin.

Elle peut encore croître dans le domaine du trafic de données et de la télévision digitale.

 SCMN



La chasse d'eau écologique

Le groupe suisse Geberit est le leader mondial des sanitaires verts. Ses produits permettent d'économiser des millions de mètres cubes d'eau chaque année (lire aussi en p. 54).

Les chasses d'eau représentent l'une des grandes sources de gaspillage d'eau dans le monde. Pour lutter contre ce problème et se profiler comme une entreprise durable, le groupe suisse Geberit a mis au point des systèmes spécifiques (dual flush et stop flush). Ces technologies ont permis d'économiser 1700 millions de mètres cubes d'eau rien qu'en 2011, ce qui représente plus de la moitié de la consommation annuelle des ménages allemands.

«Nous sommes les leaders de ce marché et estimons donc avoir une certaine responsabilité», commente Theres Meyer, la porte-parole du groupe. Geberit y trouve aussi son compte: «La construction de bâtiments est toujours plus souvent assortie de normes environnementales strictes, que nos produits permettent d'atteindre. Cela nous ouvre de nombreux nouveaux marchés.»

La firme suisse a en outre lancé il y a dix ans une stratégie pour rendre ses usines plus vertes. «Entre 2006 et 2009, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 15%», dit la porte-parole. L'utilisation d'énergies renouvelables devrait, elle, représenter un tiers de la consommation totale du groupe d'ici à 2015. Dans son plus grand centre de production, à Pfullendorf, en Allemagne, la proportion atteint déjà 20% et le site de Daishan, en Chine, est alimenté en énergie éolienne depuis 2009. Geberit finance également plusieurs projets pour équiper des écoles en sanitaires en Inde, en Serbie, en Equateur ou en Afrique du Sud.

«Là où Geberit se distingue vraiment, estime Dominique Roten, le responsable romand de la Banque alternative, c'est au niveau de sa stratégie pour promouvoir la diversité, l'égalité des genres et des salaires, ainsi que l'équilibre entre vie privée et travail au sein de l'entreprise.»

Sur le plan financier, Geberit possède «un énorme potentiel d'expansion», puisqu'il réalise actuellement 91,5% de ses recettes en Europe, estime Oskar Schenker, de la Banque Sarasin. Plusieurs nouveaux produits, susceptibles d'intéresser l'Inde et la Chine, seront commercialisés en 2012, ajoute l'analyste, qui pense que les rénovations de bâtiments représentent également «un immense marché» pour la firme.

 GEBN



SIÈGE Rapperswil-
Jona, Suisse
CEO Albert Baehny
FONDATION 1874
CHIFFRE
D'AFFAIRES 2011
CHF 2,12 mias
NOMBRE D'EMPLOYÉS
6000 env.
CAPITALISATION
CHF 7,3 mias

GEBERIT



«La durabilité est inscrite dans les gènes de Geberit»

Promu à la tête du leader mondial des sanitaires en 2005, Albert Baehny défend une vision à long terme et durable du management. Il a reçu Swissquote Magazine au siège saint-gallois de l'entreprise, à Rapperswil-Jona.

Texte: Ludovic Chappex / Photos: Marc Wetli

Il faut croire qu'il n'est pas nécessaire d'être un tueur pour se hisser aux plus hautes fonctions dirigeantes, y compris à la tête d'un grand groupe coté en Bourse. Albert Baehny, CEO de Geberit depuis près de huit ans, ne donne pas d'emblée l'image du chef narcissique et intimidant. «Je vous préviens, je ne souhaite pas figurer en photo sur la couverture de votre magazine. Cela ne me correspond pas du tout. C'est l'entreprise que je veux mettre en avant.»

Albert Baehny est l'un des rares managers d'origine romande à diriger une multinationale en Suisse alémanique. D'un abord sincère, l'homme

nous accueille avec simplicité dans la salle de réunion du dernier étage, à proximité de son bureau. Il est prévu que l'entretien porte d'abord sur la politique durable de Geberit, une voie dans laquelle l'entreprise saint-galloise, leader mondial des sanitaires, s'est engagée avec détermination, et qui lui vaut aujourd'hui une reconnaissance internationale. Elle a notamment décroché l'an dernier la première place du ranking en développement durable établi par la prestigieuse agence allemande Oekom research. Pour prendre la mesure des moyens déployés, il suffit de se rendre sur le site internet de la firme suisse, où le

volet «sustainability» occupe une place centrale.

On pourra certes arguer que la voie durable est la plus rationnelle pour Geberit. Dans la mesure où son modèle économique implique une grande consommation d'eau, l'entreprise suisse a tout intérêt à communiquer sur ses efforts en matière de durabilité, cette approche lui permettant du même coup de se distinguer de ses concurrents, souvent moins attentifs à ces questions.

La démarche a néanmoins le mérite de poser les conditions d'une gestion économique plus responsable, et malgré tout



«Nous sommes
devenus encore
plus transparents
depuis la mise
en place de nos
politiques durables.»

– Albert Baehny, CEO de Geberit





très performante, puisque Geberit figure parmi les entreprises suisses qui enregistrent la plus forte croissance (6% par an en moyenne au cours des dix dernières années).

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ De quelle manière la politique durable de Geberit influence-t-elle sur les performances économiques de l'entreprise? Pouvez-vous donner un exemple concret?

Albert Baehny ▶ Nous n'avons jamais eu à déplorer un effet économique négatif de nos engagements en matière de durabilité, ni sur les résultats financiers du groupe, ni sur les marges opérationnelles. Cela malgré tous nos investissements et nos

objectifs élevés sur ce plan. Il suffit de lire nos rapports annuels pour constater que cette politique durable nous a en fait aidés à générer des résultats excellents. Sur notre site de Givisiez (FR) où nous produisons de la tuyauterie, nous avons, par exemple, réussi à diminuer de 40% le volume d'eau annuel nécessaire pour la production de nos produits. Il s'agit d'un bénéfice net sur les coûts

«Nous avons décidé de continuer à investir comme si la crise n'existait pas.»



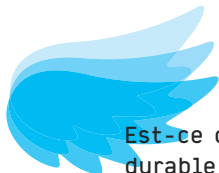
de production. Or, les investissements pour changer le processus de production ont été minimes. Pour chacune de nos activités, nous avons de tels objectifs de réduction des paramètres écologiques. A moyen et à long terme, tous les investissements durables effectués sont bénéfiques. Cela est clairement démontrable.

A quel moment ce virage durable a-t-il été pris? S'agit-il d'un héritage historique?

Le virage s'est opéré entre 1997 et 1999, avant l'entrée en Bourse de Geberit. C'est le passage d'une entreprise familiale à une entreprise cotée qui a nécessité un ajustement stratégique. L'époque coïncidait avec le début des préoccupations durables. Aujourd'hui, cette durabilité est inscrite dans les gènes du groupe. Elle imprègne toutes nos stratégies et processus de décision.

Le fait de placer la durabilité au cœur de votre stratégie commerciale influence-t-il également l'ambiance et les relations au sein de l'entreprise?

Il faut constater que nos employés sont extrêmement fiers de travailler pour une entreprise qui jouit d'une excellente réputation. Nos collaborateurs sont heureux que nous remportions des récompenses et, du coup, ils ont envie de s'améliorer encore pour rester au sommet dans ce domaine. Le fait de se soucier d'éthique, y compris dans la gestion du personnel, influe positivement sur la loyauté et la motivation de tous les collaborateurs. C'est un bénéfice énorme pour la société.



Est-ce que l'engagement durable implique de fait une plus grande transparence?

La transparence est un principe de base chez nous, aussi bien par rapport à nos employés que nos actionnaires ou nos partenaires commerciaux. Mais il est vrai que nous sommes devenus encore plus transparents depuis la mise en place de nos politiques durables, du fait que nous communiquons sur nos objectifs et nos résultats écologiques.

Lors de la crise de 2009, y a-t-il eu une remise en question de l'engagement durable au sein du management de l'entreprise?

N'avez-vous pas songé alors à recentrer votre stratégie sur la réduction des coûts?

Forcément, la crise nous a forcés à débattre à l'interne de notre stratégie. Notre réponse a toutefois été simple et extrêmement claire. Nous avons décidé de continuer à investir comme si la crise n'existait pas. Nous n'avons même jamais autant investi que durant cette période! Il n'y a eu aucun plan de restructuration et personne n'a été mis à la porte. Surtout, nous n'avons à aucun moment révisé à la baisse nos objectifs durables.

Le fait de ne pas avoir licencié de personnel à cette période, était-ce pour vous une question de cohérence, compte tenu de la réputation de l'entreprise?

Il y a eu naturellement des discussions au comité exécutif et avec le Conseil d'administration, dont une partie estimait qu'il fallait réduire nos coûts opérationnels.

«Les jeunes Suisses ne sont pas du tout flexibles géographiquement.»

Nous avons fait exactement le contraire. D'une part, nous ne savions pas combien de temps la crise allait durer; d'autre part, nous avions des marges saines. Il n'y avait pas de nécessité immédiate à restructurer. Mais il s'agissait aussi d'une responsabilité sociale vis-à-vis de nos employés. Nous ne fonctionnons pas au trimestre chez Geberit, ni même à l'année! Nous développons une vision à long terme et nos collaborateurs nous sont extrêmement précieux.

Combien de personnes définissent la politique durable de Geberit?

Il y a un groupe de... deux personnes qui s'en occupent à plein-temps. Ces deux personnes sont chargées de planifier la stratégie durable avec les différents départements. Elles définissent avec chaque usine les objectifs annuels à atteindre, et font de même avec les responsables de la logistique, de la recherche et de la vente. La responsabilité de la durabilité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés, est ensuite partagée par chacun des employés.

Au regard de vos engagements durables, de quoi êtes-vous le plus fier?

Du fait que la petite société

suisse Geberit soit reconnue au niveau mondial comme l'une des meilleures dans le domaine de la durabilité. Avoir réussi à acquérir cette notoriété est une grande fierté. Nous sommes une référence mondiale dans le domaine malgré notre petite taille. L'autre fierté, sans vouloir être arrogant, c'est que cette réputation est valable dans tous les domaines de la durabilité. Il n'y a pas de secteurs dans lesquels nous soyons à la traîne.

Sur quelle base sélectionnez-vous vos fournisseurs, afin qu'ils répondent à vos normes?

Nous les auditions régulièrement et leur soumettons une série de critères durables à remplir. Nous vérifions ensuite que ces critères sont bien remplis. Nous utilisons un code de conduite similaire à l'interne. Si certains fournisseurs ont besoin d'un délai pour s'adapter à nos critères, nous pouvons le leur accorder. Mais s'ils ne remplissent pas nos exigences, nous nous tournons vers d'autres partenaires.

Quels sont vos principaux axes de développement et vos produits les plus prometteurs pour l'avenir?
L'un des objectifs principaux



a trait à la diminution de la consommation d'eau. Un autre domaine de recherche concerne l'optimisation de ce que l'on appelle les «touch free systems»; il s'agit des systèmes sanitaires électro-niques mis en place dans les lieux publics, et qui évitent aux usagers d'avoir à toucher des ustensiles, tels que chasses d'eau ou robinets. Un troisième axe de recherche concerne le travail sur l'acoustique de nos systèmes, afin qu'ils soient le plus silencieux possible. Enfin, la simplicité d'installation de nos produits fait aussi partie des axes de développement. Au niveau mondial, il y a de moins en moins d'installateurs qualifiés. L'idée est que les installateurs puissent mettre en place nos produits plus facilement.

