

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

100
PAGES POUR
PLACER
SON ARGENT

LES NOUVEAUX CHAMPIONS NUMÉRIQUES



- ▶ LE BOOM DE L'INNOVATION
- ▶ LES FIRMES DU FUTUR
- ▶ LES PLACEMENTS GAGNANTS

.....GOOGLE.....APPLE.....LOGITECH.....MEETIC.....

.....BUDWEISER.....AMERICAN APPAREL.....HOLCIM.....



Cartier



Nouvelle collection Baignoire

Un nouveau monde

Quand j'ai achevé mes études, le courrier électronique n'existait pratiquement pas. Ni le téléphone mobile. Ni le Web. Aujourd'hui, ces outils sont devenus indispensables à la bonne marche des affaires et du monde. Ils envahissent tout l'espace, y compris notre vie sociale et privée, rythmée de mails et de MMS. Ils s'intègrent d'ailleurs si bien dans notre quotidien qu'on en oublie les technologies qui les rendent possibles; nous envoyons des messages depuis le lac ou les pistes de ski sans penser aux milliers d'antennes qui les relaient à travers le pays.

Parmi tous ces bouleversements, curieusement, certaines habitudes tardent à changer. Prenez la visioconférence. Elle fonctionne depuis des années, mais il aura fallu que les cendres d'un volcan paralysent les transports aériens pour que les entreprises prennent enfin conscience des gains en temps et en argent qu'offre cette technologie par rapport aux voyages d'affaires...

Ce que l'on oublie, c'est que la révolution numérique ne fait que commencer. Vingt ans après l'invention du World Wide Web à Genève, un anniversaire que le CERN fêtera à la fin de l'année, les entreprises actives sur le réseau n'en finissent pas de transformer notre quotidien. Le dossier de ce troisième numéro de Swissquote Magazine tente de décoder les enjeux de l'économie digitale et d'en présenter les futurs gagnants (p. 34).

En moins d'une décennie, Apple est devenu leader de la musique portable tandis que Google s'est imposé comme la plus grande plateforme publicitaire du monde. L'industrie du jeu vidéo dépasse celle du cinéma. Quant au commerce électronique, il affiche une santé rayonnante et une croissance à deux chiffres dans une économie par ailleurs stagnante.

A sa modeste échelle, l'aventure de Swissquote illustre également cette rotation spectaculaire des rôles. En développant une technologie fiable et une interface performante, nos ingénieurs nous ont permis de rivaliser avec les plus grandes banques de Suisse, et donc du monde. Nous en sommes particulièrement fiers, même si nous savons qu'il faut toujours rester vigilant en la matière. Cela va de soi, nous continuons à déployer toute notre énergie pour anticiper les révolutions de demain, afin de vous en faire bénéficier.

Merci pour votre confiance, et bonne lecture,



Marc Bürki,
CEO de Swissquote

SWISSQUOTE

Editeur

Swissquote
Chemin de la Crétaux 33
1196 Gland
Suisse
T. +41 44 825 88 88
www.swissquote.ch
magazine@swissquote.ch

Coordination du magazine

Brigitta Cooper

Réalisation éditoriale

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

**Responsables
de la publication**
Gabriel Sigrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet
Ludovic Chappex

Coordination
Luise Wunderlich

Rédaction

Fabienne Bogadi
Marc Berger
Jean-Cosme Delaloye
Camille Destraz
Olivier Gurtner
Daniela Hefti
Mathieu Henderson
François Krug
Françoise Lafuma
Serge Maillard
Melinda Marchese
Sylvain Menétray
Xavier Pellegrini
Pascale Roth
Daniel Saraga
Quentin Simonet
Martin Stutz/Infel
Andreas Turner/Infel
Eckhard Baschek/Infel

Design

Jérémie Mercier

Mise en page

Jérémie Mercier
Sandro Bacco
Diana Bogsch

Traduction

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

Couverture

Daniel Borel,
fondateur de Logitech
Photo: Thierry Parel

Photographies

Niels Ackermann/Rezo
Eduard Meltzer/
Eddymotion.ch
Thierry Parel
Nicolas Righetti/Rezo
Corbis
Getty images
Keystone
Reuters

Publicité

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

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

BUDWEISER OPA SUR LA COUPE DU MONDE



GLOBE



HUD

HOLCIM

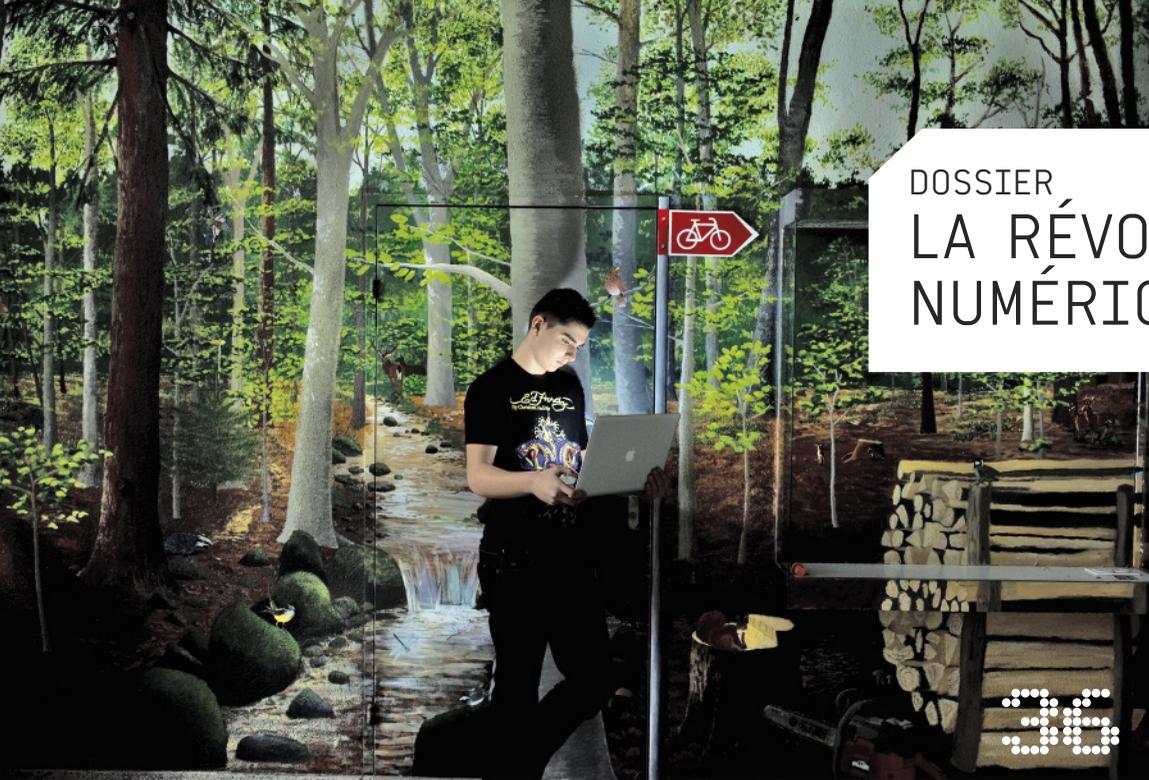


AMERICAN APPAREL

SOMMAIRE

1. **ÉDITORIAL**
par Marc Bürki
6. **HIER, DEMAIN**
8. **GLOBE**
18. **VARIATIONS**
Les gagnants et les perdants du marché suisse.
22. **HOLCIM S'ÉTEND EN ASIE**
Le géant suisse du ciment mise sur les marchés asiatiques et océaniques.
26. **ANALYSES**
Les conseils des professionnels pour investir.
30. **BUDWEISER PARIE SUR LE MONDIAL SUD-AFRICAIN**
La stratégie du brasseur officiel de la Coupe du monde 2010.
34. **DOSSIER NUMÉRIQUE**
 36. Les entreprises innovantes dans lesquelles investir.
 46. Logitech et la TV du futur.
 51. Meetic, portrait du leader de la rencontre en ligne.
 54. Les dix défis de Google.

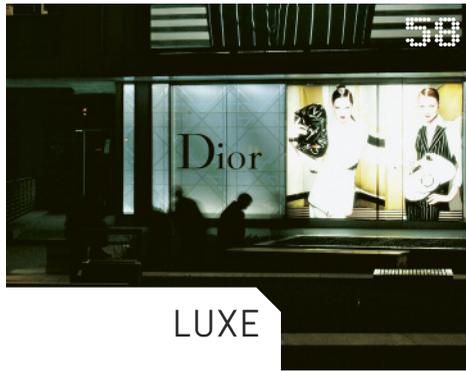
DOSSIER LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE



DR, AP PHOTO/LUCA BRUNO, HOLCIM 2010, AMERICAN APPAREL, NICOLAS RIGHETTI, THIERRY PAREL, JIM GOURLEY, TWENTIETH CENTURY FOX



46
DANIEL BOREL,
FONDATEUR
DE LOGITECH



LUXE



ÉTHIQUE

- 58. LUXE EN CHINE
Comment les grandes marques s'étendent en Asie.
- 65. BONUS
L'éthique s'invite dans la rémunération des cadres.
- 68. LES AMBITIONS DE LA BANQUE SARASIN
Interview de Joachim H. Strähle, CEO de l'établissement bâlois.

- 72. SWISSQUOTE
Les nouveaux produits et services de la banque en ligne.
- 83. MOBILITÉ
Zoom sur l'affichage tête haute.
- 86. AMERICAN APPAREL
La marque aux campagnes sexy fait sa crise d'adolescence.
- 89. VOYAGE
A la découverte du Zimbabwe.
- 96. DERNIER MOT
Les matins fertiles de l'auteur Charles Lewinsky.

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 les actions. Pour télécharger l'application compatible avec votre téléphone:
www.swissquote.ch/magazine/code/f/


COURRIER DES LECTEURS

J'ai reçu aujourd'hui le magazine de Swissquote. Même si je me tiens au courant par la NZZ, la Handelzeitung et internet, c'est pour moi un enrichissement. La forme, le contenu et la clarté des textes sont plaisants. Et par rapport aux infos sur internet en général, c'est un cran au-dessus.

ALEXANDER MEYER,
Fischbach-Gösslikon (AG)

Je vous félicite pour votre nouveau magazine! Même à l'époque du Web 2.0, vous avez parfaitement réussi votre première édition print. Cela commence déjà quand on prend en main le magazine, le papier légèrement rugueux est agréable à toucher et ne laisse pas de traces de doigts. La forme et le contenu des articles m'ont beaucoup plu. Je me réjouis déjà du prochain numéro!

WALTER SCHÄRER,
Zurich (ZH)

La première édition de votre magazine m'est parvenue aujourd'hui. Ce «premier jet» est à tous points de vue une réussite! Le contenu, la présentation, le layout, le choix du papier qui ne brille pas, enfin tout me plaît. Les articles sont très intéressants.

D. W., Zurich (ZH)

Bonjour,
Je viens de recevoir votre nouveau magazine que j'ai pour l'instant parcouru en vitesse, avant une lecture plus attentive. Je tiens déjà à vous féliciter pour la multitude d'articles traités et pour la présentation dynamique, variée et innovante! Merci et bonne continuation.

P. B., Nierlet-les-Bois (FR)



**Ignorer un outil
d'investissement
gérant 1000 milliards
de dollars à travers
le monde.**

Voilà qui serait passif.



iShares®

Keep evolving

Le secteur des placements financiers évolue vite. De plus en plus d'investisseurs se rendent compte de la croissance du marché des ETF et changent l'opinion qu'ils se font des fonds indiciels cotés. Depuis l'année 2000, le montant des actifs sous gestion des ETF a augmenté en moyenne de 34 % chaque année, pour atteindre plus de 1000 milliards de dollars actuellement, iShares en tête. Ces outils de gestion passive suscitent un tel engouement qu'il est peut-être temps de s'y intéresser plus activement.

**Pour en savoir plus, référez-vous au n° 1 mondial des ETF
Consultez iShares.ch ou appelez le 0800 33 66 88**

BLACKROCK

H I E R

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

SANDOZ MET LA MAIN SUR ORIEL THERAPEUTICS

La filiale de Novartis a conclu le rachat de la société pharmaceutique américaine Oriel Therapeutics, qui développe des médicaments génériques contre l'asthme et les maladies pulmonaires chroniques. Les modalités financières de la transaction ne sont pas précisées. Celle-ci cadre avec la stratégie de Novartis, qui vise une plus forte présence dans le secteur des médicaments respiratoires génériques, selon des observateurs.

NOVN

ABB S'OFFRE L'AMÉRICAIN VENTYX

Le groupe d'ingénierie suisse a annoncé le rachat du fournisseur américain de solutions informatiques Ventyx pour un montant de 1,1 milliard de francs. Ventyx, qui a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires d'environ 250 millions de dollars, était détenue jusqu'alors par Vista Equity Partners. Basée à Atlanta, elle compte environ 900 employés à travers le monde. Ce rachat permet à ABB de devenir l'un des leaders en matière de logiciels pour la gestion de l'énergie.

ABBN

NETAPP CONSACRÉE «MEILLEUR EMPLOYEUR DE SUISSE»

Pour 2010, l'entreprise NetApp, qui conçoit des solutions dans le domaine du stockage informatique, a reçu le titre de «Meilleur Employeur» décerné chaque année par l'institut Great Place to Work en Suisse. Selon l'institut, ce classement se base sur des critères tels que la confiance, l'intégrité, la synergie, l'équité et l'esprit d'équipe. La société devance le vainqueur de l'année dernière: Google. «Nous sommes fiers de voir NetApp Suisse classée première pour sa toute première participation», a déclaré Daniel Bachofner, son directeur général.

NTAP,U

PUBLIGROUPE DEVIENT MAJORITAIRE DANS INSTANZ

Avec l'acquisition de 75% du groupe zurichois Instanz AG, Publigroupe s'arme face à la demande croissante du marché en matière de promotion des ventes en ligne. Instanz, dont font partie Medialution et Affiliate Media, est pionnière dans les services de marketing en ligne basés sur la performance. Andi Hess, Marc Pittner et Mirjam Gschank, fondateurs d'Instanz, restent actionnaires du groupe à hauteur de 25% et continueront à l'avenir à diriger l'entreprise.

PUBN

MEYER BURGER REPREND L'ALLEMAND HENNECKE SYSTEMS

Meyer Burger Technology a acquis les 34% restants de la société allemande Hennecke Systems GmbH, active dans le solaire. Cette reprise complète s'inscrit dans l'objectif stratégique de Meyer Burger de se positionner comme un groupe technologique leader dans l'industrie solaire. Le paiement est effectué en liquide, d'une part, et par le biais de 540'346 actions nominatives Meyer Burger Technology provenant du capital autorisé, d'autre part.

MBTN

NOVARTIS PAIE POUR LA FIN DE POURSUITES

Le groupe pharmaceutique va payer 72,5 millions de dollars pour mettre fin aux poursuites du Département américain de la justice. Celui-ci accusait la société Chiron, rachetée par Novartis, de revendications trompeuses dans le marketing de son médicament «Tobi» contre les fibroses kystiques, en le commercialisant pour des usages non approuvés par les autorités. Les autorités fédérales recevront 43,5 millions de dollars et plusieurs Etats 29 millions de dollars au total.

NOVN

EMMI ACQUIERT LA SOCIÉTÉ FROMALP

Le producteur de fromage bernois Fromalp repasse en mains suisses. Le groupe lucernois Emmi, leader suisse des produits laitiers, le rachète à l'allemand Hochland, et entend profiter des économies d'échelle pour financer sa présence à l'étranger. Fromalp, qui exporte 40% de sa production, emploie quelque 160 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 100 millions de francs en 2009. L'opération pourra entraîner le transfert – au moins partiel – de ses activités. Elle doit encore être validée par la Comco.

EMMN

D E M A I N

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

NOUVEL ACTEUR DANS LA RÉASSURANCE

Philippe Regazzoni, ancien responsable du marché britannique chez Swiss Re, fonde une nouvelle société de réassurance, avec quatre autres ex-collaborateurs du géant suisse. Amlin Re Europe, dont le siège se trouve à Zurich, est une émanation de la société éponyme britannique et bermudienne, capitalisée à hauteur de 1,4 milliard de dollars. Son équipe devrait compter environ 25 personnes d'ici à la fin de l'année et se concentrera sur le marché continental de la réassurance.

✂ 4A8A,FF

SULZER: «UN MILLIARD EN ACQUISITIONS»

Le groupe industriel Sulzer compte investir dans des acquisitions. Son CEO, Ton Büchner, a déclaré au journal «Finanz und Wirtschaft»: «Sans tenir compte de la nature de la reprise, nous pouvons investir un milliard de francs, peut-être même davantage.» Les prix s'étant quelque peu normalisés, Ton Büchner estime que Sulzer aura plus de succès dans ses acquisitions au cours des douze à dix-huit mois à venir que l'année et demie passée. «Tout cela est possible sans procéder à une augmentation de capital», a-t-il ajouté.

✂ SUN

SWISS RE MISE SUR LE BRÉSIL

Le numéro deux mondial de la réassurance voit le Brésil – qui investit dans son infrastructure en vue de l'organisation de la Coupe du monde 2014 et des Jeux olympiques 2016 – comme un «marché à forte croissance», rapporte Bloomberg. Au contraire de l'Europe et des Etats-Unis, où les gains devraient être «faibles à nuls», les marchés émergents, notamment l'Amérique latine, devraient offrir la principale croissance de revenus à la compagnie basée à Zurich, estime Walter Bell, responsable du marché nord-américain et du Brésil.

✂ RUKN

EFG BANK ÉTEND SES ACTIVITÉS EN ASIE

EFG Bank a conclu un accord avec la Commerzbank (Asie du Sud-Est) sur un transfert de compétences. Selon cet accord, une équipe de la Commerzbank active dans la gestion de fortune, sous la direction du CEO Henrik Mikkelsen, passera sous la responsabilité de EFG Bank. Ce transfert s'inscrit dans la stratégie de croissance de la banque à Singapour, où elle emploie déjà plus de 130 collaborateurs. Elle est également présente à Hong Kong, Bangkok, Djakarta, Manille, Shanghai et Taipei.

✂ EFGN

TEMENOS ÉQUIPERA LA TROISIÈME BANQUE CHINOISE

Le groupe genevois Temenos, fournisseur de logiciels bancaires, a obtenu une commande de la banque chinoise Agricultural Bank of China (ABC), le troisième établissement bancaire du pays avec 350 millions de clients et 24'000 points de vente. La banque chinoise a choisi la solution Temenos CoreBanking comme architecture de référence pour sa prochaine génération de systèmes. Le montant de la commande, signée à fin 2009, n'est pas révélé.

✂ TEMN

PROJET DE NOUVEAU SIÈGE LONDONIEN POUR UBS

S'inscrivant dans la tendance d'un «nouveau départ» pour la banque suisse, British Land et Blackstone ont annoncé leur intention de construire un nouveau siège pour UBS dans la City, rapporte Reuters. Selon les termes de la proposition faite par ce joint-venture, qui investirait près de 450 millions de francs, le nouveau bâtiment devrait se trouver sur le site actuel de Broadgate occupé par la banque suisse à Londres. Les deux parties ont engagé les discussions autour de ce projet.

✂ UBSN

GLOBE



1. AU JAPON, ANA VEUT DÉTRÔNER JAL

La compagnie aérienne All Nippon Airways (ANA) veut ravir à Japan Airlines le titre de numéro un en Asie. Pour y parvenir, elle compte sur une hausse de 70% de ses revenus tirés des vols internationaux à l'horizon 2012. Après un exercice 2009-2010 dans les chiffres rouges, avec une perte d'exploitation de 61 milliards de yens, ANA veut revenir dans les chiffres noirs en 2010-2011. Et le rester, grâce à l'agrandissement de l'aéroport de Tokyo et à l'introduction du Boeing 787.

✈ 9205,ANY

2. CONTRAT GÉANT POUR CHINA RAILWAY GROUP



China Railway Group a signé avec Bhakta Hill Pan Pacific un contrat valant 32,8 milliards de yans (5,1 milliards de francs suisses) pour construire et exploiter un réseau de transport de charbon en Indonésie.

✈ 1186,ANY

3. LA VOITURE ÉLECTRIQUE AU SECOURS DE L'ESPAGNE

Après la France, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis, le gouvernement espagnol a lancé à son tour un vaste plan d'aide – 590 millions d'euros sur deux ans – aux véhicules hybrides et électriques. Le gouvernement financera 20% du prix d'achat, avec un plafond de 6'000 euros, et accordera à ces voitures des avantages urbains. Objectif avoué: donner un coup d'accélérateur à l'économie.

LE CHINOIS SINOPEC DANS LES SABLES DE L'ALBERTA



Sinopec, premier raffineur de pétrole en Chine, a acquis pour 4,65 milliards de dollars une participation de 9% dans le projet canadien Syncrude de sables bitumineux, le plus important au monde. Syncrude possède une capacité de 350'000 barils par jour dans le nord de la province d'Alberta, qui concentre les plus importantes réserves mondiales de brut derrière celles de l'Arabie saoudite.

338,ANY

PÊCHE EN MAURITANIE



Le gouvernement mauritanien va mettre en œuvre une «stratégie de développement du secteur de la pêche» d'une durée de quatre ans, dont le coût global s'élèvera à 364 millions d'euros. L'amélioration des conditions de vie des populations, la protection de l'écosystème marin, de l'habitat et du littoral et le développement des infrastructures de la pêche font partie de cette stratégie. L'UE contribuera pour 16% à son financement.

BAE SYSTEMS, NUMÉRO UN MONDIAL DE L'ARMEMENT

Avec 32,4 milliards de dollars de ventes en 2008, la société britannique de défense BAE Systems devient le plus grand fabricant d'armement au monde. C'est la première fois qu'un groupe non américain obtient ce titre, attribué par l'Institut international de recherche pour la paix (Sipri). BAE Systems devance ainsi Boeing et Lockheed Martin.

BA.,GB

TOYOTA RENFORCE LE CONTRÔLE DE QUALITÉ



Le géant automobile japonais, dont l'image internationale a souffert du récent rappel de 9 millions de voitures, a mis en place un organigramme de contrôle qualité en grande partie composé d'étrangers. Toyota a nommé 11 directeurs de la qualité dont sept ne sont pas Japonais.

7203,ANY

UNION CONTINENTALE

Continental Airlines et United Airlines ont annoncé leur intention de fusionner par échange d'actions. Le nouveau groupe ainsi formé deviendrait le numéro un mondial du secteur devant Delta Airlines. Si la fusion est approuvée par les autorités de la concurrence, la nouvelle compagnie basée à Chicago serait dirigée par l'actuel patron de Continental, Jeff Smisek.

CAL,U

NESTLÉ PRODUIRA DU LAIT AU KENYA



Pour tirer parti du grand marché régional d'Afrique orientale, Nestlé va aider des milliers de petits producteurs à moderniser la filière laitière au Kenya, en Ouganda et au Rwanda. Face à des droits de douane relevés à 60% en 2005 au Kenya, la multinationale veveysane a décidé de produire sur place et d'exporter dans toute la région.

NESN

SAAB OPTIMISTE

Le constructeur suédois Saab espère dépasser d'ici à 2012 son point d'équilibre financier fixé à 100'000 ventes par an, selon son repreneur, Spyker Cars. Présent sur un marché de niche des bolides sportifs de luxe, Spyker va changer d'échelle en essayant de redresser les ventes de Saab. Pour 2010, l'objectif se situe entre 50'000 et 55'000 unités.

SAAB,S

APAX PARTNERS AVALE LE BRÉSILIEN TIVIT

Le fonds d'investissement britannique Apax Partners a acquis la société de services en ingénierie informatique (SSII) brésilienne Tivit pour environ un milliard de dollars. Tivit revendique parmi ses clients 300 des 500 plus grandes entreprises brésiliennes. Pour Apax Partners, qui gère plus de 26 milliards d'euros de fonds, il s'agit du premier investissement au Brésil.

SECTEURS

TRANSPORT

L'aviation retrouve son niveau d'avant la crise IATA a annoncé un nombre sensiblement plus élevé de passagers au début de l'année: 9,5% de plus en février par rapport à février 2009. Ce qui place la branche à un niveau proche de celui qui était le sien avant la crise.

Airbus dépasse Boeing Au premier semestre 2010, le constructeur européen Airbus a clairement dépassé son concurrent Boeing en livrant 122 appareils contre 108 pour l'américain. La filiale d'EADS a notamment vendu trois exemplaires du A380 et 69 du A320. De son côté, Boeing a écoulé une majorité de moyen-courriers de la famille des 737 (86 appareils).

POSTAL

Les équipements informatiques à la hausse Portées par la reprise de l'économie mondiale, une forte demande en PC et un dollar en baisse, les dépenses informatiques mondiales devraient croître de 5,3% cette année, pour s'élever à 3'390 milliards de dollars, selon le cabinet d'études Gartner.

Technologies de l'information: la Suisse au top La Suisse a progressé d'une place et se situe au quatrième rang mondial pour le développement des technologies de l'information, selon le rapport annuel du Forum économique mondial (WEF). Le trio de tête est composé cette année de la Suède, de Singapour et du Danemark. Le rapport évalue les performances de 133 pays.

BANQUE

Les banques engagent à nouveau Le nombre de jobs offerts par la branche financière suisse a sensiblement augmenté en 2010. Sur les pages web des 1'400 banques, assurances, réviseurs et autres cabinets de conseil, quelque 3'500 postes étaient ouverts, soit une augmentation de 35% par rapport à l'été dernier, indiquent les portails financiers Finews.ch et Jobdirectory.ch.

Banques d'investissement: baisse du chiffre d'affaires Le cabinet de conseil Boston Consulting Group (BCG) prévoit une baisse du chiffre d'affaires des banques d'investissement cette année après leur rebond de 2009, en raison d'un recul des revenus provenant du courtage d'obligations et d'actions. Pendant les trois derniers mois de 2009, les revenus obligataires ont été divisés par près de deux à 15,7 milliards de dollars dans le monde.

CONSO

H & M continue de croître Pour les trois mois allant de décembre 2009 à février 2010, le résultat avant impôt de la chaîne suédoise s'est établi à 530'000 euros contre 375'000 euros il y a un an. A magasins comparables, les ventes du mois de mars ont augmenté de 9%. D'autres géants de la distribution, notamment vestimentaires, affichent eux aussi leur bonne santé. C'est le cas du japonais Fast Retailing, maison mère d'Uniqlo, et d'un autre britannique qui revient de loin, Marks & Spencer.

L'Angleterre rit, l'Italie pleure Au Royaume-Uni, les ventes de détail ont bondi de 2,1% entre janvier et février. La plus forte hausse depuis deux ans. Alors qu'en Italie, la consommation est repartie à la baisse. En janvier, les ventes ont reculé de 0,5% par rapport à décembre.

SANTÉ

Solidité de la biotech

La Suisse est le seul pays d'Europe où les investissements ont augmenté dans la biotech. Près de 370 millions de francs ont été recueillis l'an dernier, soit une hausse de 62% par rapport à 2008, indique le Swiss Biotech Report 2010 d'Ernst & Young.

Pharma: coûts élevés en R&D

L'industrie pharmaceutique dépend de l'innovation et dépense des sommes très élevées en recherche et développement (R&D). Selon Interpharma, les grandes entreprises suisses du secteur dépensent en moyenne 22% de leur chiffre d'affaires en R&D. C'est cinq fois plus que le secteur automobile et huit fois plus que l'industrie des machines.

Une convention contre la contrefaçon

Après plusieurs années de travaux, une convention internationale de lutte contre la contrefaçon a été finalisée à Bâle. La contrefaçon de médicaments atteint un niveau de sophistication et de globalisation inquiétant. Selon l'OMS, 6% des médicaments vendus, soit un volume de 20 milliards de dollars, sont falsifiés.

HAUSSE

Lee Kun-Hee



L'ancien chef du groupe électronique sud-coréen Samsung Electronics Lee Kun-Hee,

condamné à trois ans de prison avec sursis pour abus de confiance et évasion fiscale en 2008, redevient n°1 du groupe après avoir été amnistié par le président sud-coréen en décembre 2009.

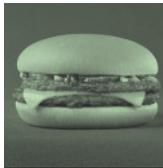
Vladimir Lissine



Le patron de l'aciériste Novolipetsk est devenu en 2009 l'homme le plus riche

de Russie. En un an, sa fortune est passée de 5,2 à 15,8 milliards de dollars, selon le magazine «Forbes».

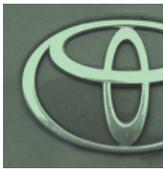
McDonald



McDonald Suisse veut raccourcir l'attente devant ses guichets. Le géant ali-

mentaire teste actuellement des terminaux informatiques où les clients pourront commander leur hamburger d'un clic et payer par carte bancaire. Cette mesure n'entraînera pas de suppression de personnel.

Toyota



Un an après les pertes historiques dues à la récession et malgré la crise des

rappels de cet hiver, Toyota est rentré dans les chiffres noirs. L'exercice 2009-2010, clos fin mars, fait apparaître un bénéfice net de 1,6 milliard d'euros grâce à d'importantes réductions de coûts.

BAISSE

Transocean



L'entreprise de forage américaine Transocean, basée dans le canton de Zoug, estime

à 200 millions de dollars les coûts liés à l'explosion de la plateforme DeepWater Horizon au large de la Louisiane. Le sort de Transocean est lié à celui de BP, tenu responsable de la catastrophe.

Michael O'Leary



La dernière idée farfelue de Michael O'Leary, le patron de Ryanair, n'a pas

convaincu les autorités de surveillance américaines (FAA). Il voulait créer des places debout pour les passagers, comme dans les métros. Trop dangereux.

Hreidar Sigurdsson



Suite à l'effondrement du système bancaire islandais, l'ex-direc-

teur de la Kaupthing, qui vit à Luxembourg, a été arrêté à Reykjavik. Il est soupçonné d'infractions multiples dont des détournements de fonds.

Goldman Sachs



Accusée d'avoir spéculé sur la chute des subprimes en 2007-2008, la

banque Goldman Sachs ne sera plus le principal conseiller de l'assureur américain AIG, qui l'a remplacée par deux de ses concurrentes, Citigroup et Bank of America.



«L'Europe a découvert la Suisse comme le dernier grand payeur du continent. Les demandes avides ne cessent d'affluer car l'appétit vient en mangeant.»

Raymond Baer, président de la Banque Julius Bär



«En sacrifiant les intérêts de quelques centaines de clients, nous avons sauvé ceux de plusieurs milliers d'autres.»

Patrick Raaflaub, directeur de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (Finma)



«Si l'appétit des investisseurs se maintient aux niveaux observés ces dernières semaines, je prévois un grand nombre d'introductions en bourse (IPO) dans les 12 prochains mois en Suisse, que ce soit dans le secteur pharmaceutique, des biens de consommation ou dans les matières premières.»

Marco Illy, directeur investment banking au Credit Suisse Group. [source: Dow Jones Newsires]



«Ceux qui bossent à Wall Street continuent de mettre Gordon Gekko sur un piédestal. Ils le considèrent comme un gourou. Ce qui n'a jamais cessé de me surprendre.»