Vous avez indiqué que vous souhaitiez développer davantage les produits de milieu de gamme, alors que Geberit a jusqu'ici un positionnement premium. Pouvez-vous détailler cette stratégie?

Nous restons focalisés sur le premium mais nous constatons que les produits de milieu de gamme se développent bien, notamment dans les marchés émergents. Pour avoir accès à ces marchés, nous allons en développer de plus en plus. La qualité reste celle de Geberit mais les produits sont un peu simplifiés.

Vous consacrez d'importants moyens marketing (spots TV et internet, campagnes d'affichages, etc.) à la promotion de vos toilettes lavantes «AquaClean». Comment réagit le marché européen? Pensez-

vous parvenir à imposer ce type de produits à des consommateurs qui, culturellement, ne sont pas familiers de ces systèmes?

Cette catégorie de produits, bien que très populaire au Japon et en Corée, avec un taux de pénétration respectif de 70 et 40%, reste en effet inconnue en Europe. L'idée est donc d'attirer l'attention des clients finaux potentiels sur ces toilettes. Il faut d'abord réussir à éveiller la curiosité. Ensuite, sur notre site internet, les gens intéressés peuvent découvrir le fonctionnement de nos toilettes lavantes. Enfin, il faut que les clients potentiels puissent les essayer dans des show-rooms.

Ce marché ne vise-t-il pas exclusivement les particuliers? Pour un hôtel, par exemple, il reste délicat de bousculer les habitudes des clients...

Il y a trois marchés potentiels pour les toilettes lavantes: les particuliers, mais aussi les hôtels haut de gamme et wellness, ainsi que les hôpitaux gériatriques. Aujourd'hui, dans tous les projets de construction ou de rénovation d'hôtels de luxe, la question de l'installation de toilettes lavantes se pose. Dans un hôtel 5 étoiles, un employé conduit toujours le client à sa chambre; cette personne pourra donc lui indiquer comment s'utilisent les toilettes lavantes ou lui fournir un mode d'emploi. Il faut éduquer les gens...

Par rapport à votre chiffre d'affaires global, que représente aujourd'hui cette nouvelle gamme de produits?

Nous ne communiquons pas cette information. Mais c'est un marché potentiel très important pour nous et qui se développe bien. La croissance des ventes de produits AquaClean s'élève à environ 20% par an.

Vous êtes présents essentiellement sur le sol européen, particulièrement en Suisse et en Allemagne. Qu'est-ce qui rend si difficile votre implantation sur les autres continents?

Il y a d'abord une raison historique à cela, du fait de la présence de notre siège à Rapperswil-Jona. Mais surtout, les normes changent totalement d'un continent à l'autre. Les standards en Chine, au Japon ou aux Etats-Unis ne sont pas du tout les mêmes qu'en Europe, et du coup, les barrières à l'entrée sont très élevées pour un outsider. Le marché japonais, par exemple, est déjà occupé par trois grands acteurs locaux.

Où sont fabriqués les produits Geberit?

Nous disposons au total de 16 centres de production; deux en Chine, trois aux Etats-Unis, trois en Suisse, quatre en Allemagne, deux en Autriche, un en Italie et un en Slovénie. Cela signifie que l'on fabrique nos produits directement dans les pays où ils sont vendus. Nous n'avons aucune intention de délocaliser des usines suisses. Le savoir-faire local est très important et nos usines européennes sont extrêmement automatisées. Autrement dit, leur structure de coût est très compétitive. Le fait de délocaliser complexifierait la logistique.



Avez-vous des projets d'acquisitions pour cette année?

Notre stratégie de base reste la croissance organique. Chaque année, nous revisitons une liste d'acquisitions potentielles, mais nous n'avons pas de projets en vue en ce sens dans l'immédiat.

Parvenez-vous à recruter facilement du personnel sur le marché suisse?

Je trouve le personnel suisse globalement très qualifié. C'est au niveau des postes techniques que nous avons le plus de difficultés à recruter des collaborateurs. Nous allons donc souvent chercher des ingénieurs à la périphérie de la Suisse. Etant donné la bonne réputation de notre société, nous avons un accès privilégié aux meilleurs profils. Le plus gros problème avec les jeunes Suisses, c'est qu'ils ne sont pas du tout flexibles géographiquement! Il n'est pas facile d'envoyer des jeunes talents en Chine, aux Etats-Unis ou dans un autre pays européen pour plusieurs années. Il y a toujours des exceptions, mais de manière générale, les employés suisses sont de moins en moins flexibles.

Vous cumulez désormais les casquettes de CEO et président depuis avril 2011, quel premier bilan tirez-vous de cette situation?

Sincèrement, il n'y a pas de problème à ce sujet au sein du conseil d'administration. Par ailleurs, j'ai récemment effectué un road show auprès de tous nos principaux actionnaires, personne ne m'a posé la question du double mandat. Cette situation est bien acceptée. ▲



CEO alpiniste

Entré chez Geberit en 2003 en tant que directeur du département «Marketing et ventes Europe», Albert Baehny (59 ans) dirige le groupe saint-gallois depuis 2005. Il est l'un des rares Romands à occuper une telle fonction en Suisse alémanique.

Né de parents d'origine bernoise installés à Payerne, ce féru d'alpinisme et de voyages a accompli sa maturité au Collège St-Michel de Fribourg, puis a obtenu une licence en biologie à l'Univer-

sité de Fribourg. Il démarre sa carrière en 1979 au département recherche de Serono, avant de s'orienter dans le marketing et le management. Il occupe successivement des postes de cadre supérieur chez Dow Chemicals Europe (1981-1993), Ciba-Geigy/Ciba SC (1994-2000), Vantico (2000-2001) et Wacker Chemie (2001-2002).

Marié et père d'une fille de 14 ans, Albert Baehny réside à Arlesheim, dans le canton de Bâle.



De l'influence de la religion sur la finance

Vantés comme un antidote aux excès des hedge funds et des produits structurés, les préceptes religieux font un retour en force dans la finance. Ce qui pose la question de la laïcité de l'économie.

Par Sylvain Menétrey

La finance islamique se développe de manière quasi exponentielle depuis quelques années. Les actifs gérés conformément à la charia sont passés de 5 milliards de dollars environ à la fin des années 1980 à 1'200 milliards en 2011. Les experts prévoient qu'ils atteignent les 3'000 milliards d'ici à 2016.

On range communément cette finance alternative dans la catégorie de la finance éthique, avec la différence que les critères moraux mis en avant sont d'ordre religieux. Elle se caractérise par un risque partagé entre institutions financières et clients, par la proscription des investissements dans certains secteurs jugés impurs



Des traders reçoivent la communion lors d'une messe donnée à l'intérieur de la Bourse des Philippines, à Manille, lors de la première journée de l'année (2 janvier 2008).



REUTERS/CHERYL RAVELO



comme les armes, le porc, l'alcool, la pornographie et les jeux d'argent et de hasard. Elle se distingue surtout par son interdiction de l'intérêt (dit *riba*), une condamnation qu'elle partage d'ailleurs avec les autres grandes religions monothéistes, quoique à des degrés divers.

En réaction aux excès du droit romain où les dettes pouvaient se régler par l'esclavage des enfants d'un créancier décédé, l'Eglise catholique proscriit l'intérêt. Elle fonde sa condamnation sur une interprétation de l'Evangile de saint Luc qui dit: «Prêtez sans rien attendre en retour.»

De son côté, la religion juive autorise l'intérêt, mais sous réserve que cette pratique ne s'adresse qu'à des adeptes d'autres religions ainsi que le recommande l'Ancien Testament: «Tu pourras tirer un intérêt de l'étranger, mais tu n'en tireras point de ton frère.» D'où, au Moyen Age, l'essor de la finance juive en Europe.

Ce n'est qu'avec la Réforme, et en particulier grâce à la vision pragmatique de Jean Calvin qui publie en 1545 sa «Lettre sur l'usure», que les chrétiens vont se mettre à pratiquer le prêt avec intérêt. Cette concession va permettre une expansion sans précédent du système bancaire en terres protestantes, mais aussi de toute l'économie de ces pays. En France, c'est sous la Révolution de 1789 que la loi interdisant l'usure est abrogée. Enfin, le Vatican rend l'intérêt licite en 1913.

Rien de tel en terre d'islam, où une phrase du Coran dicte

«Ceux qui bénéficient d'intérêts seront bannis, comme ceux que le démon a rendu fous.»

encore le droit: «Ceux qui bénéficient d'intérêts seront bannis, comme ceux que le démon a rendu fous.» Pour les musulmans, l'argent ne doit pas servir à faire de l'argent, mais à donner naissance à des projets concrets. La spéculation se retrouve ainsi largement bannie de ce type de finance. Pourtant, en raison de la colonisation, le système occidental a été largement adopté par le monde musulman. Ce n'est qu'à partir des années 1970, dans un effort de réislamisation de la société, que les principes de la charia ont ressurgi dans le domaine économique.

ÉCONOMIE RÉELLE

Pour répondre aux différentes contraintes qu'implique le code moral des musulmans, l'ingénierie financière islamique a imaginé divers instruments comme les *soukouks*, qui sont des obligations adossées à des actifs. Les fonds recueillis auprès des investisseurs sont transférés vers une société dédiée, un fonds commun de créances, qui va se charger de réaliser les investissements et de recueillir les revenus de ces placements pour les transférer ensuite aux investisseurs.

Grâce à ces titres liant les transactions financières à des activités économiques tangibles, la finance islamique a

témoigné d'une certaine robustesse lors de la crise de 2008. Ses adeptes l'ont même promue comme un antidote aux excès de la finance conventionnelle. «Si les banques avaient suivi les principes de la finance islamique, la crise du crédit n'aurait pas éclaté», assurait Waheed Qaiser, de Qatar Consulting, l'un des pionniers de la finance islamique en Europe lors d'une conférence sur le sujet à Genève. En effet, seul un nombre réduit d'établissements islamiques ont été durement touchés par la crise de 2008. Les mécanismes de la finance islamique étant davantage déterminés par l'économie réelle que par le secteur financier, ils évitent les effets de levier excessifs et la titrisation.

En dépit de ces restrictions, la finance islamique peut afficher des rendements équivalents voire supérieurs à la finance conventionnelle. «Les portefeuilles composés en accord avec la charia, sans produits structurés, ni CDO, ni hedge fund ont largement dépassé leurs cousins conventionnels ces dernières années», affirme John Sandwick, un consultant indépendant en finance islamique basé à Genève.

Les banquiers suisses proposent pourtant très peu de produits en accord avec la charia



Une femme trader surveille le cours des actions dans la salle des marchés de la banque Negara Indonesia de Djakarta [22 septembre 2011].

REUTERS

à leurs clients musulmans, à l'exception notable de la Banque Sarasin qui dispose d'un éventail relativement complet. John Sandwick analyse ces réticences helvétiques avec un brin de cynisme: «Les gens qui vendent des produits structurés tiennent à leurs bonus et à leurs commissions qui sont sans comparaison dans le secteur bancaire. On ne peut pas acheter une Audi TT avec la commission qu'on gagne en vendant juste une bonne vieille action.»