Michael Douglas commente, dans «GQ», le rôle mythique qu'il reprend cette année dans «Wall Street 2».



«Quand le tigre s'enfuit de sa cage et se met à mordre des passants, c'est absurde de blâmer l'animal, il faut s'en prendre à cet imbécile de gardien de zoo.»

Charlie Munger, associé de Warren Buffett et vice chairman de Berkshire Hathaway, s'en prend, dans «Time», aux défaillances des régulateurs en matière financière.



PIAGET POLO
FORTY FIVE

Mouvement Manufacture Piaget 880P
Chronographe automatique
Flyback, double fuseau horaire
Étanche à 100 m
Titane, fond saphir
Bracelet en caoutchouc

PIAGET

www.piagetpolo.com





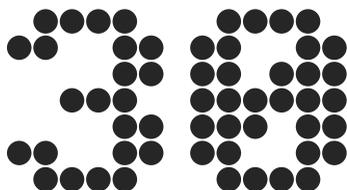
Le nombre d'utilisateurs de Twitter depuis mi-avril. Le réseau social enregistre plus de 300'000 nouveaux inscrits par jour.



Le nombre d'emplois perdus dans la branche textile suisse en 2009.



Les bénéfices en francs de la Banque nationale suisse (BNS) en 2009, après une perte de 4,7 milliards l'année précédente.



Le nombre de clients accusés de blanchiment dans l'affaire HSBC.



Le coût en dollars du sauvetage du système financier américain, selon le Département du trésor. Beaucoup moins que les 250 milliards initialement prévus.



La croissance annuelle du marché des smartphones dans l'Europe des cinq (Angleterre, France, Allemagne, Espagne, Italie).



Le volume annualisé en dollars des activités de fusions et acquisitions au plan mondial en 2010, selon Credit Suisse.



Le nombre de Suisses qui tiennent encore au secret bancaire, selon un sondage de l'Association suisse des banquiers (ASB).

UP

L'or

Les investissements spéculatifs sur le marché de l'or pourraient pousser les cours vers de nouveaux records, selon le cabinet spécialisé GSMF. L'onze d'or a atteint 1'226 dollars en décembre 2009, et pourrait culminer à 1'300 dollars d'ici à deux ans.

Les salaires en Suisse

En termes réels, les salaires en Suisse ont augmenté de 2,6%, soit la hausse la plus forte enregistrée depuis 1986.

La morale de paiement

La morale de paiement des entreprises suisses s'est améliorée au quatrième trimestre 2009. Les factures ont été payées avec un retard moyen de 18,1 jours contre 19,5 jours au troisième trimestre, selon le cabinet Dun & Bradstreet (D&B).

L'horlogerie et les réseaux sociaux

En une année, le nombre de requêtes sur internet pour les 25 marques helvétiques les plus connues s'est envolé de 24% dans les marchés clés.

DOWN

Le commerce Suisse-Allemagne

En 2009, le volume des échanges entre la Suisse et l'Allemagne a reculé de 16,4%.

Les télécoms en Suisse

La décision de la Commission de la concurrence d'interdire à Orange de fusionner avec Sunrise fait débat. Plusieurs experts estiment que cette décision paralysera les investissements et renforcera la position dominante de Swisscom. L'inverse du but recherché.

Les paiements en espèces

Le volume des transactions en espèces a diminué en 2009 selon «Research and Markets». En comparaison, on enregistre une hausse des transactions par cartes de crédit.

L'hôtellerie suisse

L'année a été particulièrement difficile pour l'hôtellerie suisse qui a enregistré un recul des nuitées de 4,7%. En comparaison, la baisse des nuitées a été de 1,9% en Autriche.

SCAN



100

NOUVEL INDICE ÉTHIQUE CHRÉTIEN Le premier indice boursier chrétien d'Europe, le «Stoxx Europe Christian Index», vient d'être lancé le 26 avril dernier par Stoxx, la société européenne émettrice d'indices boursiers basée à Zurich. Le concept de finance «éthique» devient de plus en plus à la mode auprès des investisseurs, après la crise des subprimes et l'affaire Madoff; 553 entreprises européennes, dont les firmes suisses Roche, Petroplus, Alpiq, BB Biotech et Nestlé font partie de cet indice. Les règles pour y figurer sont strictes et les entreprises ne doivent pas tirer profit de la vente d'armes, du tabac, de la pornographie, des produits contraceptifs ou encore des jeux d'argent.

RENAULT CROIT EN DACIA

«Dacia est la marque qui a le plus progressé en Europe ces trois dernières années.» Patrick Pélata, directeur général délégué de Renault, a expliqué au «Figaro» que la crise a accentué une tendance de fond: les consommateurs veulent des voitures plus simples et moins chères. «Renault a répondu à cette demande en lançant la Logan, le Sandero ou récemment le 4x4 Duster, qui suscite une très forte demande. Nous allons encore enrichir la gamme à l'avenir.» Le groupe Renault a perdu 3,1 milliards d'euros en 2009. Renault anticipe une baisse de 10% du marché européen cette année, et pense retrouver les chiffres noirs au plus tard en 2011.

☒ RNO,E

L'ÉCONOMIE SUISSE RÉSISTE À LA CRISE EUROPÉENNE

L'économie suisse se maintient, malgré un franc fort et le déclin de l'euro. Sur fond de crise de la dette publique en Europe, la Banque nationale suisse (BNS) a laissé grimper début mai le franc vers des niveaux historiques face à l'euro. Les observateurs s'accordent à penser que la BNS soutient un certain seuil en intervenant sur le marché des changes. Par ailleurs, les chiffres des exportations suisses montrent des gains significatifs durant le premier trimestre 2010, malgré les plaintes des exportateurs suisses que le cours élevé du franc les pénalise.

NIKE MISE SUR DE NOUVELLES MARQUES

Le géant de l'équipement de sport veut augmenter ses ventes de 40% d'ici à 2015, et dépasser ainsi les 27 milliards de dollars. Pour y parvenir, alors que les ventes de Nike faiblissent aux Etats-Unis, le CEO Mark Parker mise sur la Chine, l'Inde et le Brésil. Dans une interview au «Wall Street Journal», il a expliqué par ailleurs qu'il comptait développer la croissance à travers des produits qui ne portent pas la marque Nike, comme Umbro, fabricant d'habits de football anglais racheté il y a trois ans pour 580 millions de dollars. Avec Umbro, Nike pense pouvoir gagner des parts de marché en Europe contre son rival Adidas.

☒ NKE,U

SCAN

STRATÉGIE PAYANTE
POUR ESTÉE LAUDER

Le géant américain du cosmétique Estée Lauder affiche désormais clairement les prix dans ses points de vente. «Il y a un aspect embarrassant à devoir demander combien coûte un produit, a expliqué le CEO Fabrizio Freda au «Wall Street Journal». L'afficher clairement permet de montrer que nos produits sont plus abordables que ce que l'on pense.»

Par ailleurs, l'organisation des points de vente du groupe a été adaptée. «Nous savons que 45% des femmes qui entrent dans le magasin veulent simplement remplacer un produit et n'ont pas besoin d'un test. Par ailleurs, une partie de la clientèle, surtout les jeunes, aime bien jouer avec les cosmétiques sans être dérangée par un conseiller. D'autres viennent spécifiquement pour le service complet. Nous avons adapté nos magasins à ces différentes approches.» Une stratégie qui s'est révélée payante: le groupe a augmenté son bénéfice de 62% sur le dernier trimestre, à 256 millions de dollars, et les ventes ont augmenté de 11%.

✘ EL,U

Nike
Zoom Vomero + 5 VSAsics Gel
Kayano 16

CARACTÉRISTIQUES

Encore plus légère que ses prédécesseurs, la Vomero + 5 conserve son incomparable amorti caractéristique de la série. La technologie Nike Air (premier système sur coussin d'air inauguré par Nike il y a plus de vingt ans) est toujours considérée comme une référence en matière de protection contre les chocs.

- Voûte plantaire asymétrique.
- Coussin de protection segmenté pour une meilleure absorption des chocs.
- Compatible avec Nike + (capteur mesurant la vitesse, la distance parcourue et les calories brûlées, placé sous la semelle intérieure). Retour en temps réel des informations à travers le récepteur au poignet.

La 16^e version de la série Asics Gel Kayano perpétue la tradition d'excellence de la marque, après la récompense «Runner's World Shoe» reçue par son prédécesseur en 2009. Chaussure spécialement mise au point pour les coureurs légèrement ou modérément sur-pronateur (dont le pied pivote légèrement à l'intérieur).

- Gel à base de silicone à l'avant et à l'arrière de la chaussure.
- Système innovant de laçage asymétrique qui épouse la forme du coup de pied.
- ASICS High Abrasion Resistant Rubber (mélange de différents caoutchoucs): retarde l'usure de la semelle et résiste à l'abrasion.

POIDS

329 g

358g

PRIX

229 CHF

269 CHF

NIKE (NKE,U)

ASICS (ASIC,FF)

	CRÉATION	
1972		1949
	SIÈGE	
BEAVERTON (OR)		KOBE
	CEO	
MARK G.PARKER		KIYOMI WADA
	CHIFFRE D'AFFAIRES (2009)	
19,2 MIAS \$		2,6 MIAS \$
	RÉSULTAT NET	
36 MIAS \$		2 MIAS \$
	EFFECTIFS (2009)	
34'000 SALARIÉS		5'200 SALARIÉS
	SLOGAN	
JUST DO IT!		ANIMA SANA IN CORPORE SANO

STRATÉGIE

- Importante partie du chiffre d'affaires réinvestie dans le marketing.
- La marque investit environ 20% de son chiffre d'affaires dans la recherche et le développement de nouvelles technologies.



ZOOM-ZOOM



NOUVELLE Mazda6 IMAGINEZ LA ROUTE AUTREMENT

Plutôt avare en émissions de CO₂, la Mazda6 ne lésine par contre pas sur les équipements: assistant de démarrage en côte, alerte de véhicules en approche (RVM), Bluetooth® à fonction audio, signal de freinage d'urgence (ESS), surveillance de pression des pneus, phares bi-xénon pivotants (AFS): tout concourt à rendre vos voyages plus sûrs et plus sereins.

Nouvelle Mazda6: disponible en motorisation essence 1.8 (120 ch), 2.0 DISI (155 ch) ou 2.5 (170 ch) ou avec un Turbodiesel Commonrail 2.2 (129 ch/310 Nm, 163 ch/360 Nm, 180 ch/400 Nm) à partir de CHF 31 410.-.

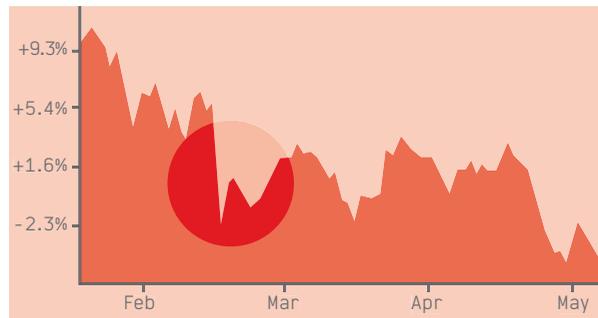
A essayer absolument!

WWW.MAZDA.CH

VARIATIONS

SYNTHESES

A la mi-février, Synthes a publié ses résultats 2009. Les analystes de différentes banques parlent d'une évolution décevante du chiffre d'affaires. Wegelin souligne que l'entreprise active dans le medtech n'a pas réussi à atteindre son objectif de croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres. La BCZ/ZKB souligne la hausse record «impressionnante» de 34,3% de la marge EBIT et salue la hausse du dividende. En revanche, elle écrit que le contexte devrait devenir plus exigeant, étant donné que le marché d'Amérique du Nord, où Synthes génère le plus haut chiffre d'affaires et les marges les plus élevées, devient plus difficile. Des hausses constantes des prix ne devraient plus être possibles. Synthes perdra de ce fait en dynamisme. Etant donné que les

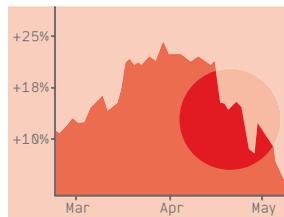


attentes sont très élevées dans un titre qui s'est révélé à ce jour dynamique, ces dernières ne seront probablement pas atteintes.  SYST

KUONI

L'éruption du volcan islandais a pesé sur le titre de Kuoni. Le blocage du ciel européen a coûté au voyageur quelque 18 millions de francs, selon ses propres estimations. La perte sera intégrée dans les comptes semestriels du groupe.

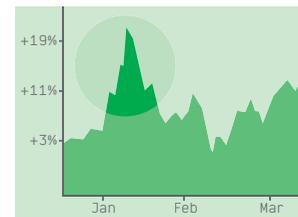
Environ 15'000 clients de Kuoni au bénéfice d'un voyage à forfait ont été touchés par les



annulations de vols. Le voyageur s'est efforcé de trouver des solutions de rapatriement.  KUNN

SWISS LIFE HOLDING

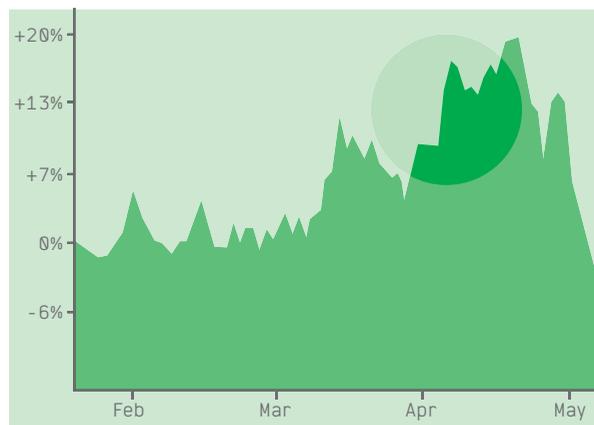
Les rumeurs qui ont couru en début d'année au sujet d'un éventuel rachat de Swiss Life par Allianz ont perdu en crédibilité. Le responsable Global Investors de la compagnie allemande a en effet déclaré que Swiss Life n'avait pas le profil recherché. Suite aux rumeurs de rachat en début d'année, le cours était fortement monté pour culminer à 159,30 francs le



11 janvier. En mars, Swiss Life a publié un résultat positif au niveau de ses activités poursuivies pour 2009.  SLHN

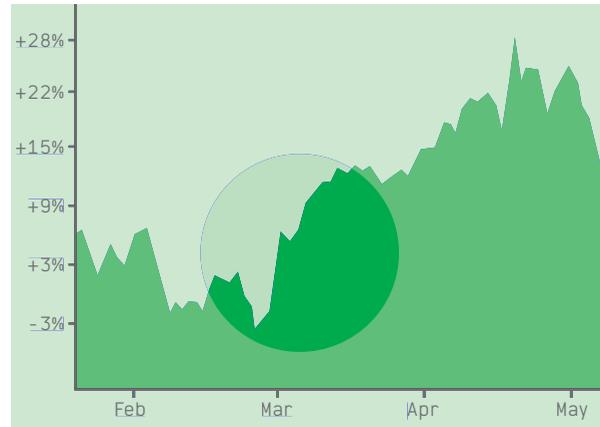
BOBST

Depuis la fin mars, les titres Bobst s'apprécient fortement à la Bourse. Le redressement de Bobst se fera petit à petit, mais la baisse des coûts fixes augmentera l'effet de levier et entraînera une hausse rapide de la rentabilité. Le programme d'économies de 100 millions de francs avance bien et il existe un potentiel encore plus important à long terme. Bobst devrait en outre mettre l'accent sur les activités de services et poursuivre sa croissance dans les pays émergents. Les analystes d'Helvea ont porté leur recommandation à «buy» («neutral») et leur objectif de cours à 60 [45] francs.  BOBNN



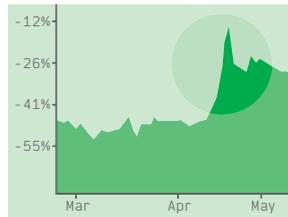
SIKA

Le groupe de spécialités chimiques pour la construction Sika AG a annoncé l'acquisition de l'entreprise tchèque Panbex. Cette dernière est active principalement dans les revêtements de sol à base de ciment. Elle a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires d'environ 10 millions de francs. Le montant de la transaction reste secret. Panbex jouit d'une position de leader du marché en République tchèque, en Pologne, en Roumanie, en Serbie et en Slovaquie. Avec cette acquisition, Sika renforce significativement sa position sur les marchés d'Europe centrale et de l'Est. Au total, 80 collaborateurs passeront chez Sika.  SIK



OERLIKON

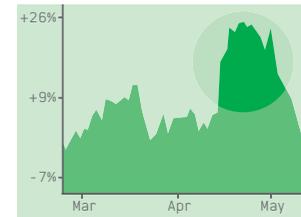
Selon le plan de refinancement annoncé le 1^{er} avril, les créanciers du groupe technologique Oerlikon ont totalement exercé leurs droits d'options pour l'achat d'actions propres ainsi que pour les nouvelles actions issues de l'augmentation de capital prévue. Le président d'OC Oerlikon, Vladimir Kuznetsov, estime que l'on ne pouvait espérer un «meilleur signal» en faveur du plan de



refinancement. Il considère l'exercice de l'ensemble des droits d'options par les créanciers comme une preuve de confiance envers l'entreprise.  OERL

SCHMOLZ & BICKENBACH AG

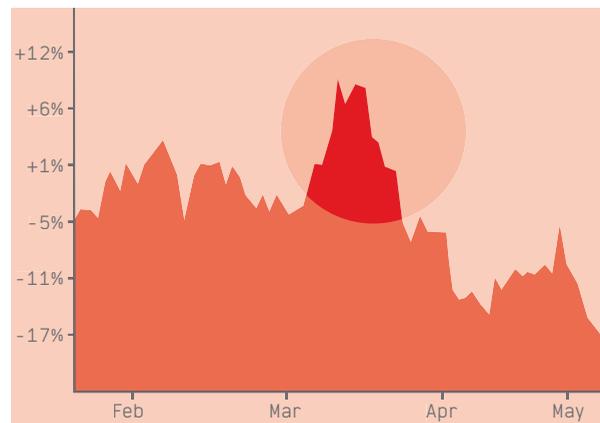
Le producteur suisse d'acier Schmolz + Bickenbach a obtenu le soutien financier de l'Etat allemand. Sa filiale Schmolz + Bickenbach Edelstahl GmbH, à Düsseldorf, a reçu une décision positive du ministère fédéral de l'économie et de la technologie, dans le cadre du plan de relance du pays. Cet accord est un élément capital pour assurer le financement du groupe.



S+B devrait repasser le seuil de rentabilité cette année encore.  STLN

ACINO

Le groupe pharmaceutique Acino Holding SA a annoncé qu'il devra rappeler le Clopidogrel produit en Inde. Le comité des médicaments à usage humain (CHMP) en recommande le rappel, en raison d'un vice de fabrication. Le Clopidogrel est un générique de l'anticoagulant Plavix, produit par Sanofi-Aventis. C'est le principal produit d'Acino. La préparation est utilisée pour prévenir la formation de caillots sanguins. L'impact du rappel sur les résultats d'Acino en 2010 sera «nettement négatif», ont confirmé les responsables de l'entreprise. La BC Zurich pense que les perspectives à long terme d'Acino sont intactes mais qu'à court terme le titre sera sans doute peu attractif, et reste à «pondérer au marché».  ACIN



NOMINATIONS

BERNADETTE CHIRAC entre chez LVMH

L'épouse de l'ancien président de la République a fait son entrée au conseil d'administration de LVMH. A 77 ans, elle remplace à ce poste Hélène Carrère d'Encausse. LVMH avance principalement trois raisons à cette nomination: Bernadette Chirac a été durant douze ans la première dame de France, elle a toujours défendu la mode et, last but not least, elle féminisera le conseil, selon le souhait du groupe.

☒ MC,E



MARCEL ROHNER chez Löwenfeld

Marcel Rohner a trouvé un nouvel emploi dans une société argovienne dirigée par son beau-père. L'ancien directeur général d'UBS, parti en février 2009, présidera le conseil d'administration de Löwenfeld, une société immobilière et d'investissement basée à Lenzbourg. Il a aussi rejoint en juillet dernier le comité consultatif d'Exigen Capital, société active dans le capital-investissement (private equity).



HEINZ JOERG FUHRMANN nouveau CEO de Salzgitter

Dès juillet 2011, Heinz Joerg Fuhrmann sera le nouveau CEO de Salzgitter, numéro deux de l'acier en Allemagne. Actuellement directeur financier et vice-président du conseil d'administration, il succédera à l'actuel CEO Wolfgang Leese. Heinz Joerg Fuhrmann travaille pour Salzgitter depuis 1996. Il siège ou a siégé dans un nombre impressionnant de conseils d'administration et comités de surveillance d'entreprises allemandes et françaises: plus d'une trentaine.

☒ SZG,X



TAE PARK en renfort de Datacolor

Tae Park a été nommé Chief Technology Officer (CTO) de l'entreprise Datacolor, leader mondial dans la production de solutions de gestion de couleurs. Ce poste a été créé exprès pour lui. Il a pris ses fonctions en avril 2010 et est basé à Lawrenceville aux Etats-Unis. L'objectif de Datacolor en le nommant est d'accélérer le développement et le lancement sur le marché de nouveaux produits et technologies innovants. Tae Park possède un bachelor en ingénierie de l'électricité et en ingénierie biomédicale de l'Université de Pennsylvanie. Avant d'entrer chez Datacolor, il a occupé des postes de management dans le domaine de la recherche et du développement dans diverses sociétés de taille moyenne.

☒ DCN



RICHARD LEPEU co-CEO de Richemont

Depuis le 1^{er} avril, Richard Lepeu occupe le poste de Deputy Chief Executive Officer (Co-CEO) du groupe Richemont. Issu de Sciences Po Paris et de l'Université de science économiques de Paris X, il entre chez Cartier en 1979. Nommé directeur administratif et financier en 1985, il prend les rênes du groupe en 1995. Il est ensuite nommé directeur général exécutif chez Richemont, la maison mère, en 2001, avant de remplacer Jan du Plessis en 2004 au poste de directeur financier. Il devient membre du conseil d'administration en septembre de la même année.

☒ CFR



CAROLYN MCCALL aux commandes d'Easyjet

Événement rarissime dans le transport aérien: Easyjet engage une femme à la tête de son directoire (CEO). La Britannique Carolyn McCall, âgée de 48 ans, prendra ses fonctions cet été. Cette sujette de la reine Elisabeth II vient du monde de la presse. Elle quitte le Guardian Media Group (GMG), qu'elle a dirigé pendant quatre ans. D'une main de fer! Elle y a en effet imposé des mesures de restructuration controversées. Carolyn McCall a notamment occupé des postes de haut manager dans le commerce de détail (Tesco plc) et la banque (Lloyds Banking Group plc).

☒ EZJ,GB



Osipov & Mather



LA NOUVELLE RANGE ROVER VOS EXIGENCES ÉLEVÉES – REVUES À LA HAUSSE.

Le luxe vous attend, dans toute sa plénitude: moteur 5.0 litres superchargé de 510 ch (625 Nm)* répondant déjà à la norme antipollution Euro 5 en vigueur dès 2011, dynamisme optimisé, comportement routier irréprochable sur chaque revêtement ou encore habitacle de conception nouvelle, intégrant le révolutionnaire écran tactile Dual View à affichage différencié pour conducteur et passager avant. Accordez-vous une course d'essai. Dès maintenant chez votre partenaire Land Rover. www.landrover.ch

LE GÉANT HOLCIM DÉPLOIE SES EFFORTS EN ASIE

Grâce à sa forte implantation dans les pays émergents et à une réduction sensible de ses coûts, le groupe suisse fournisseur de ciment a été moins durement frappé par la crise que ses concurrents. 2010 s'annonce toutefois comme une année de défis.

Par Daniela Hefti

La modeste fabrique, fondée en 1912 dans le petit village argovien de Holderbank et baptisée à l'époque «Aargauische Portlandcementfabrik Holderbank-Wildegg», s'est transformée, au fil des décennies, en un géant au succès global. Aujourd'hui, Holcim est présent dans plus de 70 pays. Ce qui lui confère une grande stabilité. Sa vaste couverture géographique lui a permis de traverser la crise sans trop de dommages. Aujourd'hui l'économie se reprend, et le groupe bénéficie de bonnes perspectives de croissance.

Alors que le marché des matériaux de construction s'est effondré en Europe et en Amérique du Nord, dans les pays d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique – les marchés dits «émergents» –, la crise s'est juste traduite par un ralentissement de la croissance. «Dans de nombreux pays, la croissance s'est





En Asie (ici, un chantier de New Delhi),
Holcim a connu en 2009 une croissance de 6,4%.

poursuivie, surtout en Chine et en Inde», a lancé le CEO d'Holcim Markus Ackermann, à l'occasion de la conférence de presse consacrée à la présentation du bilan annuel. Holcim réalise 30% de son chiffre d'affaires en Asie. Dans cette région, l'entreprise a même connu une croissance de 6,4% en 2009.

Au niveau mondial, en revanche, le chiffre d'affaires d'Holcim a baissé de 16%. Le résultat opérationnel avant intérêts, impôts, déductions et amortissements (Ebitda) recule de 13,2%. De «seulement» 13,2% est-on tenté de dire, ses concurrents ayant essuyé des reculs de plus de 20%. La raison en est que ces derniers sont surtout présents sur des marchés fortement affectés par la récession. Alors qu'Holcim ne réalise qu'un tiers de son chiffre d'affaires en Europe et 16% en Amérique du Nord. «Comparativement à tous les autres producteurs de ciment, le groupe se trouve dans une position confortable», explique

Holcim en bref

Holcim est l'un des plus importants fournisseurs mondiaux de ciment, d'adjuvants, de béton et d'asphalte. L'entreprise a son siège à Jona (SG). Elle est représentée dans plus de 70 pays sur tous les continents et emploie 81'500 collaborateurs.

Au premier trimestre, le chiffre d'affaires net d'Holcim a dépassé les attentes. Il a progressé de 4,8% à 4,74 milliards de francs, au lieu des 4,73 milliards escomptés. L'excédent brut d'exploitation (Ebitda) a progressé de 19,1% à 909 millions de francs. La marge s'est renforcée à 19,2%, contre 16,9% il y a un an. Par ailleurs, Holcim Australie, consolidée depuis le 1^{er} octobre 2009, a contribué à hauteur de 37 millions de francs à l'Ebitda opérationnel.



KEMAL JUFRE/BLDMBERG VIA BETTY IMAGES

Un ouvrier charge un sac de ciment sur un camion, en partance pour le centre de distribution de Tangerang, en Indonésie.

Martin Hüsler, analyste auprès de la Banque cantonale de Zurich.

FERMETURES D'USINES

Les réductions de coûts et les réadaptations de capacité consenties par Holcim ont également été déterminantes. «Holcim a su anticiper et prendre les bonnes mesures à temps. En 2008 déjà, ses capacités ont été adaptées à une demande en chute libre», souligne Martin Hüsler. La baisse prévue des coûts fixes de 600 millions de francs a été clairement dépassée et a finalement atteint 857 millions de francs – avec une marge Ebitda de 21,9%.

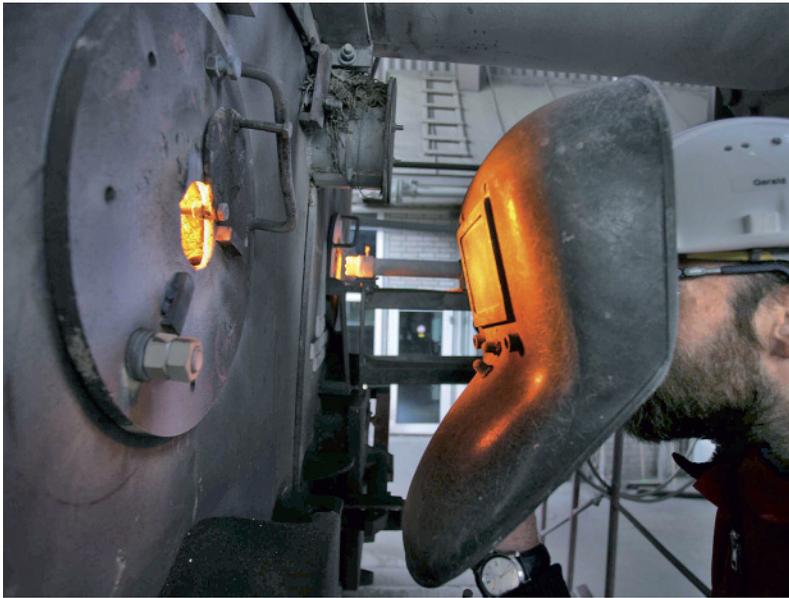
En Europe surtout, et en Amérique du Nord, Holcim a fermé, momentanément ou définitivement, des lignes de production, des ateliers, des centrales de transport de béton ainsi que d'autres installations. La capacité a été réduite de 10 millions de tonnes. S'en sont suivies des réductions de postes massives: le personnel a été réduit de 6% à 81'500 collaborateurs dans le monde – sans compter les acquisitions, la pro-

portion se serait même élevée à 10%. Aujourd'hui, Markus Ackermann dit qu'il «n'est plus nécessaire de prendre de nouvelles mesures de restructuration.»

Certaines transactions sur le marché des capitaux et une augmentation de capital ont amené quelque 7,8 milliards de francs et ont renforcé le bilan, ainsi que les liquidités. A la fin de l'année, les liquidités s'élevaient à 4,5 milliards de francs. Les dettes financières nettes ont diminué de 1,2 milliard de francs à 63% du capital propre.

ACQUISITION EN AUSTRALIE

Cependant, à côté de ces mesures d'économies, Holcim a poursuivi sa stratégie de croissance: d'une part, l'entreprise a mis en service de nouveaux ateliers, et a développé certaines installations existantes. Elle a entre autres dépensé 1,9 milliard de francs pour la création d'un nouvel atelier aux Etats-Unis, bénéficiant d'une efficacité énergétique maximale, ainsi que pour son développement en Inde. D'autre part, Holcim a saisi



GETTY IMAGES

Une usine d'Holcim en Allemagne. Au plan mondial, l'entreprise suisse compte 81'500 collaborateurs.

diverses opportunités d'expansion. Avec Cemex en Australie, le groupe suisse a acquis une société de matériaux, grâce à laquelle il va devenir un acteur important du marché australien, qui fournira non seulement du ciment, mais aussi des agrégats, du béton de transport et divers éléments en béton.