Si l'appât du gain peut entrer en compte, la question culturelle joue aussi certainement dans cette réserve en terres

calvinistes. «Hier, l'égalité de traitement des clients s'opérait par la qualité des prestations offertes. Doit-elle dorénavant passer par la prise en compte des préférences ou des obligations religieuses des individus? Le risque d'image est important car le débat sur la place de l'islam dans la société reste toujours passionné en Occident», avance Michel Ruimy, professeur à l'ESC Europe à Paris.

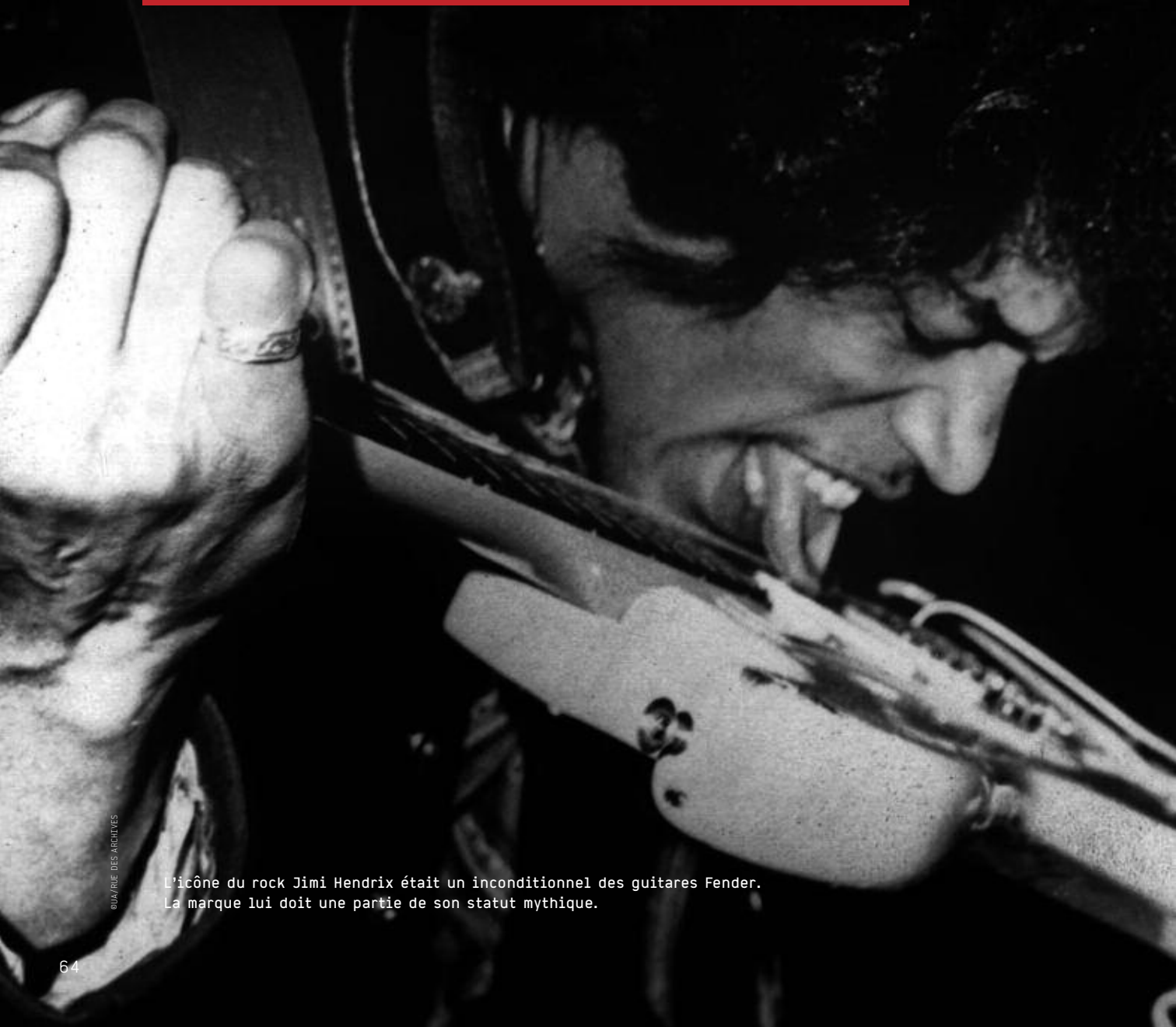
Néanmoins, certaines places financières occidentales, comme celle de Londres, accueillent plusieurs établissements de finance islamique et mènent une réflexion dépass-

sionnée sur le sujet. Qui plus est, des personnalités de renom comme Kenneth Rogoff, l'ancien économiste en chef du FMI, défendent le bien-fondé des principes de cette finance alternative: «Je ne prêche pas pour un retour au Moyen Age, quand le droit canon interdisait les prêts à intérêt. Cela dit, le pendule est visiblement allé trop loin dans l'autre sens. Ceux qui prétendent que l'interdiction de l'intérêt dans le système financier islamique génère des disparités devraient regarder les systèmes adoptés par les législateurs occidentaux au nom d'idées positivistes», écrivait-il dans une de ses communications l'an dernier.

Dans le monde chrétien, on admet que l'investissement socialement responsable bien qu'il s'en soit détaché découle de principes chrétiens. Le Pioneer Fund, premier fonds étiqueté comme socialement responsable, a ainsi été lancé en 1928 à l'instigation du Conseil fédéral des Eglises américaines. Sa politique d'investissement excluait les sociétés dont les activités étaient en relation avec l'alcool, le tabac et la pornographie. Aujourd'hui encore, les quakers et les méthodistes intègrent des considérations extra-financières dans leurs politiques d'investissement. Les cultures financières musulmanes et occidentales sont donc plus proches qu'on ne le croit. ▲

Fender, l'esprit rock arrive en Bourse

Le mythique fabricant américain de guitares électriques, qui a séduit les plus grandes icônes du rock, veut entrer au plus vite sur le Nasdaq. Objectif: rembourser ses nombreuses acquisitions pour pouvoir continuer à investir. Par Serge Maillard



L'icône du rock Jimi Hendrix était un inconditionnel des guitares Fender. La marque lui doit une partie de son statut mythique.

La séquence fait encore frissonner tous les amoureux du rock. Au terme d'un concert en extase au festival de Monterey, le 18 juin 1967, Jimi Hendrix, s'agenouillant devant sa guitare Fender Stratocaster, lui met le feu après l'avoir aspergée d'essence. «Quand j'ai brûlé ma guitare c'était comme un sacrifice. On sacrifie ce qu'on aime et j'aime ma guitare», explique le musicien à l'issue de sa performance. Nouvelle idole d'une période mettant à mal les divinités traditionnelles, la guitare Fender devient culte. Même «Dieu» – surnom donné au musicien Eric Clapton – adopte l'instrument, aux côtés des plus grands noms du rock: Marc Knopfler, Bruce Springsteen, Keith Richards, George Harrison ou encore Kurt Cobain.

XXXXX

«Il y a un véritable retour de la guitare électrique sur le devant de la scène, suite au déclin de la techno et de l'électro.»

Aujourd'hui, le plus grand vendeur mondial de guitares électriques s'attaque à un nouveau défi: celui de séduire les marchés financiers. En mars, la marque basée à Scottsdale, dans l'Arizona, a annoncé son intention d'intégrer «le plus vite possible» le Nasdaq, sous la cotation «FNDR». Dans le document transmis à la Commission des opérations de Bourse américaine (SEC), la société explique vouloir y lever jusqu'à 200 millions de dollars, dont la moitié pour rembourser une partie de ses dettes, qui dépassent les 246 millions de dollars.

Devenue un géant dans l'univers musical, la marque californienne fondée en 1946 s'est livrée depuis dix ans à une frénésie d'acquisitions onéreuses pour compléter sa gamme de produits. Dernier rachat en date: celui de Kaman Music Corporation (KMC), le plus grand distributeur indépendant américain d'instruments et d'accessoires de musique, en janvier 2008. «Avec ce rachat, le plus important de notre histoire, nous avons acquis la propriété ou les droits de distribution sur plus de 100 marques», précise le groupe dans la notice transmise au SEC. Coût de l'opération: 117 millions de dollars.

«Le problème est que Fender a racheté cette compagnie en

pleine crise financière, sur ses fonds propres, relève Arturo Bris, professeur de management à l'IMD à Lausanne. Cela n'a fait qu'accroître le problème de la dette.» Selon lui, l'entrée en Bourse vise non seulement à rembourser les dettes accumulées, mais aussi «à poursuivre la stratégie d'acquisitions avec un peu plus de marge de manœuvre financière, en ne demeurant pas pieds et poings liés à un petit nombre d'investisseurs».

«L'entrée en Bourse doit permettre à Fender de s'étendre vers l'Asie, car le marché américain est saturé.»

EXPANSION EN CHINE

Pour Julian Bavaud, gérant du distributeur musical Wharry à Morges, «il y a aussi une certaine fierté des dirigeants à intégrer le Nasdaq en étant actif dans un secteur d'aussi petite dimension, où les gains sont loin d'être astronomiques. Cela renforce leur crédibilité dans le monde de la musique.» En 2011, la société a enregistré un chiffre d'affaires dépassant les 700 millions de dollars, en hausse annuelle de 13%. Outre la mythique série du même nom, le groupe Fender comprend désormais dans son portefeuille des marques aussi diverses que Guild, Gretsch, Tacoma, Jackson ou encore Charvel. Il écoule également des basses, des

amplificateurs, des percussions et des systèmes portables de sonorisation.

Malgré la baisse des ventes aux Etats-Unis lors de la crise financière, Fender profite de l'expansion du marché mondial de la guitare depuis une décennie: «Il y a eu un véritable retour de la guitare électrique sur le devant de la scène, suite au déclin de la techno et de l'électro qui dominaient la seconde moitié des années 1990», souligne Stéphane Abbt, gérant du magasin spécialisé The Works à Genève. Le groupe semble aussi s'être bien ressaisi d'une année 2010 minée par la disparition de son fournisseur exclusif de peinture, qui s'était soldée par l'arrêt de la production pendant quatre mois à son usine californienne et une perte de 1,6 million de dollars (contre un bénéfice net de 19 millions l'année passée).

La société dirigée par Larry Thomas, qui réalise la moitié de ses ventes aux Etats-Unis, ne se prive pas de souligner aux investisseurs «la popularité en hausse de la guitare dans de vastes pays émergents comme la Chine, l'Inde et l'Indonésie». Sur ces marchés, les ventes de marques du groupe Fender ont atteint 86,1 millions de dollars en 2011, en hausse de 45% sur les trois dernières années. «L'entrée en Bourse doit permettre à Fender de s'étendre vers l'Asie, car le marché américain est saturé», estime Arturo Bris de l'IMD. Pour conquérir l'Orient, Fender peut miser sur son prestige: «La part émotionnelle est absolument essentielle dans l'achat de tels produits,

relève Julian Bavaud. Les musiciens tiennent absolument à détenir un instrument arborant le fameux logo.»