Trois quarts de la consommation de ciment provient d'Asie-Pacifique

Certes, une reprise du marché des matériaux de construction se dessine. Toutefois de nombreuses incertitudes demeurent. «Holcim a vécu un premier semestre relativement périlleux. En Europe et aux Etats-Unis, l'environnement économique reste incertain, la demande effective dans le secteur des infrastructures ne se fera vraiment sentir que durant ces mois d'été», relève Martin Hüsler. Beaucoup dépend

de ce qui se passera aux Etats-Unis, et c'est très difficile à prévoir. «Les observateurs se contredisent. Mais en ce qui concerne le groupe dans son ensemble, nous envisageons plutôt une croissance du chiffre d'affaires, et ce grâce à son acquisition en Australie.» Dans les marchés émergents, la branche se reprendra relativement rapidement. Les besoins en infrastructure, en bâtiments publics et en logements sont énormes. En particulier sur le continent asiatique, où Holcim est bien représenté, de nouveaux bénéfices se dessinent. Près de trois quarts de la consommation globale de ciment provient en effet de la région Asie/Pacifique [lire ci-contre l'avis de l'analyste Serge Rotzer], et si l'on en croit les prévisions, la croissance économique de la région pourrait bien s'avérer parmi les meilleures. Par ailleurs, Holcim devrait continuer à profiter des effets des réductions de coûts. ▲  HOLN



«Nous recommandons l'achat»

En comparaison avec ses concurrents, Holcim a bien surmonté la crise. «Un seul exemple suffit à le démontrer: au second semestre 2009, le groupe a réussi à effectuer une augmentation de capital pour un rachat en Australie, alors que ses concurrents étaient toujours occupés à refinancer leurs dettes, explique Serge Rotzer, analyste senior spécialisé dans l'industrie à la Banque Vontobel. De plus, Holcim bénéficie d'un management des plus résistants.»

Par rapport à ses concurrents, Cemex, Lafarge et Heideberg, Holcim n'a pas seulement le bilan le plus solide, mais il est aussi le mieux représenté géographiquement. «Les défis en Amérique du Nord et en Europe sont pareils pour tous, même si nous estimons que, dans les marchés les plus mûrs, Holcim possède à moyen terme la meilleure structure de coûts, ce qui représente un avantage relatif», explique Serge Rotzer.

Aux Etats-Unis, par exemple, deux ateliers de production ont été fermés, mais en même temps un nouveau a été ouvert, à 40% plus efficace du point de vue de la consommation énergétique.

En outre, Holcim est bien implanté dans les marchés émergents, en particulier sur le continent asiatique, alors que Lafarge est présent en Afrique et au Proche-Orient, et Cemex en Amérique latine. «Quelque 70% de la consommation globale provient toutefois de la région Asie/Pacifique, et les perspectives générales de croissance économique pour la région comptent parmi les meilleures, dit encore Serge Rotzer. C'est pourquoi nous sommes très positifs sur le titre et le recommandons à l'achat.»

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

Marchés émergents: une croissance saine et soutenue

Les échanges commerciaux s'accroissent entre les pays émergents. Marchés obligataires domestiques, monnaies locales ou actions, tous les actifs restent attractifs.

Au premier trimestre 2010, l'indice HSBC de production industrielle et de services des pays émergents (Emerging Markets Index ou EMI) a augmenté, passant de 56,3 pour le dernier trimestre 2009 à 57,4 – un niveau record depuis le dernier trimestre 2007. Toute lecture de l'indice au-dessus du niveau 50 indique une expansion économique.

Il est à noter que la rubrique exportations de l'indice EMI a aussi atteint des niveaux record et que les échanges commerciaux entre la plupart des pays émergents sont en plein essor, ce qui réduit la vulnérabilité des exportations de ces pays aux cycles économiques du monde développé. La Chine, le Brésil et l'Inde, par exemple, effectuent une partie croissante de leur commerce entre eux.

Nous croyons que la hausse des prix des marchés obligataires souverains et corporatifs des pays émergents va se poursuivre, soutenue par le faible endettement public de ces pays par rapport aux pays développés, une ample liquidité mondiale ainsi qu'un flux continu de liquidités dans des fonds obligataires émergents.

Nous sommes en particulier très positifs sur les monnaies et les marchés obligataires domestiques des pays émergents. En effet, la croissance économique des pays émergents (HSBC attend une croissance de 6% pour 2010) ainsi que des politiques fiscales et monétaires responsables plaident en faveur d'une appréciation structurelle des monnaies de ces pays contre le dollar américain. Nous privilégions en particulier les marchés obligataires dont



ANDRÉE LAUD/REUTERS

les pays ont des taux réels élevés comme l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, l'Afrique du Sud ou la Russie.

La croissance économique supérieure et les meilleurs fondamentaux des pays émergents par rapport aux pays développés justifient la valorisation de leurs actions – dont le rapport coût/opportunité («price/earnings» ou P/E) se situe en moyenne à 13 contre 15 pour les pays développés. Même si cet écart est historiquement bas. Nous sommes particulièrement positifs sur les marchés d'actions de l'Indonésie, de la Russie et du Mexique dont le rebond de croissance en 2010 par rapport à 2009 est attendu à plus de 10%. Nous sommes neutres sur les marchés actions de la Chine et de l'Inde où nous attendons des hausses de taux d'intérêt, et par conséquent recommandons d'attendre de meilleurs points d'entrée. ▲



Agnes Arlandis,
HSBC Private Bank
Head of Emerging Markets

«Les taux sont bas et vont le rester»

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ L'endettement des pays européens est-il une épée de Damoclès au-dessus de la reprise en Europe?

BEAT WITTMANN ▶ Il y aura, c'est certain, un «effet crise grecque». Mais les taux resteront bas, ce qui est essentiel. La tendance qui se dégage depuis plusieurs mois devrait ainsi perdurer encore longtemps. Les taux en euros et en dollars sont très bas et les courbes de rendement toujours élevées.

Les banques centrales ne risquent-elles pas de changer cette donne?

Je ne le pense pas. Après une énorme crise financière telle que celle que l'on a vécue l'an dernier, les banques centrales s'emploient à favoriser le retour à un environnement plus positif, car le chômage reste élevé en Europe, et le secteur bancaire encore faible. C'est pourquoi,

depuis un an, les taux sont bas et vont le rester pour un bon moment encore, ce qui constitue toujours une bonne nouvelle pour les marchés financiers.

Le risque grec s'avère donc plutôt limité?

Non, il existe bel et bien. La Grèce va entrer dans une période de restructuration de sa dette. Ceux qui ont investi dans ce pays doivent s'attendre à des pertes. Tous les crédateurs vont perdre des montants importants, qu'il s'agisse des banques allemandes ou françaises, mais aussi potentiellement des banques, sociétés d'assurances et caisses de pension suisses.

L'autre grande tendance qui s'impose depuis quelques mois est le retour aux bénéfices des entreprises, notamment aux Etat-Unis. Est-ce une réalité bien installée?

En effet, depuis deux trimestres la tendance est nette, même si de grandes différences subsistent entre les pays et entre les secteurs. La préférence des investisseurs ira plutôt vers les pays développés (Etats-Unis, Europe), qui présentent un réel potentiel de croissance. A l'inverse, l'évaluation a tellement grimpé dans les marchés émergents qu'aujourd'hui elle laisse la place au risque. Quelques secteurs s'imposent aussi comme plus attrayants: la technologie, qui bénéficie d'un endettement très bas, d'une demande solide et de valeurs encore abordables. Il y a aussi le secteur de l'énergie, avec un pétrole qui demeure assez stable et des titres eux aussi sous-évalués.▲



Beat Wittmann,
CEO et Associé de
Dynapartners AG

«Il est temps de rééquilibrer son portefeuille»

Dans le contexte d'incertitude qui règne actuellement sur les marchés, notre conseil est de ne pas céder aux émotions – ni à la peur ni à l'euphorie – mais de rester rationnel et d'oser se montrer contracyclique. Cela signifie de prendre en compte deux facteurs actuellement dominants. A savoir, d'un côté, des Bourses qui s'essoufflent après un an de hausse dans une volatilité extrême provoquée notamment par la crise de la dette grecque, et de l'autre, une économie qui reste fragile. Malgré les mesures annoncées par les gouvernements européens et le FMI, les risques augmentent et il est temps selon

nous de vendre et de prendre ses profits. Concrètement, l'investisseur qui détenait 50% d'actions dans son portefeuille il y a une année avait pris 50% de risque. Aujourd'hui, avec une hausse des Bourses de 70% environ, il se retrouve avec une allocation en actions représentant désormais deux tiers de sa fortune (85/135). Son risque global a progressé de 50 à 66%. La bonne attitude actuellement est donc au minimum de rééquilibrer son portefeuille, et par conséquent son risque, en vendant pour revenir au point initialement désiré (dans notre exemple 50% d'actions), voire moins pour préser-

ver les gains. N'oublions jamais que l'objectif, à la Bourse, n'est pas de spéculer, mais d'investir. Ce qui implique raison et analyse.

Que vendre? Le principal risque se situe dans les bancaires et les secteurs volatils, comme les marchés émergents et les petites valeurs. Le private equity est également très dangereux, ne cessant de surperformer depuis des mois.▲



Alain Freymond,
BBGI Group

«JE NE CONNAIS AUCUN INVESTISSEUR QUI AIT EU DU SUCCÈS EN SUIVANT SES ÉMOTIONS»

10 questions à Joachim Klement



Joachim Klement est partenaire du cabinet de conseil Wellershoff & Partners Ltd. Son expertise se situe dans les domaines de la gestion de fortune, de l'influence des valeurs individuelles et du rôle de la psychologie dans les décisions d'investissement. Auparavant, il occupait le poste de responsable de la stratégie d'investissement auprès d'UBS Wealth Management. Joachim Klement a étudié les mathématiques à l'EPFZ et l'économie à l'Université de Hagen.

1. Quel a été votre premier investissement?

Un fonds composé de titres technologiques en 1996. Au début, il s'est avéré un bon investissement. Malheureusement, j'ai attendu fin 2001 pour vendre. J'ai retenu la leçon. Aujourd'hui, je sais que pour réussir un investissement, il y a deux bonnes décisions à prendre: la première au moment de l'achat et l'autre au moment de la vente.

2. Etes-vous un investisseur rationnel ou émotionnel?

En tant que mathématicien, je privilégie les approches disciplinées, qui s'orientent selon des critères clairement définis. Dans ma carrière, j'ai rencontré des centaines d'investisseurs qui ont investi en écoutant leurs émotions. Et qui, de ce fait, ont perdu beaucoup plus d'argent que nécessaire durant la dernière crise. Mais je ne connais aucun investisseur qui ait eu un succès démontré en suivant ses émotions.

3. Un investissement qui vous a fait passer des nuits blanches?

Mes travaux de recherche actuels sur les erreurs de notre mémoire financière m'ont montré que notre cerveau est programmé pour refouler les mauvaises expériences et ne

retenir que les bonnes. Ne vous étonnez donc pas si je ne peux me souvenir d'aucun investissement qui m'ait empêché de dormir.

4. Quel a été votre principal succès?

J'ai eu de la chance et ai connu de beaux succès, que ce soit dans le domaine du web 2.0, à la Bourse ou dans l'immobilier.

5. Comment reconnaissez-vous les bonnes opportunités?

Je privilégie les méthodes de valorisation de Benjamin Graham. Cela fait plus de soixante ans qu'elles font leurs preuves sur les marchés des actions. Cela signifie que je recherche des titres avec un ratio cours/bénéfice bas, des rendements sur dividendes élevés et un coefficient d'endettement bas.

6. Votre recette antistress?

«Ce que je ne connais pas n'existe pas.» En ce qui concerne mes investissements à long terme, je n'observe les cours qu'une seule fois par an, au moment où je remplis ma feuille d'impôts. Quant à mes investissements à court terme, je leur mets toujours une limite «stop-loss». De cette manière, je peux liquider mes positions en cas de retournement de tendance massif.

7. Quels sont les signes qui vous incitent à la prudence?

Lorsqu'un thème devient le centre d'intérêt des médias. Tapez sur Google les mots-clés «actions» et «plus haut historique» et observez combien le nombre d'articles concernant ces mots-clés varie dans le temps.

8. Quelle est votre règle d'or?

Diversifier, diversifier, diversifier.

9. Et la plus grosse erreur que puisse commettre un investisseur?

Se mettre à la recherche d'un investissement qui doublerait sa mise en trois mois.

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

De manière générale, les perspectives sur le marché des actions ne sont plus aussi roses. C'est pourquoi je préfère garder mes munitions au sec. Les volatilités relativement faibles sur les marchés. Elles permettent de se préserver à bon marché contre les coups du sort.▲

Alimentation: attention à l'inflation

Secteur défensif et peu risqué, l'alimentation génère pourtant fréquemment des rendements à deux chiffres. Mais la prudence est de mise.

Le secteur de l'alimentation se situe déjà à un niveau boursier élevé si l'on observe les price/earnings ratios. Ils s'élèvent aujourd'hui autour de 16, contre 12 il y a un an. Depuis vingt ans, ils sont compris entre 10 et 20, mais ce maximum correspond toujours à des phases de bulle boursière. On ne peut donc pas s'attendre à une expansion des ratios.

Cela étant, l'investisseur peut espérer des rendements à deux chiffres, autour de 12% si l'on additionne des profits aux environs de 8-9% et des dividendes d'environ 3%. Ce sont de très bonnes valeurs pour un secteur très défensif et peu risqué, qui résiste bien aux turbulences du marché.

Sur le long terme, il faut suivre de près l'inflation et en particulier l'évolution du prix des matières premières, comme le lait, le cacao ou encore le blé et le soja. Une pression accrue sur les marges forme selon moi le principal risque économique pour les entreprises du secteur. Une hausse des prix se verrait finalement transférée sur les consommateurs, ce qui pourrait entretenir un cycle d'inflation.

Les prix des matières premières sont d'ailleurs souvent corrélés et la demande de la Chine en acier pourrait avoir un impact sur le prix des produits agricoles. Il ne faut pas oublier les coûts d'emballage, comme par exemple le PET qui est lié au prix du pétrole.

Mon favori est Nestlé, qui présente un excellent bilan et pos-

sède beaucoup de cash. Il serait en mesure d'acquérir L'Oréal (dont il détient déjà 30%), mais je ne prévois pas qu'il le fasse – plutôt qu'il poursuive des petites acquisitions. Je m'attends à ce que Nestlé redistribue une grande partie du cash aux actionnaires, sous forme de dividendes ou de rachat d'actions. L'entreprise est très bien diversifiée, autant géographiquement que par catégories d'affaires, avec les cafés, les eaux minérales, les produits laitiers et la nourriture pour bébés et pour animaux domestiques. C'est donc un très bon choix pour un placement peu risqué avec un profit au-dessus du secteur. Son action est cotée au niveau du secteur, mais par rapport à la qualité de l'entreprise, elle est sous-évaluée.

Danone est également intéressante. L'entreprise a eu beaucoup de succès ces dix dernières années avec des blockbusters dans le domaine des alicaments (ou «functional foods») tels

qu'Activia et Actimel. Elle présente l'une des meilleures croissances du secteur. Cette stratégie est risquée, car elle dépend de nouvelles innovations. Danone est bien moins diversifiée que Nestlé, avec 60% du chiffre d'affaires pour les produits laitiers et 20% pour les eaux minérales. Les sources d'eau se situent toutes en Europe et leur vente serait fragilisée par une baisse de la consommation outre-Atlantique. On parle beaucoup du transport de l'eau minérale et de son empreinte en CO₂.

Unilever est très bien implanté dans les pays émergents, où il réalise 45% de ses ventes. Historiquement, la compagnie s'est bien positionnée dans les anciennes colonies anglaises et hollandaises comme l'Inde, l'Afrique du Sud et l'Indonésie. Mais sa croissance stagne de manière récurrente en Europe et aux USA. Unilever représente donc un pari sur les marchés émergents et reste plus risqué que Nestlé. ▀



Patrik Lang,
analyste Consumer stocks,
banque Julius Bär & Co. Ltd.



RALPH ORLOWSKI/REUTERS



L'attaquant suisse Alexander Frei face au mur ukrainien lors du huitième de finale de la Coupe du monde de football 2006 en Allemagne.

BUDWEISER: UNE OPA PÉRILLEUSE SUR LA COUPE DU MONDE

Le marché européen de la bière est proche de la saturation. Des espaces s'ouvrent en Asie, en Amérique du Sud et en Afrique, mais les marchés sont déjà verrouillés par des groupes concurrents du N° 1 mondial.

Par Xavier Pellegrini



Que serait le football sans la bière? Et que serait une Coupe du monde sans un sponsor issu de la branche? Pour l'édition sud-africaine de cette année, c'est à nouveau l'américaine Budweiser qui a misé le plus haut, ce qui lui donnera une visibilité énorme durant l'une des plus grandes foires commerciales de la planète au rayonnement médiatique sans équivalent (quelque 15'000 journalistes présents). La marque Budweiser – détenue depuis 2008 par le premier groupe mondial belgo-brésilien Anheuser-Busch Inbev – s'invitera dans les foyers du monde entier. C'est du moins ce qu'espèrent ses dirigeants.

Cette année, Anheuser-Busch Inbev a décidé de renoncer en

partie à sa présence dans les «fan zones» équipées d'écrans géants érigés dans le monde entier durant la compétition. Davantage que durant les précédentes éditions (Budweiser est sponsor officiel depuis 1986), la marque a pris la décision stratégique de se concentrer sur les stades où les grandes nations du foot s'affronteront. Comme l'a indiqué le porte-parole du groupe, Michael Torres, à l'agence Reuters, «c'est au centre de la compétition que Budweiser pourra le mieux faire valoir son attachement au football et le faire connaître, par écrans interposés, au monde entier». Et notamment à l'Europe, où Budweiser rêve depuis longtemps de conquérir des parts de marché...

Le choix de cette cible est audacieux: l'Europe, qui est le continent où se consomme le plus de bière par habitant, n'en est pas moins un marché saturé où les marques des deux géants Carlsberg et Heineken sont très solidement implantées. Un peu de rêve américain finira-t-il par séduire le Vieux Continent? La partie est loin d'être gagnée car la Coupe du monde n'est pas nécessairement un Sésame. Les marques officielles ne sont pas forcément identifiées par les consommateurs.

En 2006 (Allemagne), Adidas a fait de bonnes affaires, mais elles auraient été meilleures si 35% des personnes interrogées n'avaient pas identifié Nike comme l'équipementier officiel de la manifestation qu'il n'a jamais été! Global Market Insight, qui a dévoilé ce pied de nez, a révélé également que si Coca-Cola, Mastercard et McDonald's ont bien été identifiés, les autres sponsors n'ont obtenu que de médiocres résultats (moins de 8%). Quant à l'extrême difficulté pour une enseigne nationale à entrer dans la cour des grands mondiaux, elle a été illustrée

par Fly Emirates, avec seulement 3% d'identification. Quant à Budweiser, justement, elle avait risqué la catastrophe face à l'allemand Bitburger, sponsor officiel de la Mannschaft et distributeur exclusif de la plupart des grands stades allemands. Pour éviter une bataille juridique périlleuse, Budweiser a dû accepter un compromis: les panneaux publicitaires ont vanté la Bud, mais dans les stades les assoiffés ont consommé de la Bit...

«C'est au centre de la compétition que Budweiser pourra le mieux faire valoir son attachement au football.»

Il semble un peu tard, comme l'indique Niall Doherty, responsable de la communication de l'association faïtière The Brewers of Europe, à Bruxelles, pour s'attacher au Vieux Continent, qui, après une baisse dans les années 1990, a connu une dernière décennie de croissance marquée en Espagne, en Pologne, en Lituanie, en Bulgarie, en Autriche, en Roumanie, en Russie et en Ukraine, ceci au bénéfice principal de Carlsberg et Heineken. «Il reste des espaces libres en Serbie et en Albanie, ainsi que dans les pays qui redécouvrent la bière comme la France ou l'Italie», relève néanmoins Niall Doherty.

En fait, les espoirs de conquête se situent plutôt en Amérique et surtout, à moyen terme, dans les pays émergents asiatiques et africains. Mais le marché africain

CONSUMMATION 2009

(par personne)

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	159 L.
ALLEMAGNE	110 L.
AUTRICHE	109 L.
DANEMARK	107 L.
GRANDE-BRETAGNE	91 L.

GROUPES MONDIAUX

(en volume)

1. ANHEUSER-BUSCH INBEV
(belgo-brésilien)
Budweiser, Stella
Artois, Beck's...

2. SAB MILLER
(anglo-sud-africain)
Gambrinus, Pilsner
Urquel, Lech...

3. HEINEKEN
(hollandais)
Amstel, Desperados,
Adelscott...

4. CARLSBERG (danois)
Tuborg, Felschlösschen,
Kronenbourg...

5. MOLSON COORS
(canadien)
Coors Light, Molson Dry,
Rickard's...

Source: The Brewers of Europe

est déjà fermement verrouillé (lire ci-dessous) et l'Asie est bien alimentée par les marques chinoises, notamment Tsingtao, autre géant mondial et partenaire de Anheuser-Busch Inbev qui en détient un quart du capital. Quant à l'Amérique latine, elle est dominée par les producteurs brésiliens et mexicains, mais les fronts bougent: Heineken vient de réussir une manœuvre spectaculaire en achetant les activités de brasseries du groupe mexicain Femsal. ■

■ BUD,U



L'Afrique donne soif

Plutôt frugal, l'Africain se contente en moyenne de 10 litres de bière par an et par habitant, contre 161 litres pour un Allemand. Mais ce chiffre montre surtout que l'Afrique peut devenir un Eldorado pour les producteurs de bière maintenant que l'économie du continent commence enfin à décoller. Ces prochaines années, cela dépendra en grande partie des prix du transport (pétrole) et des matières premières, estime Marc Leemans de la banque Degroof (Belgique).

Pour le moment, le marché est constitué par un duopole: l'anglo-sud-africain SABMiller et le français Castel se partagent 70% du marché. Mais Heineken met le paquet pour se faire une place au soleil africain. Il lui faudra beaucoup de savoir-faire commercial pour réussir une percée, selon le magazine «Jeune Afrique». Les habitudes et les goûts sont en effet très différents sur ce vaste continent. Les deux mastodontes, qui gèrent des centaines de marques, ont su s'y adapter par leur histoire (l'acquisition des marques nationales ou régionales) et par leur marketing qui a su rester très local.

L'AVIS DE L'ANALYSTE

L'atout Carlsberg

Spécialiste du marché de la bière à la banque Degroof (Belgique), l'analyste financier Marc Leemans constate que le marché européen est saturé, du moins en volume (mais les fabricants arrivent encore à augmenter leurs prix). Les marchés les plus prometteurs sont selon lui les Etats-Unis, l'Amérique latine et la Chine.

Marc Leemans conseille de miser sur Carlsberg, qui a subi une forte décade mais qui recommence à prendre des couleurs. Pour le groupe danois, les incertitudes en Russie, où il est très présent, se dissipent. Le cash-flow 2009 est très intéressant et devrait se confirmer en 2010. Les attentes de bénéfice sont élevées. De plus, des ventes immobilières au Danemark sont prévues par le groupe.

Le titre Heineken est selon Marc Leemans suffisamment intéressant pour être gardé en portefeuille, mais pas pour être acheté.

Marc Leemans ne comprend pas bien qu'Anheuser-Busch InBev cherche à s'associer si fortement au football, notamment à la Coupe du monde. Ce sport ne lui semble pas idéal pour une bière premium, dont le prix élevé peut rebuter les fans de ballon rond de par le monde. Ceux-ci se rabattront vraisemblablement sur des bières meilleur marché comme les marques nationales Kronenbourg en France et Feldschlösschen en Suisse, qui appartiennent toutes deux au groupe Carlsberg.

■ CARL^A

Suisse: concentration et jeunes pousses

A l'image du marché mondial, le paysage suisse de la bière a été marqué par une forte concentration, sous la poussée des grands groupes européens: Feldschlösschen-Carlsberg (possédant les marques Cardinal, Hürli-mann, Gurten, Wartek et Valaisanne) et Heineken (Eichhof, Calanda, Haldengut, Ittinger) détiennent quelque 70% du marché, les importations 20% et les marques indépendantes 10%. Dans ce dernier segment, en augmentation, se côtoient d'anciennes marques et de nouvelles pousses qui, comme la Brasserie des Franches-Montagnes, connaissent un succès remarquable grâce au ras-le-bol d'une partie des consommateurs face à l'uniformisation du goût. Les consommateurs restent cependant assez conformistes, indique Marcel Kreber, directeur de l'Association suisse des brasseries: les entreprises artisanales représentent moins de 2% du marché.

Les Suisses consomment 56,8 litres de bière par année par habitant. Tendanciellement, le secteur subit une forte concurrence du vin.

Boom des tablettes tactiles, divertissement en streaming, publicité sur mobile, outsourcing informatique... La révolution digitale redistribue les cartes et ouvre de nouveaux marchés.

Aux côtés des géants plébiscités par le grand public, une multitude de firmes déploient leurs ailes en coulisses. Quelles sont les plus prometteuses? Ce dossier de Swissquote Magazine défriche les meilleures opportunités d'investissement.

LES NOUVEAUX CHAMPIONS NUMÉRIQUES

PANORAMA

NUMÉRIQUE:
LA RÉVOLUTION
CONTINUE
P. 36

LOGITECH

LA TV DU FUTUR
DE L'ENTREPRISE
SUISSE
P. 46

GOOGLE

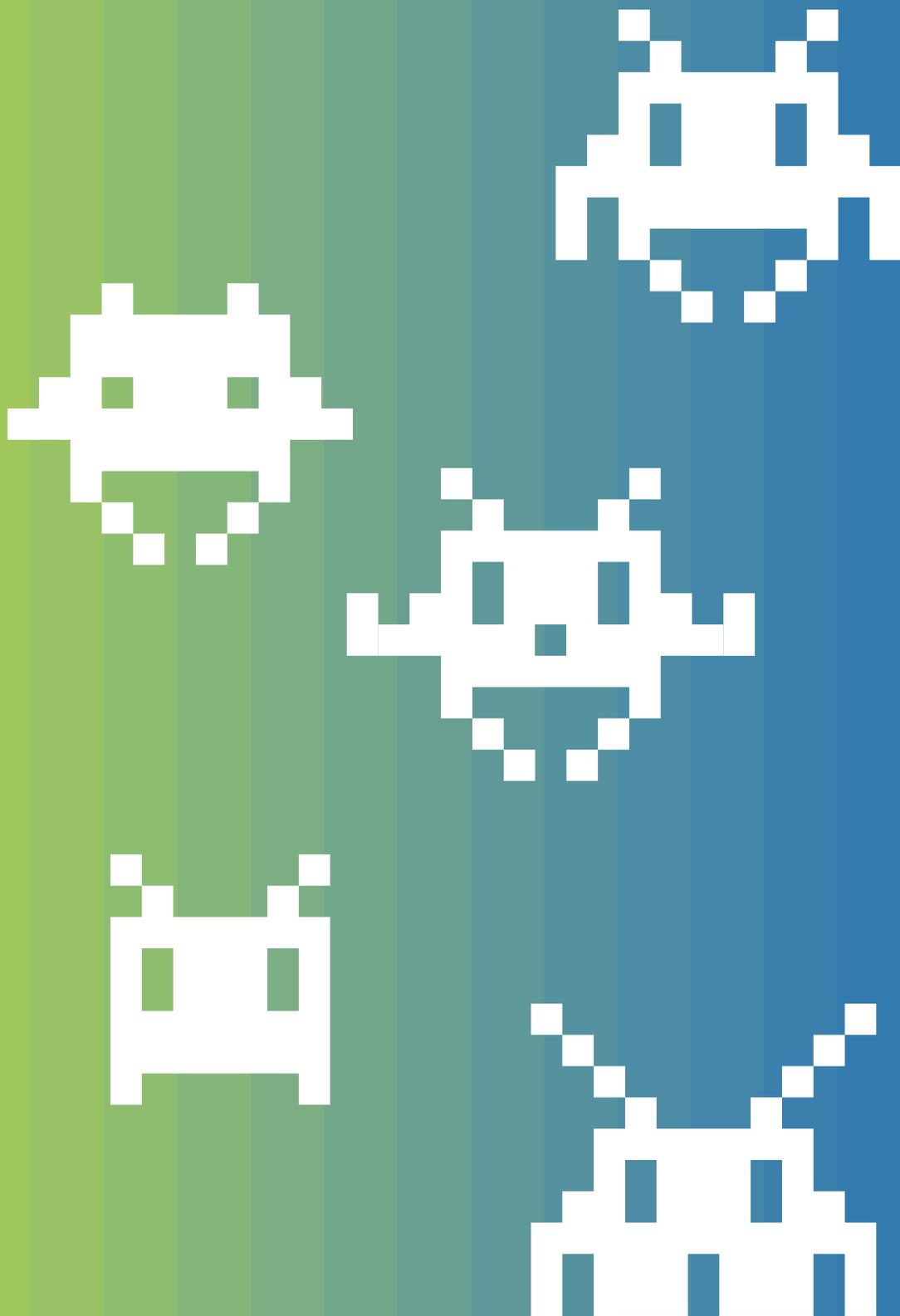
LES DIX DÉFIS
DU GÉANT
P. 54

SÉLECTION

LES ENTREPRISES
INNOVANTES
DE L'ÉCONOMIE
NUMÉRIQUE
P. 42

MEETIC

BATAILLE SUR
LE FRONT DE
LA RENCONTRE
EN LIGNE
P. 51





NICOLAS ROGHETTI/REZO



NUMÉRIQUE: LA RÉVOLUTION CONTINUE

En marge de la bataille intense que se livrent Apple et Google, de nombreuses compagnies cotées en Bourse réinventent le futur. Enquête.

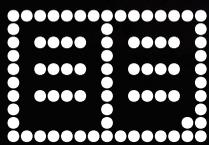
Par Jean-Cosme Delaloye

L'effet Apple, c'est elle. Giovanna Mullen, 11 ans, a passé vingt-quatre heures dans le froid de début avril sur la 5e Avenue à New York pour être l'une des premières à se procurer l'iPad, la tablette tactile lancée par Apple. MacBook, iPhone, iPad: à chaque lancement de produit, la société de Steve Jobs crée l'événement. Elle draine une foule d'irréductibles à laquelle le grand public emboîte rapidement le pas.

«Avant, le public considérait Apple comme une société cool qui créait de beaux produits permettant de consommer de la musique, des photos ou des vidéos, explique Clay Ryder, président du Sageza Group, une société de conseil en nouvelles technologies de la Silicon Valley. L'iPad permet de redéfinir l'utilisation et la présentation de données au niveau professionnel. Des représentants de commerce peuvent désormais faire toute leur présentation sur un iPad et prendre directement les commandes des clients sur leur machine.»

Apple a vendu plus de 500'000 iPad lors de la première semaine de commercialisation du produit début avril. Selon la firme d'analyse ABI Research à New York, 57 millions de tablettes tactiles pourraient être vendues d'ici à 2015. «Elles seront partout», juge Martin Reynolds, vice-président de Gartner. «Ce sera un nouveau moyen de regarder la télévision. On les retrouvera dans les salles de conférences, dans les cafétérias, etc. C'est un marché de plusieurs milliards de dollars. Mais leur prix va devoir baisser pour tourner autour de 250 dollars au lieu de 500.»