GIBSON, LA RIVALE HISTORIQUE

Aujourd'hui encore, la société récolte les fruits du travail de son fondateur Leo Fender, pionnier de la guitare électrique moderne, concepteur de la mythique Stratocaster et inventeur de la basse électrique (lire l'encadré en p. 67). Elle doit aussi beaucoup à Bill Schutz, surnommé le «sauveur de Fender», qui a permis au milieu des années 1980 d'enrayer le déclin de la marque face à la concurrence japonaise en refondant la qualité des guitares originales et en lançant une sous-marque de Fender fabriquée au Japon, la Squier.

L'entreprise, qui emploie aujourd'hui plus de 2700 personnes à travers le monde, a nettement diminué ses prix en raison de la concurrence asiatique. «Le prix moyen d'une Fender varie actuellement entre 1'500 et 1'800 francs, explique Stéphane Abbt. Il y a trente ans, il fallait déboursier la même somme pour en acquérir une.» A noter que les guitares fabriquées dans l'usine mexicaine de Fender coûtent la moitié de celles produites de l'autre côté de la frontière, en Californie. Quant aux Squier, elles sont à présent assemblées en Chine, en Indonésie et en Inde.

Depuis ses débuts, Fender partage le haut de l'affiche du marché de la guitare électrique avec sa rivale historique, la firme Gibson, basée à Nashville. «Les deux

Le Californien Leo Fender (1909-1991), père de la guitare électrique.



Eric Clapton, Keith Richards, Boogie Chillin et Michael Brito réunis sur scène à Atlantic City (1989).



MICHAEL BRITO/ZUMAPRESS SLASH NEWS.COM



FRANCESC FAREGAS/NEWS.COM

Bruce Springsteen en concert à Barcelone (1981).



Kurt Cobain, chanteur décédé de Nirvana, en concert à l'Astoria Theatre de Londres (1991).

ZUMA PRESS/NEWS.COM

marques connaissent des évolutions parallèles et leur lutte est en réalité plutôt bonne pour le marketing, estime Stéphane Abbt. Ce sont les meilleures ennemies du monde.» Si deux écoles existent bel et bien, les rockeurs ne se privent pas de passer du son clair et incisif des Fender aux tonalités plus rondes des Gibson et vice versa, à l'instar de Dave Gilmore (Pink Floyd) ou Jimmy Page (Led Zeppelin).

Dans cette lutte au sommet, gageons que la décision de la marque américaine d'entrer en Bourse a conduit à une sérieuse réflexion au sein du top management de sa «meilleure ennemie». Car Fender peut compter sur un atout de poids au moment de son enregistrement sur le Nasdaq, observe Arturo Bris: «En période de crise et d'incertitude, les investisseurs sont particulièrement friands de marques fortes et prestigieuses.» ▲

Du big band aux guitar heroes

Née au lendemain de la guerre, la plus célèbre marque de guitare au monde a failli disparaître dans les années 1980, avant de renaître de ses cendres.

Bien qu'il n'ait jamais appris à en jouer, Leo Fender est l'un des pères de la guitare électrique. En 1950, le Californien lance la Telecaster, dont la puissance permet aux guitaristes de s'affranchir de leur rôle de faire-valoir des big bands pour gagner le devant de la scène. L'année suivante, il conçoit la première basse électrique, la Precision Bass. Mais c'est en avril 1954 que ce bricoleur de génie bouleverse radicalement le paysage musical avec le lancement de la Stratocaster, adoptée par les plus grands guitar heroes de l'époque, l'Américain Buddy Holly et le Britannique Hank Marvin, et qui sert encore aujourd'hui de standard sur le marché.

En 1965, ne supportant plus les dimensions prises par son entreprise, Leo Fender se résigne à la vendre au géant de l'audiovisuel CBS. «Une décision catastrophique, juge Stéphane Abbt de The Works. Car les managers n'avaient plus aucun lien avec les ouvriers, et souhaitaient surtout produire massivement à bas coût.» La marque aurait sans doute disparu si elle n'avait été reprise en main en 1985 par une poignée de cadres dirigeants, qui recréent la Stratocaster avec les moyens du bord et lancent la sous-marque Squier. Depuis, le son Fender vibre sans relâche.

Hypothèques: des taux incroyablement bas

Seule banque en Suisse à proposer une solution hypothécaire complète en ligne, Swissquote met à la disposition de ses clients un service à la fois simple et rapide. Avec en prime, les taux d'intérêt les plus bas du marché. Explications de Jürg Schwab, directeur du département Trading chez Swissquote.

Les taux d'intérêt hypothécaires proposés par Swissquote atteignent des niveaux jamais vus sur le marché: avec un taux fixe de 1,48%* pour un crédit fixé sur dix ans, par exemple, il n'aura jamais été aussi avantageux d'acquérir un appartement ou une maison. Pour les crédits sur deux ans, le taux proposé atteint même 0,69%.* Jürg Schwab, responsable des eHypothèques chez Swissquote, détaille les avantages de cette offre.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶
Swissquote propose les taux hypothécaires les plus bas du marché. Quelles sont les conditions pour profiter de cette offre?

JÜRIG SCHWAB ▶ Il suffit tout simplement d'être client Swissquote et de remplir les conditions habituellement requises pour ce type de crédit, c'est-à-dire disposer des fonds propres nécessaires ainsi que d'un revenu permettant de couvrir les charges annuelles. Il faut souligner que même les indépendants

peuvent désormais profiter de cette offre.

Quels sont les principaux avantages de l'offre de Swissquote?

La rapidité et la simplicité de notre service, sans paperasserie. Et bien sûr aussi les taux d'intérêt, qui sont les plus bas du marché! Nous sommes la seule banque à offrir une solution hypothécaire entièrement on line, et cela dans toute la Suisse, 24h/24, 7 j/7. Les autres établissements proposent des simulations en ligne, mais leurs clients doivent ensuite prendre contact avec un gestionnaire. De plus, chez Swissquote, nous ne facturons aucune commission ou frais de dossier.

Vous avez comme partenaire la Banque Cantonale de Bâle-Campagne (BLKB). Pourquoi cette association?

La BLKB, au bénéfice d'un rating AAA, possède des finances très saines et une grande expérience dans le domaine des crédits hypothécaires. C'est d'ailleurs elle qui octroie les

crédits. De notre côté, nous mettons à disposition notre savoir-faire technologique.

Concrètement, comment les clients intéressés doivent-ils procéder?

Il suffit de se rendre sur notre site internet, où se trouvent toutes les informations liées à un octroi du crédit. Un tableau est affiché avec les taux d'intérêt proposés et les conditions générales de l'offre. Ensuite, le client remplit en ligne un questionnaire simple et rapide en saisissant des informations sur ses fonds propres, son revenu, la valeur de son bien immobilier et le montant du crédit souhaité. Les données personnelles du client sont déjà pré-saisies. Une dizaine de minutes suffisent pour compléter ce questionnaire.

Et si le client a une question à poser?

Le customer care de Swissquote se tient toujours à disposition. Les clients peuvent nous contacter par téléphone pour obtenir des



THÉRIER PAREL

Jürg Schwab, responsable des hypothèques chez Swissquote, devant le nouveau bâtiment actuellement en construction à Gland, au siège de l'entreprise.

réponses à leurs questions. Cela étant, la grande majorité des clients n'a pas besoin de nous appeler car l'outil en ligne prévoit tous les cas de figure, tout en restant extrêmement simple à utiliser.

Que se passe-t-il ensuite?

Sur la base du formulaire rempli en ligne par le client, notre partenaire, la Banque cantonale de Bâle-Campagne (BLKB), procède aussitôt à une étude de faisabilité et nous renvoie le dossier, puis nous transmettons une proposition au client directement dans sa boîte mail. Tout cela prend moins de vingt-quatre heures, et le plus souvent à peine

quelques heures. Dans une banque traditionnelle, ce processus demande beaucoup plus de temps. Ensuite, si le client souhaite poursuivre sa démarche, il reçoit une offre concrète de notre part. Il nous fournit alors les documents habituels pour une hypothèque.

Pour quel type de crédit recevez-vous le plus de demandes?

Bien que nous propositions également des hypothèques à taux variable et à taux Libor, la grande majorité de nos clients opte aujourd'hui pour un taux fixe – allant de 2 à 10 ans. Etant donné la situation actuelle, avec des

taux historiquement bas, cette option se révèle très avantageuse et permet la maîtrise de son budget sur la durée choisie. ▲

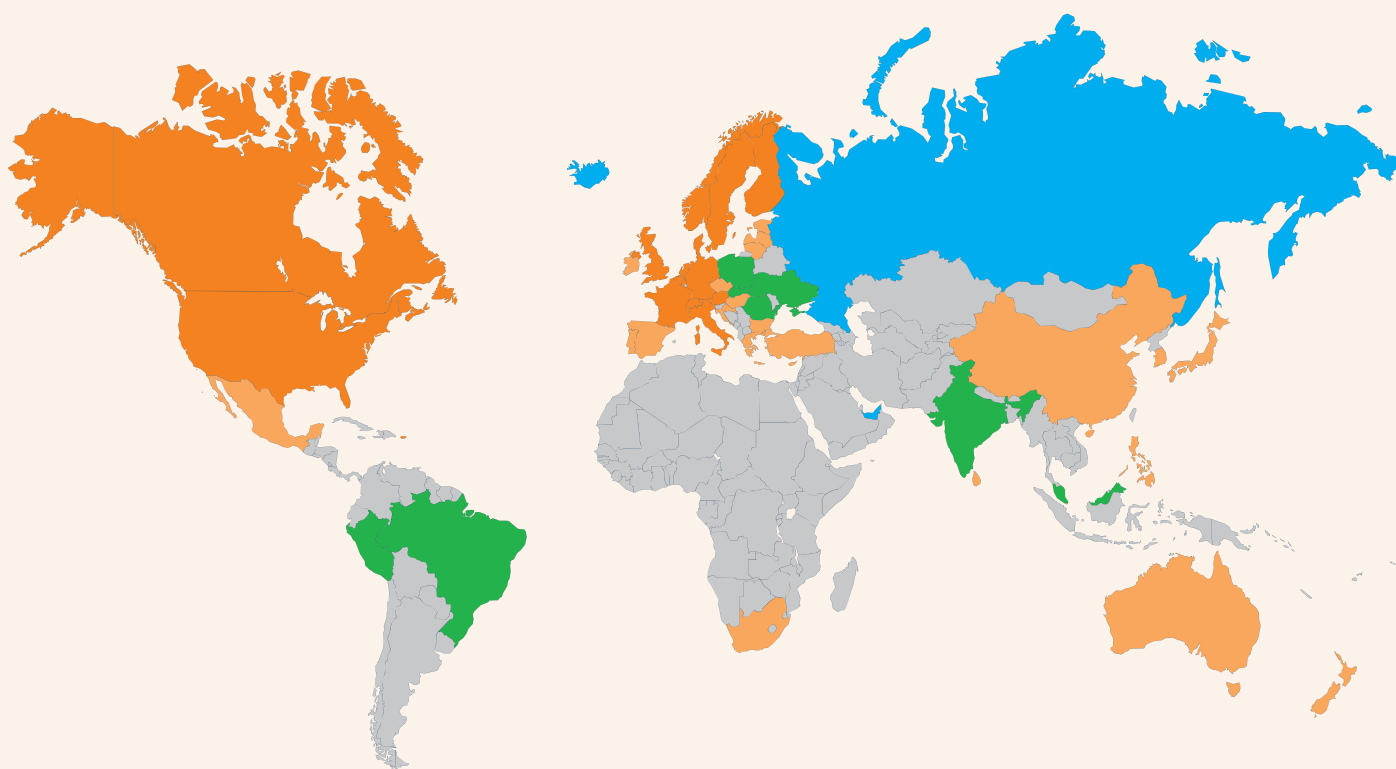
Les taux les plus bas du marché

2 ans	0,69%
3 ans	0,73%
4 ans	0,81%
5 ans	0,90%
6 ans	1,04%
7 ans	1,18%
8 ans	1,30%
9 ans	1,39%
10 ans	1,48%

* Taux valables au 4 juin 2012.