Pour l'analyste, Apple reste un placement de choix, même s'il s'avère difficile de gagner beaucoup d'argent avec la firme





C. GEORGE STEINMETZ/CORBIS

Un data center de la firme Equinix (ici à San José, en Californie). Cette société, poids lourd de l'outsourcing, permet aux entreprises clientes d'externaliser leurs ressources informatiques.

de Cupertino, car tout le monde sait qu'elle va continuer à avoir un fort impact sur le marché dans les années qui viennent. Martin Reynolds recommande de chercher d'autres compagnies connues pour ouvrir de nouveaux marchés: «C'est le cas d'IBM par exemple.» La société basée dans l'Etat de New York est aujourd'hui spécialisée dans les logiciels et les services informatiques. A plus long

IBM
www.ibm.com
Fondation
1896
CEO
Samuel J. Palmisano
Employés
399'400
Chiffre d'affaires
96 mias \$
Capitalisation
167 mias \$
☑ **IBM,U**

terme, Martin Reynolds recommande également de suivre Dell et Hewlett-Packard, deux autres géants du hardware. «Pour Dell, c'est un peu plus risqué, tout le monde attend de voir comment la compagnie va rebondir», glisse l'analyste. Précisé-ment, la société américaine s'apprête à lancer cet été sa propre tablette numérique, baptisée Streak, qui a pour but de concurrencer l'iPad.

DELL
www.dell.com
Fondation
1984
CEO
Michael S. Dell
Employés
94'000
Chiffre d'affaires
53 mias \$
Capitalisation
30 mias \$
☑ **DELL,U**

La bataille des tablettes tactiles sera d'ailleurs l'un des moteurs de la croissance sur le marché des télécommunications. En la matière, Google n'est pas en reste (lire en page 54). Superstar de la révolution numérique, la société aujourd'hui dirigée par Eric Schmidt entend également défier Apple sur son terrain et développe un produit qui fonctionnera avec son sys-

**HEWLETT
PACKARD**
www.hp.com
Fondation
1939
CEO
Mark V. Hurd
Employés
304'000
Chiffre d'affaires
115 mias \$
Capitalisation
111 mias \$
☑ **HPQ,U**

tème d'exploitation Android. Sans oublier le canadien Research in Motion (RIM), concepteur du BlackBerry, qui prévoit lui aussi de sortir une tablette d'ici à la fin de l'année.

La bataille des tablettes tactiles sera l'un des moteurs de la croissance sur le marché des télécommunications.

Selon Andrew Bartels, vice-président chez Forrester Research à Cambridge dans le Massachusetts, le secteur de la technologie va croître cette année de 8,4% sur le marché américain et de 7,7% au niveau global. Il souligne que les résultats au dernier trimestre de 2009 étaient meilleurs que ses estimations initiales et ont «ouvert la voie à une plus forte croissance en 2010».

La nette hausse du bénéfice d'Intel, numéro 1 mondial des microprocesseurs qui équipe notamment les ordinateurs d'Apple, lors du premier trimestre de 2010 laisse entrevoir de bonnes perspectives pour le secteur de la technologie dans son ensemble, comme le souligne Martin Reynolds: «Ce n'est pas la folie d'il y a dix ans, mais c'est définitivement mieux qu'en 2009. Le hardware, les logiciels et les services devraient croître en 2010.»

MICROSOFT CORP.

www.microsoft.com

Fondation
1975

CEO

Steven A. Ballmer

Employés

93'000

Chiffre d'affaires

58,437 mias \$

Capitalisation

253,6 mias \$

MSFT,U

Ruée vers les smartphones

Valeur sûre des investisseurs, Microsoft continue à jouer un rôle de premier plan dans le secteur de la technologie. «Microsoft peut paraître vieux jeu et ennuyeuse mais ce n'est pas le cas, explique Clay Ryder. La compagnie a atteint sa maturité et refait beaucoup d'argent.» L'expert admet que le Zune de Microsoft qui était censé concurrencer le iPod Touch, n'a pas «affolé» le marché, mais il souligne que la société fondée par Bill Gates reste très puissante dans le domaine des logiciels notamment.

Clay Ryder ajoute que de nombreux smartphones utilisent Windows CE dont Samsung et HTC. Sur ce marché, on retrouve les incontournables iPhone d'Apple et BlackBerry du groupe RIM. Lors du dernier trimestre de 2009, BlackBerry a clairement dominé son rival californien aux Etats-Unis avec près de 42% des parts de marché contre 25% pour l'iPhone. Au niveau mondial en revanche, Nokia continue de mener le secteur avec 47,2% des parts de marché, selon une enquête de la société Canalys à Singapour.

Toujours selon Canalys, 55% des smartphones avaient un écran tactile lors du dernier trimestre de 2009. «L'écran tactile est clairement l'avenir du smartphone et les compagnies qui proposent cette technologie vont tirer leur épingle du jeu, souligne Martin Reynolds de Gartner.

La ruée vers les smartphones profite à d'autres «acteurs de l'ombre» de la révolution numérique. «Les fabricants des capteurs d'images sont forcément intéressants», ajoute Martin Reynolds. Parmi eux, Omnivision Technologies, une société de la Silicon Valley qui a développé

LEXIQUE

VIRTUALISATION

La virtualisation consiste à faire fonctionner plusieurs systèmes d'exploitation sur un seul ordinateur comme s'ils fonctionnaient sur des ordinateurs distincts. A l'heure, où les entreprises cherchent à réduire leurs coûts, les logiciels de virtualisation permettent d'augmenter le rendement des machines physiques. «C'est un secteur avec de très bonnes perspectives d'investissements», déclare Martin Reynolds. VMware (VMW), RedHat (RHT) et Citrix (CTXS) sont les principaux acteurs dans ce domaine.

4G

4G fait référence à la 4^e génération de téléphonie mobile. Cette nouvelle technologie permet le transfert de volumes plus importants de données que l'actuelle 3G. Aux Etats-Unis, Verizon a lancé son réseau 4G en 2009. Apple travaille sur son iPhone 4G avec un affichage en haute résolution. Certains blogs spécialisés dans les hautes technologies annoncent le lancement pour fin juin. D'autres grands constructeurs de téléphonie mobile, à l'instar de Samsung ou HTC, préparent eux aussi le lancement de leurs modèles 4G.

CLOUD COMPUTING

Ce terme quasi poétique – littéralement «l'informatique dans les nuages» – désigne l'externalisation par les entreprises des ressources numériques, stockées dans des centres de données mises à disposition par des sociétés comme Google, Microsoft ou salesforce.com. En d'autres termes, les compagnies actives dans le cloud computing proposent à leurs clients de se débarrasser de leurs réseaux informatiques internes et de louer les applications et les capacités dont ils ont besoin. Les clients ne paient que ce qu'ils consomment.

des capteurs pour téléphones portables capables d'enregistrer des vidéos en haute définition, fait parler d'elle à Wall Street. Le cours de ses actions a cru de 50% ces derniers mois, en raison notamment du buzz autour de sa potentielle collaboration avec Apple sur la prochaine génération d'iPhone.

Avec l'explosion de la demande des smartphones 3G et l'arrivée imminente du standard 4G, qui permettra un plus gros transfert de données, les réseaux des grands groupes de communication sont sous pression. Cela ouvre de belles perspectives à des compagnies comme Bridgewater Systems, une société canadienne cotée à Toronto et qui propose des logiciels pour gérer l'accès aux réseaux sans fil. «C'est définitivement une société à suivre, affirme Thanos Moschopoulos, analyste pour BMO Capital Markets. Les réseaux sont saturés et les groupes de communication comme Verizon, Sprint ou AT&T – qui a l'exclusivité de l'iPhone sur son réseau aux Etats-Unis – ont besoin d'une compagnie comme Bridgewater. Nous prédisons d'ailleurs une hausse de ses revenus de 40% en 2010.»

Cloud computing

En 2010, le secteur des logiciels sera porteur de croissance selon Andrew Bartels, analyste chez Forrester, qui avance le chiffre de 10,5%. «Certaines compagnies comme salesforce.com vont même enregistrer une croissance de 20% cette année», affirme pour sa part Joel Fishbein, analyste chez Lazard Capital Markets. Salesforce.com a développé un service qui permet aux entreprises d'optimiser leurs activités commerciales en louant, via internet, des applications personnalisées (pour la comptabilité, les ressources humaines ou la messagerie électronique)

et des serveurs hébergés dans un centre de données qu'elles partagent avec tous les autres clients de salesforce.com. La société fondée par Marc Benioff est à la pointe du cloud computing, un secteur qui est régulièrement cité par les analystes comme l'un des moteurs de la révolution numérique. Salesforce.com a réalisé un chiffre d'affaires de 1,3 milliard de dollars pour son année fiscale 2010 et s'est récemment allié à VMware, l'un des champions de la virtualisation (lire le lexique en p. 39).

Pour le grand public, le cloud computing est incarné par Amazon.com qui a inauguré ce genre de services en 2006. «Amazon a un excédent de capacité de son réseau qu'il loue aux autres pour faire plus d'argent», souligne Joel Fishbein, qui recommande également d'investir dans Oracle. La compagnie de Larry Ellison collabore avec Amazon pour proposer aux entreprises des solutions dans le domaine du cloud computing. «Oracle a en outre une excellente stratégie d'acquisitions et de diversification de ses marchés», déclare encore l'analyste de Lazard Capital Markets.

ORACLE CORP.

www.oracle.com

Fondation

1977

CEO

Lawrence J. Ellison

Employés

86'000

Chiffre d'affaires

23 mias \$

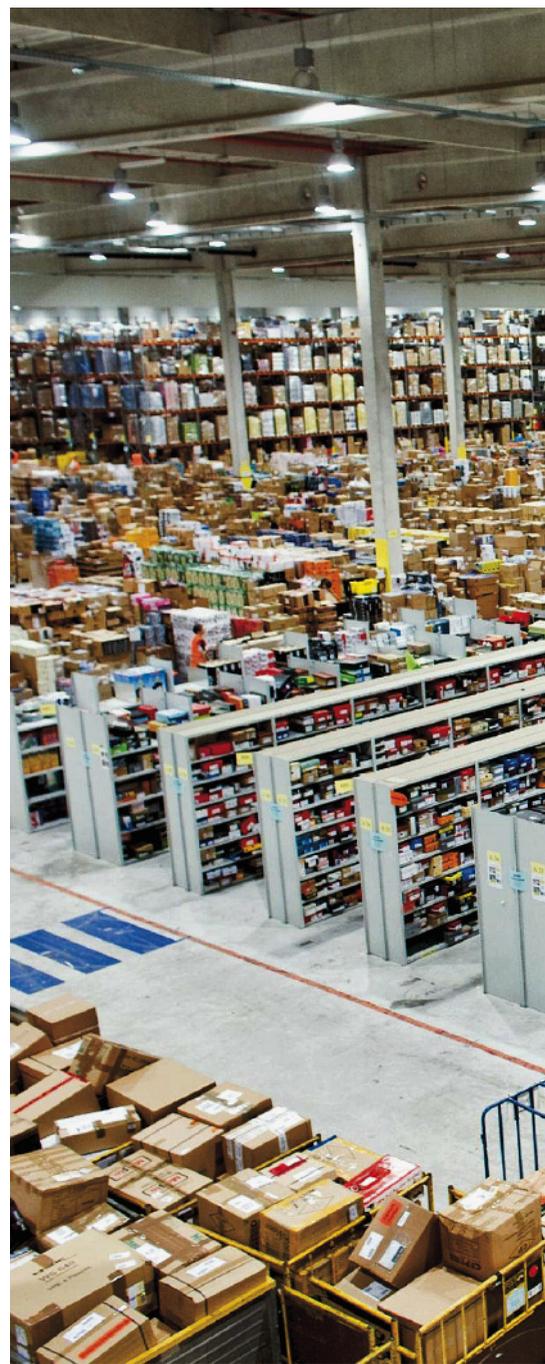
Capitalisation

119,3 mias \$

ORCL,U

Se réinventer pour survivre

«Hello Twitterverse! We r now LIVE tweeting from the International Space Station». Le 22 janvier de cette année, l'astronaute américain TJ Creamer a envoyé le premier tweet de l'espace grâce à Citrix Systems. La compagnie basée à Fort Lauderdale en Floride est l'un des acteurs majeurs dans le domaine de la virtualisation, l'un des secteurs por-



teurs dans le domaine de la technologie. «Citrix donne un accès sécurisé à distance à des informations et des applications hébergées sur un seul serveur», explique Clay Ryder du Sageza Group. «Citrix a un partenariat avec Microsoft, renchérit Martin Reynolds.



JÜRGEN ZICK/KEYSTONE

Les stocks d'Amazon.com à Leipzig. Depuis 2006, la société américaine tire également parti de son gigantesque réseau informatique, dont elle loue l'excédent de capacité à d'autres entreprises.

C'est rare, car normalement Microsoft a ses propres idées sur les logiciels.» Dans cette révolution numérique, de nombreuses sociétés comme Netflix, le leader de la location de films en ligne, sont obligées

de se réinventer pour survivre. «Beaucoup dans la Silicon Valley ont tiré un trait sur Netflix en raison du déclin du marché de la location de films, mais la décision de la compagnie de proposer des films en

streaming sur le web lui offre des perspectives, conclut Clay Ryder. Elle lui a permis de se réinventer comme beaucoup d'autres avant elles.» Comme ce fut le cas pour Apple à la fin des années 1990.▲

Les entreprises innovantes de l'économie numérique

-  Les stars qui occupent le devant de la scène.
-  Les champions qui bouleversent les règles du jeu.
-  Les titans qui œuvrent en coulisses.

ACTIVISION BLIZZARD

www.activisionblizzard.com

Le poids lourd du jeu vidéo

Fondation: 2008
CEO: Robert A. Kotick
Employés: 7'000
Chiffre d'affaires: 4,3 mias \$
Capitalisation: 13,3 mias \$


Profil L'éditeur de jeux vidéo franco-américain, numéro un du secteur suite à la fusion entre Activision et Vivendi en 2008, multiplie les licences à succès. L'éditeur a fait tomber les records avec la franchise Call of Duty: le dernier épisode de la série – «Modern Warfare 2», sorti en novembre dernier – a généré plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires.

Enjeu Activision Blizzard dispose de très grosses licences, parmi lesquelles les séries des Guitar Hero, Starcraft et autres Diablo, dont de nouveaux épisodes sont attendus cette année. L'éditeur se place également en tête des jeux en ligne, avec le best-seller World of Warcraft, qui rassemble plus de 11 millions de joueurs actifs.

ADOBE www.adobe.com

L'inventeur de standards graphiques

Fondation: 1982
CEO: Shantanu Narayen
Employés: 8'660
Chiffre d'affaires: 2,94 mias \$
Capitalisation: 17,8 mias \$


Profil L'entreprise californienne est réputée pour ses logiciels graphiques (Photoshop, InDesign) et de montage vidéo (Adobe Premiere), devenus des standards. Depuis le rachat de Macromedia en 2005, Adobe édite le logiciel d'animation vectorielle Flash, un format retenu par d'innombrables sites: 75% des vidéos publiées sur internet sont basées sur Flash.

Enjeu Les critiques pleuvent actuellement sur Adobe et son logiciel Flash. Apple et Microsoft, notamment, reprochent à Flash son manque de fiabilité, de performance et de sécurité. Du reste, Apple refuse d'intégrer cette technologie sur ses iPhone et iPad. Adobe rejette ces critiques, arguant qu'Apple essaye simplement de promouvoir ses propres produits.