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH



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

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec service en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (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.
- Hypothèque en ligne
- Devises: négoce sur devis (spot, terme, swap, options).
- Crédit lombard.
- Dépôts à terme et placements fiduciaires.
- Cartes de crédit (Visa, Mastercard).
- Centre d'appels multilingue ouvert du lundi au vendredi de 08:00 à 22:00
T. 0848 25 88 88
T. +41 44 825 88 88



VOTRE VOLVO XC60 MAINTENANT DÈS CHF 44 400.-



AVEC LEASING DÈS
CHF 460.-/MOIS

EN EXCLUSIVITÉ POUR LA SUISSE: 5 ANS DE GARANTIE  SERVICE 150 000 KM  VOLVO ASSISTANCE

VOLVOCARS.CH

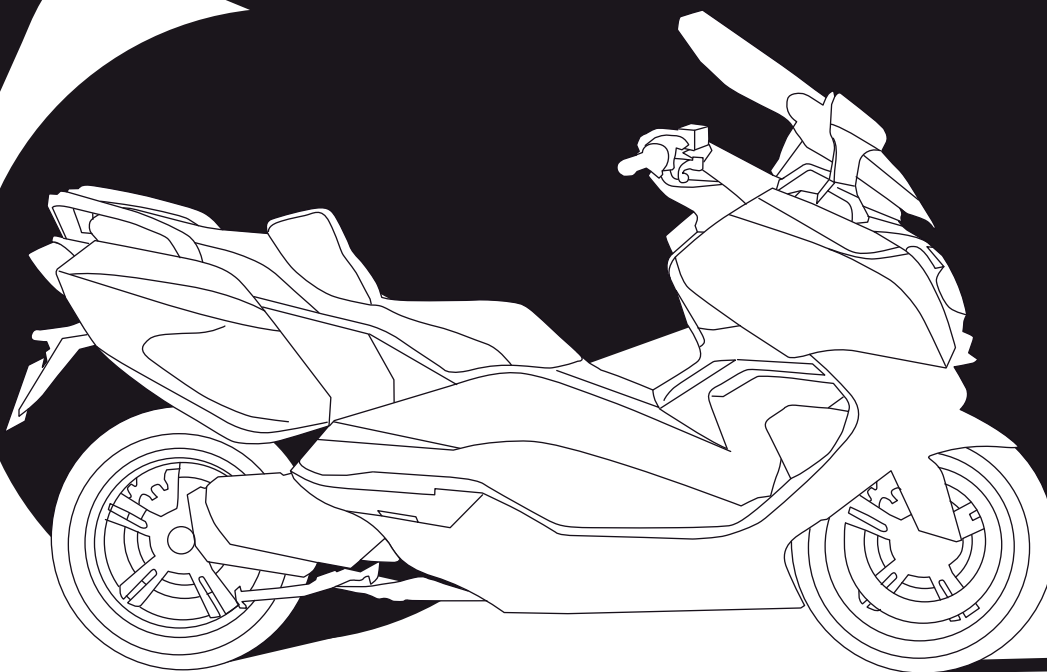
Leasing Volvo Car Financial Services (BANK-now SA): Volvo XC60 D3 Start/Stopp Kinetic 136 ch/100 kW. Prix catalogue CHF 46 300.-, moins avantage de prix spéciale de CHF 1900.- = prix de vente CHF 44 400.-. Mensualité CHF 460.-, 1^{er} grand acompte de leasing 20%, durée 48 mois, 10 000 km/an. Intérêt nominal 3,9%, intérêt effectif 3,98%. Valeur résiduelle selon les directives de Volvo Car Financial Services (BANK-now SA). Assurance casco obligatoire non comprise. Le crédit sera refusé au cas où il entraînerait un surendettement du consommateur (LCD, art. 3). Offre valable jusqu'à nouvel ordre pour les véhicules de l'année modèle 2013. Consommation moyenne de carburant (selon directive 1999/100/UE): 5,7 l/100 km. Emissions de CO₂: 149 g/km (159 g/km: moyenne de toutes les voitures neuves vendues). Catégorie d'efficacité énergétique: B. Volvo Swiss Premium* avec service gratuit pendant 10 ans/150 000 kilomètres, garantie constructeur pendant 5 ans/150 000 kilomètres et réparations pour cause d'usure pendant 3 ans/150 000 kilomètres (au premier des termes échus). Valable chez les concessionnaires participants. Le modèle présenté dispose évent. d'options proposées contre supplément.

DEUX-ROUES

Ces scooters sportifs qui défient les motos

A la fois puissants et pratiques, les scooters de grosse cylindrée au tempérament sportif font toujours plus d'adeptes en Suisse. Présentations.

Par Philipp Meyer



Dans l'aspiration de la mythique Vespa, les scooters ont envahi presque toutes les villes du monde. Maniables, simples d'utilisation et proposant une certaine protection contre les intempéries, ils constituent près de la moitié du marché des deux-roues en termes de nombre d'immatriculations (4123 nouvelles unités en Suisse l'an passé). Avec leurs petits moteurs et leur partie cycle conçue pour les basses vitesses, ils montrent toutefois rapidement leurs limites dès que l'horizon s'élargit. Si

les automobilistes enragent de les voir se faufiler entre les voitures aux feux rouges, ils ne les croisent presque jamais sur les autoroutes ou les routes de montagne.

Cela pourrait toutefois bientôt changer avec le développement du créneau des maxi-scooters. Depuis quelques années, ces engins destinés initialement à une utilisation urbaine gagnent en taille et en cylindrée afin d'augmenter leur champ d'action. De 125, ils



sont passés à 250 cm³, puis 400, 600 et désormais 840 cm³ pour le plus puissant d'entre eux, le nouveau Aprilia SRV 850 qui joue la carte de la surenchère. L'an passé, et malgré leurs tarifs élevés (entre 10'000 et 14'000 francs), les modèles de plus de 400 cm³ ont ainsi représenté le quart des ventes de scooters.

«Ils séduisent principalement des hommes de 35 à 60 ans», explique Roland Fuchs, le responsable com-

SÉBASTIEN FOURTOUILL

Les nouveautés 2012



La référence

Star du marché avec 180'000 unités vendues dans le monde depuis sa présentation en 2001, le Yamaha TMax est le plus abouti des gros scooters en termes de performances routières. Se conduisant presque comme une moto grâce à son cadre en aluminium très rigide, il est même parfois engagé sur des rallyes routiers (compétitions de

vitesse qui se déroulent sur routes fermées). Pour contenir la concurrence qui se réveille enfin, Yamaha a offert cette année un sérieux lifting à son best-seller, augmentant également au passage sa cylindrée de 30 cm³ et lui faisant perdre 4 kg.

Yamaha TMax 530 ABS
46 ch, 217 kg,
13'980 francs



L'hybride

Jusqu'à cette année, le plus gros scooter du monde était le SW-T 600, un engin qui brillait plus par son confort que par ses performances dynamiques. Mais le constructeur japonais propose désormais à ses côtés un scooter bien plus original, l'Integra. Ce nouveau venu se rapproche beaucoup du monde de la moto. Il partage

d'ailleurs de nombreuses pièces (châssis et moteur) avec deux nouveautés motos de la marque, le trail NC 700 X et le roadster NC 700 SD. De quoi s'afficher au prix serré de 10'320 francs, grâce aux économies d'échelle réalisées.

Honda Integra 700
52 ch, 238 kg,
10'320 francs

munication de l'association Motosuisse, qui regroupe des fabricants, grossistes et importateurs suisses de motos et scooters. «Ces clients cherchent un véhicule calme (sans changements de vitesse), pratique (protégeant de la pluie et pouvant accueillir deux casques sous sa selle) et moins cher à l'entretien qu'une moto. Certaines épouses sont aussi plus rassurées de voir leur mari partir au guidon d'un gros scooter plutôt que d'une moto.»

«La majorité de nos acheteurs de TMax sont d'anciens motards.»

Mais les gros scooters reprennent aussi du monde de la moto le supplément de confort et les performances routières: vitesse de pointe, présence de l'ABS et stabilité en courbe grâce à des empattements allongés. Ils permettent, par exemple, de parcourir sans problème 20 km d'autoroute ou d'embarquer un passager; choses quasi impensables avec un scooter de petite cylindrée.

«La majorité de nos acheteurs de TMax (le scooter sportif emblématique de la marque Yamaha, ndlr) sont d'ailleurs d'anciens motards», constate Peter Manzanares, le responsable de la communication chez Hostetler AG, l'importateur de la référence en matière de gros scooters. «Ils sont à la recherche d'un véhicule plus facile, pratique et confortable qu'une moto, mais veulent conserver un objet valorisant. Leur moyenne d'âge étant plus élevée, ils ont aussi des moyens financiers supérieurs qui leur permettent de s'offrir ce type d'engin.»

Lancé en 2001, le TMax dominait encore les ventes de scooters de plus de 400 cm³ en Suisse l'an passé. Avec 340 unités mises en circulation, il atteint le double des ventes de son plus proche concurrent, le Honda SW-T 600 (174 unités). Mais la concurrence future s'annonce beaucoup plus rude. Plusieurs constructeurs présentent des nouveautés cette année, dont l'allemand BMW qui débarque dans le créneau directement avec deux modèles. «Les gros scooters sont une corde supplémentaire à notre arc pour répondre à la mutation profonde que connaissent les grandes agglomérations, explique Axel Schmidt du département communication

Les nouveautés 2012



Les néophytes

Avec un modèle sportif et un autre plus confortable, le constructeur auto et moto BMW ne cache pas ses nouvelles ambitions dans le créneau des scooters. Le C600 Sport et le C650 GT partagent le même châssis et le même bicylindre en ligne de 650 cm³, comme leurs noms ne le laissent pas transparaître. La ver-

sion GT se différencie par son habillage plus protecteur, sa selle plus confortable et ses espaces de rangement plus importants.

BMW C600 Sport ABS
60 ch, 249 kg,
11'980 francs

BMW C650 GT ABS
60 ch, 261 kg
12'450 francs



Le plus extrême

L'Aprilia SRV ne fait pas dans la demi-mesure en se présentant comme «le scooter le plus puissant du monde». Dérivé du Gilera GP 800, il reprend son bicylindre en V de 840 cm³ délivrant 76 chevaux. De quoi aller taquiner la barre des 200 km/h, uniquement sur circuit ou sur une

autoroute allemande, bien entendu. Et pour qu'il ne subsiste aucun doute sur son caractère sportif, Aprilia lui a offert un design inspiré de sa RSV4 R, la moto championne du monde de Superbike.

Aprilia SRV 850
76 ch, 249 kg
12'995 francs

de BMW Suisse. La circulation est de plus en plus dense, le coût de l'énergie en hausse et les accès aux centres-villes seront peut-être restreints demain en fonction des émissions de CO₂.» BMW a d'ailleurs créé pour ses scooters, entre les motos et les voitures, une nouvelle catégorie de véhicules baptisée «Urban Mobility». Mais parés de leurs nouveaux atouts, les scooters pourraient bien désormais également s'attacher aux campagnes... ▲

Swiss Derivatives OTC Trading System

Offre de lancement
5.- FLAT

Prenez une autre voie pour traiter les dérivés.

Swissquote Bank vous propose un nouveau service sous le nom de Swiss Derivatives OTC Trading System (Swiss DOTS). Négociez dès maintenant les produits dérivés «Over-The-Counter», c'est-à-dire sans passer par une bourse. Des milliers de produits sont aujourd'hui déjà disponibles sous www.swissquote.ch/swissdots

En partenariat avec

Goldman
Sachs

UBS

 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.

MULTIMÉDIA

Bibliothèque voyageurs

Autonomie énorme, confort de lecture, grande capacité de stockage, la technologie des liseuses électroniques est au point. Tour d'horizon des avantages de ces livres dématérialisés.

Par Pascaline Sordet

Pour ceux qui n'hésitent pas à couper aux ciseaux un bouquin pour n'emporter que la partie encore à découvrir, la liseuse électronique est une alternative pratique. D'ailleurs la Fnac l'annonce avec emphase: «2012 sera définitivement l'année du livre numérique.»

Depuis ses débuts, la technologie s'est grandement améliorée. Grâce à l'encre électronique, dont le fonctionnement est proche de celui des ardoises magiques pour enfants, la fatigue ressentie devant l'écran est inexistante. Sans rétro-éclairage et permettant de lire au soleil, les liseuses se distinguent clairement des tablettes de type iPad sur ce point. Elles sont certes moins polyvalentes, mais la sensation de lecture est proche de celle sur papier.

Ces mini-bibliothèques capables d'embarquer près de 2000 titres ont de quoi séduire les voyageurs. L'écran ne consommant d'énergie que lors des changements de page, et pour autant que le Wi-Fi soit éteint, les liseuses peuvent fonctionner plusieurs semaines sans recharge.

L'offre s'est développée en Suisse sous l'impulsion des libraires. Payot, qui possède 11 enseignes physiques, considère son catalogue en ligne accessible sur payot.ch comme sa 12^e librairie. Quant à la branche alémanique de Thalia, une des plus grandes chaînes germanophones, elle déclarait au Salon du livre de Bâle en 2011 être «convaincue que la lecture numérique va

prendre de l'ampleur et qu'elle sera un des piliers de nos activités».

Pour faire le plein de livres, plusieurs possibilités s'offrent aux lecteurs. La première est de simplement lancer une recherche sur un navigateur web pour trouver des livres en téléchargement gratuit, que proposent de nombreux sites. Classiques tombés dans le domaine public et ouvrages d'auteurs désireux de partager leurs textes, le choix est large et de bonne qualité. Le Projet Gutenberg, initié par le créateur du livre électronique, contient à lui seul 36'000 livres numérisés, en français, en anglais et en allemand.

Grâce à l'encre électronique, la fatigue ressentie devant l'écran est inexistante.

Les catalogues payants représentent l'autre versant de l'offre. Amazon, fort de plus d'un million d'ouvrages en anglais, a ouvert des librairies en ligne de près de 20'000 titres en français et 100'000 en allemand, qui continuent de s'étoffer. Au moment de télécharger, attention toutefois aux protections mises en place par

Bookeen Cybook Odyssey, pour les esthètes

La Cybook Odyssey est la dernière-née de la ligne Bookeen. Facile à glisser dans un sac, elle est à peine plus large qu'un livre de poche, ce qui représente la moitié de la taille d'un iPad. Avec son design sobre, elle plaira aux amateurs de beaux objets. Avec son dictionnaire Nouveau Littré intégré,

c'est celle qu'ont choisie les librairies Payot au moment de conseiller un modèle à leurs clients. Pour le blogueur Xavier Studer également, la Bookeen est le meilleur choix à faire pour les francophones. Il conseille le Kindle pour les lecteurs anglophones.



BOOKEEN

BOOKEEN CYBOOK ODYSSEY

Ecran tactile
6 pouces
TAILLE: 12 x 16,6 cm
ÉPAISSEUR: 9 mm
POIDS: 195 g
AUTONOMIE: 1 mois
(Wi-Fi désactivé)
PRIX: dès 199 francs

SONY



SONY READER

Ecran tactile
6 pouces
TAILLE: 11 x 17,3 cm
ÉPAISSEUR: 8,9 mm
POIDS: 168 g
AUTONOMIE: 14 jours
(Wi-Fi désactivé)
PRIX: dès 159 francs

Sony Reader, la plus légère

Très semblable à la Cybook Odyssey, le Sony Reader a l'avantage d'être un tout petit peu moins cher. C'est également la liseuse la plus légère du marché et celle qui se rapproche le plus d'une tablette en termes de polyvalence.

Dessin, prise de notes, musique et navigation internet sont possibles, tout en conservant la technologie de l'encre numérique. Ces options se payent en termes d'autonomie, puisqu'elles consomment plus que la simple lecture.



AMAZON.COM

Kindle Touch, la référence

La liseuse star, présente d'abord sur le marché anglophone et disponible à l'international depuis 2009.

Produite par Amazon, elle s'accompagne d'une bibliothèque très bien fournie. Son défaut principal est d'empêcher le téléchargement de produits hors de la bibliothèque en ligne de la marque. Une version avec écran couleur serait en préparation pour la seconde moitié de 2012. Le Kindle est également l'appareil le moins cher du marché, même dans sa version la plus récente avec écran tactile.

KINDLE TOUCH

Ecran tactile
6 pouces
TAILLE: 12 x 17,2 cm
ÉPAISSEUR: 10 mm
POIDS: 213 g
AUTONOMIE: 2 mois
(Wi-Fi désactivé)
PRIX: dès 169 francs

les différentes marques. Les livres Amazon ne peuvent être lus que sur la liseuse Kindle, qui elle-même ne supporte pas d'autres formats.

D'autres marques, comme Bookeen et Sony, proposent des liseuses qui ne présentent pas ce désavantage. Elles lisent aussi bien les PDF que le format classique des liseuses, l'ePub, du moment qu'ils ne proviennent pas d'une librairie protégée comme Amazon. La Fnac offre une sélection de 100'000 titres en français et de 50'000 en anglais, l'équivalent de Payot qui y ajoute des e-books en allemand. De nombreuses autres plateformes accessibles depuis la Suisse se sont adaptées aux livres dématérialisés, comme Ex Libris, Buch.ch ou WH Smith. Il faudrait plus de mille ans sans jamais dormir, à raison de quatre heures par livre, pour parcourir une offre déjà pléthorique. Un calcul qui ferait presque oublier les quelques bémols des liseuses. Il faut relever en effet que certains ouvrages électroniques comportent des limitations territoriales pour des questions de droit de distribution, et que l'offre papier reste encore largement supérieure, surtout au rayon des nouveautés. D'autre part, la plupart des édi-

teurs ont choisi d'installer des DRM, verrous numériques qui limitent à cinq ou six copies chaque livre acheté. «Et finalement, on y est vite», regrette Xavier Studer, auteur du blog du même nom spécialisé dans les nouvelles technologies. «Une copie sur son ordinateur, une sur celui d'un autre membre de la famille, une sur un smartphone, une dans la liseuse, cela fait déjà quatre. Et si l'on perd son téléphone, la copie est perdue également.» Il devient donc difficile de partager ses lectures, si ce n'est en prêtant sa liseuse elle-même, c'est-à-dire toute sa bibliothèque.

Autre changement induit par ce nouveau support, découvrir au hasard d'un coup d'œil furtif que son voisin lit un ouvrage qu'on aime et entamer la conversation devient impossible... Conséquence, l'objet a déculpabilisé la lecture d'ouvrages érotiques. Aux Etats-Unis, un titre de «soft porn» destiné aux mères de famille occupe la tête des best-sellers du «New York Times» depuis des semaines. Pour répondre à cette demande, l'éditeur anglo-saxon HarperCollins prévoit de publier au moins 60 livres électroniques de ce genre chaque année. ▲

TIGER EXPLORER 1200 ABS

An adventure is incomplete without the Explorer



INTER-MOTOS S.A. ▲
1052 Le-Mont-sur-Lausanne
Tél. 021 323 12 90
www.inter-motos.ch

BASSET MOTOS S.A. ▲
1205 Genève
Tél. 022 329 10 10
www.bassetmotos.ch

VIONNET MOTOS S.A. ▲
1628 Vuadens
Tél. 026 912 15 21
www.motosone.ch

SUPERMOTORAMA ▲
1950 Sion
Tél. 027 322 45 55
www.supermotorama.ch

À LIRE

ABSTRACT CITY

Christoph Niemann – [Abrams, 2012]



Ce livre d'images, à la fois drôle et ultra-contemporain, raconte la vie quotidienne du dessinateur Christoph Niemann à New York (où il a travaillé pour «The New Yorker» et «The New York Times»). Dans chacune de ces saynètes autobiographiques, il développe une technique visuelle originale, basée sur des Lego, des infographies, des feuilles d'arbres ou de la pâte à gâteau. Un livre culte, à acheter en plusieurs exemplaires: il constitue le cadeau idéal à offrir à ceux qu'on aime.

WHAT MONEY CAN'T BUY
THE MORAL LIMITS OF MARKETS

Michael Sandel – [Allen Lane, 2012]



Ce nouveau livre de Michael Sandel permet de poursuivre la réflexion sur l'éthique dans les affaires engagée par ce numéro de Swissquote Magazine. Considéré comme l'un des principaux philosophes américains de ce début de siècle, Michael Sandel enseigne la politique à Harvard depuis plus de vingt ans. Il a connu un vrai succès en librairie il y a deux ans avec son livre «Justice». Le titre de celui-ci est tout un programme: «Ce que l'argent ne peut acheter – Les limites morales des marchés.»

À TÉLÉCHARGER

PLANIFIER
SES DÉPENSES

[iPhone, iPad, iPod]



My Budget
Book pour les tablettes et smartphones

d'Apple permet de manager son budget de manière efficace. On peut y entrer ses revenus et dépenses, mais aussi les transferts entre ses différents comptes bancaires. Les résultats mensuels apparaissent sous forme de statistiques ou de diagrammes. Tout se passe de manière sécurisée: hors ligne.

My Budget Book
CHF 1.-

VISUALISER
SES PROJETS

[Android, iPhone, iPad]



Visualiser
ses projets en collant des post-

it sur un tableau est passé de mode. Corkulous propose ce système intuitif en version électronique et mobile. L'application permet d'épingler sur un tableau virtuel toutes sortes de documents, listes, contacts, PDF ou même photos. Des flèches et des liens à plusieurs niveaux peuvent ensuite y être ajoutés.

Corkulous
CHF 5.-

CLASSER
SES CONTACTS

[Android, iPhone, iPad]



Difficile
parfois de s'y retrouver dans la jun-

gle de ses contacts, entre ceux conservés sur son mobile et les autres sur son e-mail. L'app Gcontact permet de hiérarchiser cet ensemble disparate de manière simple et visuelle. Elle rassemble en un tableau les contacts gmail et mobiles et permet de les classer par groupes: famille, amis, clients, travail, etc.

Gcontact
Gratuit

PRÉSENTATIONS
NON LINÉAIRES

[iPad]



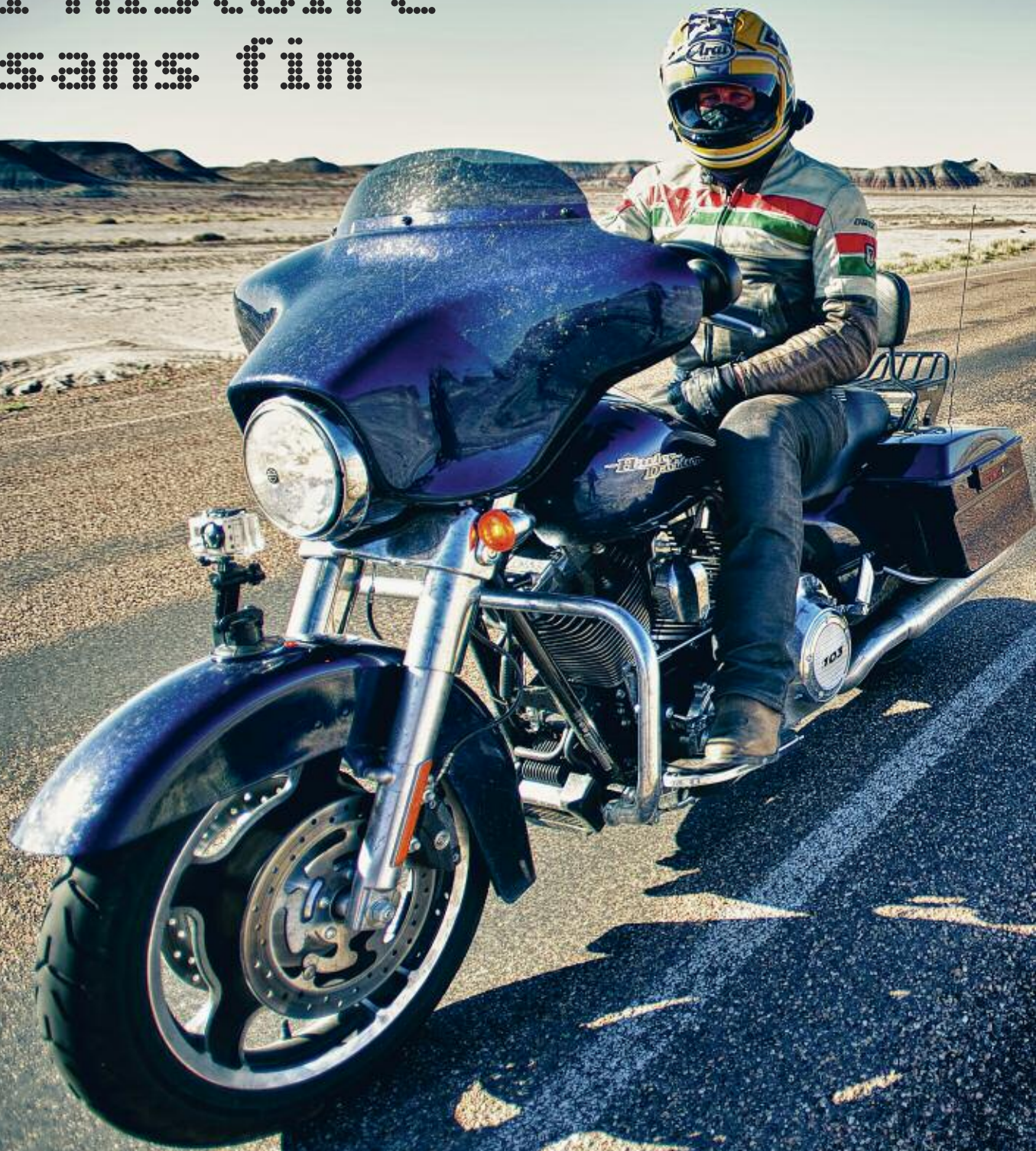
Les Keynotes
et autres Powerpoint peuvent

parfois être des outils trop lourds pour préparer ses présentations en version mobile. L'application Picture Link permet en quelques minutes de générer une présentation à l'aspect soigné, avec en prime une navigation non linéaire. Il suffit d'y importer des images et d'y ajouter des liens définis par l'utilisateur pour naviguer d'une image à l'autre à sa guise.

Picture Link
CHF 3.-

VOYAGE

Route 66, l'histoire sans fin



Evocateur de liberté et de grands espaces, le mythique itinéraire traversant les Etats-Unis d'ouest en est a conservé son attrait originel. Revue des haltes immanquables du parcours. Par Armelle Vincent

3940 km

La Route 66 prend sa source sur les rives du lac Michigan, au cœur du Grant Park de Chicago et se termine à Santa Monica, au bord du Pacifique. Elle traverse huit Etats (Illinois, Missouri, Kansas, Oklahoma, Texas, Nouveau-Mexique, Arizona et Californie) et couvre 3940 km, quoiqu'au cours des ans, cette distance ait connu des variations: son tracé a en effet évolué avec la construction du réseau d'Interstates.



La mythique Route 66, qui traverse les Etats-Unis d'est en ouest, a été affublée de nombreux sobriquets: Main Street of America, Route historique, Grande Diagonale, Sanglante 66. Mais c'est John Steinbeck qui l'a magistralement décrite dans son chef d'œuvre «Les Raisins de la colère»: *«Long ruban de ciment qui traverse tout le pays, ondule doucement sur la carte, du Mississippi jusqu'à Bakersfield... A travers les terres rouges et les terres grises, serpente dans les montagnes, traverse la ligne de partage des eaux, descend dans le désert terrible et lumineux d'où il ressort pour de nouveau gravir les montagnes avant de pénétrer dans les riches vallées de la Californie... La 66 est la route-mère, la route de la fuite.»*

Lorsque, dans les années 1930, les paysans d'Oklahoma, du Kansas et du nord du Texas fuient les ravages du Dust Bowl (série impressionnante de tempêtes de poussière), c'est la Route 66 qu'ils empruntent par milliers, leurs têtes remplies d'images d'une verdoyante Californie. A l'époque, la route est un assemblage de sentiers, chemins et routes qui ont été connectés en 1926. Goudronnée sur un tiers de sa longueur seulement, elle représente l'axe unique reliant l'est à l'ouest des Etats-Unis. Sur son passage, les commerces et les services fleurissent. Des bourgs naissent. A la fin des années 1950, un réseau autoroutier scelle son destin en la contournant. Elle devient alors davantage touristique que pratique. Avec le temps, plus ou moins délaissée, elle se détériore et doit finalement son renouveau au président Bill Clinton qui, en 1999, fait débloquer 10 millions de dollars pour la préservation de la route et de ses attractions, parmi lesquelles se trouvent surtout des motels, stations-services, ponts et restaurants aujourd'hui «historiques». ▲



Station-Service Amber Texaco Dwight, Illinois

La Route 66 compte une quinzaine de stations-services historiques. Avec l'avènement de l'automobile, elles sont apparues, timides, sur les bas-côtés, s'efforçant de ressembler à de modestes chaumières pour ne pas trop perturber le paysage et affoler les habitants. Souvent, elles étaient couplées avec un café-diner et une épicerie. Blanche et coquette, Amber Texaco est la plus ancienne station-service de la Route 66.



Wagon wheel motel, cafe and station Cuba, Missouri

Cet établissement, mélange de motel, de café et de station-service, opère sans discontinuer depuis 1936 et offre au voyageur un aperçu de ce que fut ce genre d'établissement à la belle époque de la Route 66, lorsque les chaînes n'étaient pas encore la norme et que chaque établissement était une affaire individuelle gérée par une famille.



Galena Kansas

Plus vieux bourg minier du Kansas, Galena a été fondé en 1876. Devenue l'une des villes les plus importantes à l'ouest de New York avec 3000 habitants, Galena s'est illustrée entre 1935 et 1937 par une succession de grèves de mineurs. Aujourd'hui, la plupart de ses commerces sont fermés mais Galena a gardé son charme d'antan. Le traverser donne un aperçu de ce que peut avoir été une bourgade minière du Midwest au début du siècle.



Pont Chain of Rocks Saint Louis, Missouri

Un pont tordu à 30° en son milieu n'est pas courant et vaut le détour. Celui-ci enjambe le Mississippi à 18 m de hauteur pour relier l'Illinois au Missouri. Considéré comme l'un des ponts les plus intéressants des Etats-Unis, il a été inauguré en 1929 et fermé en 1968 en raison de son inadaptation au trafic moderne. Restauré, il a été ré-ouvert en 1999 comme piste cyclable.



66 Drive-In Theatre Carthage, Missouri

Ouvert en 1949, en plein boom de l'automobile, ce cinéma de plein air est l'un des seuls drive-in historiquement intact de la Route 66. Très bien préservé, il a l'avantage d'être toujours en opération (du vendredi au dimanche, d'avril à octobre) et de se trouver à 3 km de Carthage, en rase campagne, ce qui est aujourd'hui très rare pour un drive-in, la plupart d'entre eux ayant été avalés par l'urbanisme.



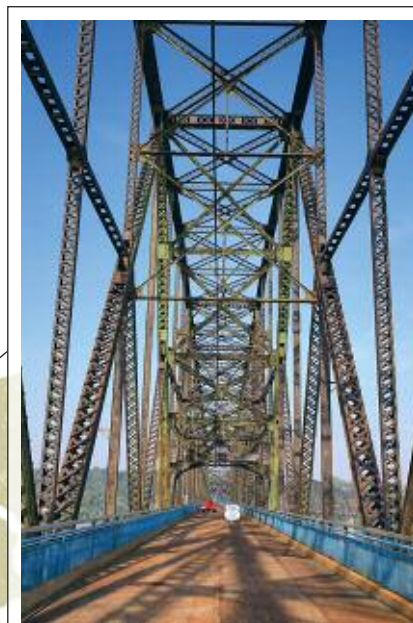
Totem Pole Park Foyil, Oklahoma

Construit entre 1937 et 1961 par l'artiste populaire Ed Galloway, ce parc vaut absolument le détour. Malheureusement, la majorité des touristes engagés sur la Route 66 ne le visite pas, car il en est éloigné de 6 km. Peu connaissent donc son existence. Dommage. Fabriqué en ciment, bois et pierre, le monument de Galloway est l'un des plus hauts et originaux totems du monde (27 m) avec ses scènes de la vie indienne sculptées en bas-relief.



ISTOCKPHOTO

Station-Service Amber
Texaco Dwight, Illinois



MICHAEL SZONYI IMAGE BROKEN/NEWSCOM

Pont Chain of Rocks
Saint Louis, Missouri



DR



Totem Pole Park
Foyil, Oklahoma



JIM WIDERNOTT

66 Drive-In Theatre
Carthage, Missouri



ETHANK

Petrified Forest National Park
Navajo, Arizona



KATIE LATRO

Pueblo of Santo Domingo
New Mexico



PEDRO SZEVELY

Santa Monica
Californie



NICK WEBB

Pasadena
Californie



7 Route 66, SH 207 to Interstate 40

Conway, Texas

Ce segment situé entre la State Highway 207 et l'Interstate 40 est le plus long et le mieux préservé de la Route 66 au Texas, le pays des cowboys et des vastes plaines s'étirant à perte de vue. Les voyageurs d'aujourd'hui peuvent revivre l'expérience de leurs prédécesseurs des années 1930: le paysage n'a pas changé. C'est pourquoi le National Park Service conseille aux routards de la 66 de parcourir cette section Ray-Ban sur le nez et Frank Sinatra dans le lecteur de CD. En chemin, vous croirez des moulins à vent, des sentiers agricoles, et des silos.

8 Pueblo of Santo Domingo

New Mexico

Le Nouveau-Mexique est la «Terre de l'enchantement». Ses amples panoramas baignés de tons rouges et ocre et ses imposantes mesas offrent à l'Européen un dépaysement complet. Ajoutez à cette délicate sensation d'égarement la visite de villages indiens en adobe comme Santo Domingo et l'exotisme devient enivrant. Situé sur le Rio Grande, entre Santa Fe et Albuquerque, Santo Domingo a gardé intactes les traditions de son passé. Ses habitants continuent de fabriquer des bijoux et de la poterie. La Route 66 ne passe pas par Santa Fe, mais il serait dommage d'ignorer ce joyau de l'époque coloniale. Santa Fe est la plus mexicaine des villes américaines. Ceux qui n'ont pas l'occasion de s'éloigner de la route mère peuvent capturer une bouffée de cette ambiance dans le district historique d'Albuquerque, la capitale de l'Etat. Ne pas manquer le Pueblo of Laguna.

9 Petrified Forest National Park

Navajo, Arizona

Dans ce parc national (le seul sur la Route 66) qui appartient au patrimoine mondial, vous verrez la plus large collection de troncs d'arbres fossilisés et pétrifiés du monde. Il y a deux-cents millions d'années, la région était couverte par les eaux d'un delta sur les rives duquel poussaient des arbres géants qui furent ensuite enfouis sous des dépôts sédimentaires. Le parc comprend un autre site spectaculaire, le Painted Desert, qui doit son nom aux stries de différentes couleurs et apparaît comme une plaine aux collines arrondies et bariolées. A visiter également: le Painted Desert Inn, un ancien motel aujourd'hui devenu monument historique national.

10 Pasadena

Californie

Au pied des montagnes de San Gabriel, Pasadena est l'une des plus jolies villes de Californie. Bordées de restaurants, cafés, boutiques et majestueux édifices, les rues de son vieux quartier invitent à la flânerie, ce qui n'est pas si courant dans le bassin de Los Angeles où, sans voiture, il devient vite difficile de se déplacer. Pasadena est aussi connue pour ses musées (dont le plus célèbre est la Huntington Library) et ses institutions scientifiques.

11 Santa Monica

Californie

A une trentaine de kilomètres à l'ouest, la plage de Santa Monica marque la fin de la Route 66 et la proue de l'Occident. Branchée et à l'avant-garde du mouvement culinaire Fusion, Santa Monica est avant tout peuplée de bobos écolos vivant dans d'énormes maisons et conduisant des voitures hybrides. Ne pas manquer de se balader sur la 3rd Street Promenade, l'artère piétonnière où se produisent chaque jour les sempiternels troubadours modernes.



PETE ZARRIA

RSH 207 to Interstate 40
Conway, Texas

BOUTIQUE

D'un bloc

Pour paresser cet été au bord de la piscine, on opte pour le Kube, l'une des dernières réalisations de l'éditeur de mobilier outdoor Ego Paris. Hyper-malin, le bloc 4 en 1, avec sa structure laquée en aluminium, ses accoudoirs en teck et ses motifs floraux, se transforme tour à tour en pouf, table basse, fauteuil ou lit de jardin.

www.egoparis.com

1'400.-



80 bougies

En 1963, Jack W. Heuer construit un chronographe spécifiquement pensé pour les pilotes et les amateurs de courses automobiles: la légendaire Heuer Carrera. Pour célébrer ses 80 ans, le fan de sport mécanique propose une édition limitée, copie conforme du modèle d'origine, ornée sur le fond de sa signature et du blason de la famille.

www.tagheuer.com

4'500.-



Le mix suisse

Conçu par le designer suisse Oliver Rubli, le Phonograph, console mobile pour DJ chic, allie son high-tech, wireless et esthétisme. Distribuée par Teo Jakob, la série limitée et numérotée aux lignes élégantes et épurées est intégralement fabriquée dans la vallée de Joux. La classe made in Switzerland.

www.compactlab.com

12'000.-



Un coach sous les crampons

Avec miCoach Speed Cell, Adidas invente la première chaussure de football intelligente, qui, grâce à une puce installée sur la semelle du modèle adiZero f50, enregistre la vitesse, le nombre de sprints, la distance parcourue, les zones de vitesses maximales et la durée totale des courses de son propriétaire. Les données peuvent ensuite être consultées via une clé USB (fournie avec les chaussures).

www.adidas.com

300.-

Musique à balader

Bang & Olufsen lance la ligne B&O Play. La première création du nouveau label est une enceinte transportable à l'aspect de transistor rétro, dessinée par la designer danoise Cecilie Manz. Equipée d'un amplificateur de 120 watts et d'un boomer de 10 cm, Beolit 12 offre une autonomie de huit heures.

www.bang-olufsen.com

850.-



Sur le grill

Elégant, pratique et technique, le grill au gaz d'Eva Solo donne du style au barbecue du dimanche. Ses atouts: un look tendance, trois zones concentriques distinctes de flammes à moduler selon les aliments à cuire, un coffre intérieur de rangement et un couvercle qui lui permet de servir de petite table. Qui veut une merguez?

www.evasolo.com

1'995.-



Sous l'eau

Cet été, on tourne un remake du «Grand Bleu». Ou presque. Jusqu'à 5 m de profondeur, le masque avec appareil photo (8 mégapixels) et caméra embarqués de Liquid image permet d'immortaliser ses plongées en gardant les mains libres. Pas de quoi s'aventurer dans les grands fonds mais parfait pour le snorkeling... ou la piscine.

www.liquidimageco.com

148.50



A l'heure du vintage

Le dernier must-have d'Officine Panerai? La Luminor Marina 1950 3 Days – 47 mm. Avec son design vintage et son logo gravé à l'aide de caractères de l'époque, le garde-temps, calqué sur le modèle historique créé dans les années 1940 en l'honneur de la Marine militaire italienne, a la cote chez les aficionados de la manufacture horlogère florentine.

www.panerai.com

9'100.-

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après le styliste américain Peter Nitz et la chanteuse bâloise Anna Aaron, place à la metteur en scène Barbara Weber.

«L'oubli a une fonction créative»

Par Barbara Weber

D'où vient mon inspiration? En grande partie de l'art, à travers des visites de musées, mais aussi des rencontres avec des artistes contemporains. J'aime beaucoup avoir des discussions avec les artistes, ou alors avec des écrivains. Un essai philosophique peut aussi très bien servir de point de départ à un nouveau travail.

En réalité, je m'inspire d'à peu près toutes les disciplines sauf du théâtre. Je ne suis pas pour autant imperméable à l'histoire de ma discipline. Mais ce qui a eu lieu par le passé au théâtre, en termes de mise en scène, n'interfère pas directement dans mon processus créatif. J'essaie au contraire de m'en abstraire et de formuler mes idées le plus librement possible. Je ne note pas méthodiquement les idées qui me viennent à l'esprit, si bien que je les oublie souvent. Une partie d'entre elles peuvent ressurgir un an plus tard, ou alors je peux retomber sur une pensée notée sur un bout de papier. La manière d'envisager cette idée peut alors se révéler complètement nouvelle. Je pense que le processus d'oubli a une vraie fonction créative: il permet de recombinaison les choses issues de différents moments. Tout comme lorsqu'on cuisine, on a besoin de plusieurs ingrédients et saveurs pour conceptualiser une pièce de théâtre.

A cela s'ajoute le fait qu'au théâtre le processus créatif a une dimension collective. L'équipe d'une pièce se retrouve dans un espace pour créer un projet en commun. Chaque groupe possède sa propre dynamique, son rythme et ses qualités. Le metteur en scène a pour rôle de canaliser les idées, de sélectionner celles qui lui semblent



STEFAN WINDER

Adeptes de culture pop et d'expérimentation, Barbara Weber, 37 ans, s'est fait connaître dans les années 2000 avec son cycle de pièces «Unplugged», largement présenté dans le monde germanophone, où elle interrogeait des mythes contemporains comme la Fraction Armée Rouge dans la pièce «RAF-Unplugged». Elle codirige depuis 2008 avec Rafael Sanchez le théâtre Neumarkt à Zurich, où elle a adapté des œuvres majeures comme «Anna Karénine» de Tolstoï et les «Affinités électives» de Goethe.

sérieuses et de prendre les décisions finales. Généralement, plus on approche de la première, plus les décisions du metteur en scène peuvent être imposées par les circonstances. On peut avoir des envies très précises concernant la lumière ou le jeu des acteurs, mais qui s'avéreront irréalisables; il faut alors faire des compromis.

Le prochain spectacle que nous montons au Theater Neumarkt est «Le Songe d'une nuit d'été» de Shakespeare. Je m'occupe d'une partie de la mise en scène et mon collègue Rafael Sanchez se charge de l'autre moitié. C'est une expérience intéressante du point de vue du travail en commun. On verra si, au final, d'un acte à l'autre, deux sensibilités différentes se répondent. ▲

Cartier



CALIBRE DE CARTIER

MOUVEMENT MANUFACTURE 1904 MC

COMME SON NOM LE SUGGÈRE, LE CALIBRE 1904 MC CÉLÈBRE PLUS D'UN SIÈCLE DE PASSION POUR L'EXCELLENCE TECHNIQUE. DOTÉE D'UN MOUVEMENT AUTOMATIQUE CRÉÉ, DÉVELOPPÉ, ET ASSEMBLÉ PAR LA MANUFACTURE CARTIER DANS LA PLUS GRANDE TRADITION HORLOGÈRE, LA MONTRE CALIBRE DE CARTIER ALLIE LE SAVOIR-FAIRE UNIQUE DE LA MAISON ET UNE RECHERCHE PERPÉTUELLE D'ÉLÉGANCE.

BOÎTIER 42 MM ET BRACELET EN ACIER. MOUVEMENT MANUFACTURE MÉCANIQUE À REMONTAGE AUTOMATIQUE, CALIBRE CARTIER 1904 MC (27 RUBIS, 28'800 ALTERNANCES PAR HEURE, DOUBLE-BARILLETS, SYSTÈME DE REMONTAGE BIDIRECTIONNEL DE LA MASSE OSCILLANTE), PETITE SECONDE, QUANTIÈME À GUICHET. COURONNE À PANS EN ACIER. CADRAN VERNIS NOIR AZURÉ. VERRE SAPHIR INRAYABLE.

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



SWISSQUOTE

BANKING. SELF-MADE.