AKAMAI TECH

www.akamai.com

L'optimiseur de bande passante

Fondation: 1998
CEO: Paul Sagan
Employés: 1'750
Chiffre d'affaires: 860 mios \$
Capitalisation: 7,1 mias \$


Profil Cette société américaine met à disposition ses serveurs de cache (plus de 60'000 serveurs dans le monde) pour ses clients, généralement de très grosses entreprises, réseaux sociaux ou grand médias. La mise en cache de contenu web permet une économie de bande passante internet, économie particulièrement intéressante pour les sites à très fort trafic.

Enjeu La croissance d'Akamai Technologies a augmenté de 14% au premier trimestre par rapport à la même période de l'an dernier. Les experts pronostiquent une croissance à deux chiffres pour toute l'année 2010. Avec la généralisation du cloud computing (externalisation des services informatiques), Akamai se profile comme un acteur des plus prometteurs.

ALIBABA.COM LTD

www.alibaba.com

Le géant chinois de l'e-commerce

Fondation: 1999
CEO: Zhe Wei
Employés: 11'716
Chiffre d'affaires: 560 mios \$
Capitalisation: 10,1 mias \$


Profil La plus grande plateforme au monde dédiée au commerce business-to-business (B2B). Elle compte plus de 40 millions de membres inscrits et 5 millions de commerces virtuels à travers le monde. Contrairement au modèle économique de eBay, Alibaba.com cible en priorité les commerçants professionnels, notamment les PME.

Enjeu Alibaba.com a annoncé qu'il accepterait désormais les paiements effectués avec Paypal sur AliExpress, sa nouvelle place de marché B2B, plus spécialisée dans les achats de petites quantités. Les clients de ce nouveau service pourront donc vendre leurs marchandises aux près de 90 millions d'utilisateurs de Paypal dans le monde.

AMAZON.COM

www.amazon.com

Le leader du commerce en ligne

Fondation: 1994
CEO: Jeffrey P. Bezos
Employés: 24'300
Chiffre d'affaires: 24,5 mias \$
Capitalisation: 57,3 mias \$
 AMZN,U

Profil L'entreprise américaine de commerce électronique, initialement vouée à la vente de livres, s'est largement diversifiée dans la vente de produits culturels et high-tech (CD, DVD, MP3 en téléchargement, appareils photo numériques, équipement informatique). Depuis 2006, Amazon offre également des services de stockage en ligne et à la demande (cloud computing).

Enjeu Avec l'arrivée de Google sur le marché des livres numériques, dès cet été, Amazon devra composer avec un nouveau concurrent de poids. Le titre reste néanmoins une valeur sûre selon les analystes, compte tenu notamment de la croissance du groupe, de sa trésorerie et des possibilités d'amélioration des marges.

APPLE www.apple.com**Le maître du design et des interfaces**

Fondation: 1976
CEO: Steven P. Jobs
Employés: 34'300
Chiffre d'affaires: 42,9 mias \$
Capitalisation: 231,3 mias \$
 AAPL,U

Profil Le revirement stratégique de 2003 et l'entrée d'Apple dans l'industrie musicale a complètement relancé la firme de Cupertino. De l'iPod à l'iPad, en passant par l'iPhone et la refonte de sa gamme d'ordinateurs, la marque à la pomme va de succès en succès. Elle revendique plus de 4 milliards d'applications téléchargées depuis son Apple Store.

Enjeu Pour 2010, les analystes estiment à plus de 800 millions de dollars le chiffre d'affaires susceptible d'être généré par iAd, la plateforme publicitaire lancée par Apple. Elle permet aux annonceurs de diffuser des publicités interactives et des vidéos au sein d'une application, sans obliger l'utilisateur à sortir de celle-ci dès qu'il clique sur la pub.

ARM LTD

www.arm.com

Le fournisseur d'Apple

Fondation: 1990
CEO: Warren East
Employés: 1'740
Chiffre d'affaires: 470 mios \$
Capitalisation: 4,73 mias \$
 ARMH,U

Profil Le fabricant de semi-conducteurs et de systèmes pour produits numériques continue de profiter du boom des ventes mondiales de smartphones, et notamment de l'iPhone d'Apple. L'entreprise a ainsi vu son chiffre d'affaires augmenter de 16% au premier trimestre 2010 par rapport à la même période de l'année précédente.

Enjeu Si les affaires s'annoncent fructueuses dans les mois à venir, ARM devra se méfier des offensives d'Intel, qui veut aussi sa part du gâteau et développe son offre en matière de produits mobiles connectés, notamment les tablettes.

BAIDU INC

www.baidu.com

Le Google chinois

Fondation: 2000
CEO: Yanhong Li
Employés: 7'353
Chiffre d'affaires: 651 mios \$
Capitalisation: 25,7 mias \$
 BIDU,U

Profil L'alter ego de Google est le site le plus visité de Chine et le huitième site le plus visité sur internet. Comme son concurrent, le moteur de recherche chinois peut chercher du texte et des images. La censure du gouvernement limite toutefois l'usage du site, comme c'est aussi le cas pour le portail Baidu Baike, le pendant de Wikipedia.

Enjeu Le site de vidéo en ligne Qiyi.com de Baidu ambitionne de devenir le plus grand portail du genre. Cette plateforme s'inspire du succès de Hulu.com, un site américain géré conjointement par NBC Universal, Fox et ABC, qui diffuse gratuitement des vidéos et qui génère des recettes grâce à la publicité en ligne.

BRIDGEWATER SYSTEMS

www.bridgewater.com

Le facilitateur de services mobiles

Fondation: 1997
CEO: Edward Ogonek
Employés: ±200
Chiffre d'affaires: 63,85 mios \$
Capitalisation: 212 mios \$
 BWC,CA

Profil Bridgewater Systems, entreprise canadienne leader sur le marché en termes de personnalisation des services mobiles, permet aux opérateurs de gérer et d'offrir les applications comme le commerce mobile, la vidéo mobile et le réseautage social à plus de 150 millions d'abonnés de par le monde.

Enjeu En dépit de certaines spéculations quant au possible rachat de la compagnie par Tekelec, son pendant américain, les analystes prédisent une hausse des revenus de Bridgewater de 40% pour l'année 2010.

EBAY INC www.ebay.com

La plateforme de vente individuelle

Fondation: 1995
CEO: John J. Donahoe
Employés: 16'400
Chiffre d'affaires: 8,72 mia \$
Capitalisation: 29,4 mia \$

☒ EBAY,U

Profil Référence mondiale de la vente aux enchères sur internet, devenu un phénomène de société, eBay compte aujourd'hui près de 300 millions de membres inscrits. L'an dernier, son chiffre d'affaires a augmenté de 9%.

Enjeu La plateforme américaine cherche désormais à séduire les gros e-commerçants et à renforcer ses relations avec les enseignes. Cela à travers son programme «boutique de marques», des espaces clé en main au sein desquels les marchands maîtrisent leur identité visuelle et peuvent gérer leur promotions.

ELO TOUCHSYSTEMS

www.tycoelectronics.com

Le leader mondial des écrans tactiles

Fondation: 2007
CEO: Thomas J. Lynch
Employés: 78'000 (Tyco)
Chiffre d'affaires: 10,3 mias \$
Capitalisation: 13,2 mias \$

☒ TEL,U

Profil Elo TouchSystems, filiale du groupe Tyco Electronics, développe, fabrique et commercialise des écrans et dalles tactiles. Des produits adaptés à un large éventail de secteurs (industrie, monde médical, restaurants, transports, points de vente, etc.).

Enjeu Leader mondial dans son secteur, Elo TouchSystems vient de lancer une gamme complète de versions hautes performances de son ordinateur tactile 15D1 «tout-en-un» pour les PME du commerce de détail, ainsi que deux nouveaux moniteurs tactiles en 15 et 19 pouces, adaptés aux lieux publics.

EQUINIX INC

www.equinix.com

L'organisateur de stockage informatique

Fondation: 1998
CEO: Stephen M. Smith
Employés: 1'301
Chiffre d'affaires: 883 mios \$
Capitalisation: 3,9 mias \$

☒ EQIX,U

Profil Equinix s'est spécialisé dans la construction de data centers, une solution qui permet aux entreprises clientes d'externaliser leurs ressources informatiques. Début mai, l'américain a avalé son concurrent Switch and Data pour un montant de 685 millions de dollars. Il dispose de près de 90 data centers (500'000 m² de surface) répartis dans 11 pays.

Enjeu L'acquisition de Switch and Data permettra à Equinix de renforcer sa position de leader face au numéro 2 Telehouse. En Suisse, la société poursuit également sa croissance et vient d'ouvrir un quatrième centre à Zurich, répondant ainsi à la forte demande en data centers en provenance du secteur bancaire et des multinationales.

EXPEDIA

www.expediainc.com

Le leader du voyage en ligne

Fondation: 1995
CEO: Dara Khosrowshahi
Employés: 7'960
Chiffre d'affaires: 2,95 mias \$
Capitalisation: 6,5 mias \$

☒ EXPE,U

Profil Numéro 1 mondial des réservations d'hôtels et de voyages en ligne, la multinationale américaine travaille avec près de 115'000 établissements hôteliers dans le monde. En 2009, près de 60 millions de transactions ont été effectuées par les internautes sur les sites d'Expedia dans le monde entier.

Enjeu Expedia va s'implanter à Genève dès l'été 2010. La société y aménagera tout son département «hébergement». C'est de là que seront gérées les relations de l'ensemble du groupe avec les hôtels. Cette relocalisation devrait permettre à Expedia d'étendre son ancrage en Europe, notamment face à Ebookers, son principal concurrent dans la région.

GOOGLE

www.google.ch

Le maître du monde numérique

Fondation: 1998
CEO: Eric E. Schmidt
Employés: 19'835
Chiffre d'affaires: 23,65 mias \$
Capitalisation: 161,8 mias \$

☒ GOOG,U

Profil Initialement connue pour la situation quasi monopolistique de son moteur de recherche, l'entreprise américaine n'en finit plus de diversifier ses activités. Google possède aujourd'hui un parc de machines de 2 millions de serveurs – contre 400'000 en 2006 – soit près de 2% du nombre total de machines dans le monde.

Enjeu A l'instar d'Apple, Google cherche à contrôler le marché de la publicité mobile, via sa nouvelle régie spécialisée AdMob. Pour mener à bien ces projets, l'américain compte notamment sur le succès de son navigateur internet Chrome et de son système d'exploitation Android destiné aux smartphones. Deux moyens de mieux suivre les internautes et de cibler la publicité.

NETFLIX www.netflix.com

Le fournisseur de films en streaming

Fondation: 1997
 CEO: Reed Hasting
 Employés: 1'883
 Chiffre d'affaires: 1,67 mias \$
 Capitalisation: 5,6 mias \$

☑ NFLX,U

Profil Leader de la location de films en streaming sur le web, Netflix est à ce jour le site de vidéo à la demande le plus populaire avec 13 millions d'utilisateurs aux Etats-Unis. Au rayon des nouveautés, les possesseurs américains de console Nintendo Wii peuvent profiter de ce service depuis le mois d'avril dernier, pour 9 dollars par mois.

Enjeu Netflix pourrait faire partie du lancement prochain aux Etats-Unis des premières TV Google, vendues par Sony et équipées d'une puce Atom d'Intel et d'une version dérivée d'Android, le système d'exploitation mobile de Google.

NEWS CORP

www.newscorp.com

Le magnat des médias et de l'entertainment

Fondation: 1979
 CEO: Keith R. Murdoch
 Employés: 55'000
 Chiffre d'affaires: 30,42 mias \$
 Capitalisation: 38,7 mias \$

☑ NWSA,U

Profil Le plus grand groupe de médias au monde, propriété du très influent Rupert Murdoch, est aujourd'hui présent sur tous les supports médiatiques, dont la télévision et l'internet. Les revenus de l'entreprise sont très largement conditionnés par le marché publicitaire.

Enjeu Après le succès planétaire du film «Avatar» [2,7 milliards \$ de recettes], produit par sa filiale 20th Century Fox, le groupe américain cherche à étendre ses activités dans le domaine de la 3D. Des projets liés à l'univers mobile doivent également voir le jour ces prochains mois: Rupert Murdoch a promis un modèle innovant d'abonnement pour contenus numériques.

OMNIVISION TECHNOLOGIES www.ovt.com

Le fournisseur de capteurs photo

Fondation: 1995
 CEO: Shaw Hong
 Employés: 1'328
 Chiffre d'affaires: 507 mias \$
 Capitalisation: 844 mias \$

☑ OVTI,U

Profil OmniVision Technologies conçoit et commercialise des capteurs d'images à semi-conducteur ultraperformants. La société développe des capteurs d'images pour les appareils grand public et professionnels, tels que téléphones portables, appareils photo numériques, ordinateurs portables ou systèmes d'imagerie médicale.

Enjeu À la pointe dans son secteur d'activité, Omnivision vient de présenter le plus petit capteur au monde capable d'enregistrer des vidéos en 1080p [la résolution maximale des téléviseurs actuels] à 30 images par seconde. Ce capteur de 2 mégapixels mesurant 5,4mm x 3,3mm se destine à la prochaine génération de smartphones et netbooks.

RIM (RESEARCH IN MOTION)

www.rim.com

L'inventeur du Blackberry

Fondation: 1984
 CEO: Michael Lazaridis
 Employés: 13'900
 Chiffre d'affaires: 15 mias \$
 Capitalisation: 36,9 mias \$

☑ RIMM,U

Profil La société canadienne fabrique et commercialise des appareils de communication mobile. Elle est surtout connue pour son Blackberry, qui permet l'envoi et la réception d'emails, et dont le premier modèle a été commercialisé en 1999. On estime aujourd'hui que trois millions d'Américains, parmi lesquels d'importants décideurs, utilisent régulièrement un Blackberry.

Enjeu Au premier trimestre 2010, Research in Motion est devenu le 4e fabricant mondial de téléphones cellulaires, avec 10,6 millions d'unités vendues, devant Sony Ericsson avec 10,5 millions. Rim planche par ailleurs sur une tablette numérique concurrente de l'iPad, et dont la sortie est prévue pour la fin de l'année.

SALESFORCE.COM

www.salesforce.com

Le roi du cloud computing

Fondation: 1999
 CEO: Marc Benioff
 Employés: 3'969
 Chiffre d'affaires: 1,3 mias \$
 Capitalisation: 10,75 mias \$

☑ CRM,U

Profil Principalement connue pour ses applications destinées aux ventes et au service client (CRM), Salesforce.com est à la pointe du cloud computing. Salesforce.com vient d'acquérir Jigsaw, un service communautaire dans la lignée de Wikipedia, mais qui fédère des informations sur la vie des entreprises et des contacts B2B.

Enjeu Salesforce et VMware ont annoncé qu'ils commercialiseront et supporteront conjointement VMforce, la première plateforme de cloud computing Java d'entreprise. L'objectif est de permettre aux développeurs de concevoir des applications Java optimisées qui pourront être déployées sur la plateforme d'hébergement et la base de données de Salesforce.com.

Logitech mise sur la télévision du futur

Le leader mondial des périphériques tourne une nouvelle page de son histoire en s'associant à Google et Intel pour le lancement d'une plate-forme de télévision numérique.

Basé à Morges (VD), Logitech surfe depuis trente ans sur les révolutions, et les crises, de l'industrie. Daniel Borel, fondateur, raconte ce qui fera le succès de son entreprise demain.

Propos recueillis par Gabriel Sigrist

«Google s'attaque à la télévision!» Il y a quelques semaines que la rumeur bruissait sur le web. Le 20 mai dernier à San Francisco, Eric Schmidt, CEO de Google, présentait enfin la Google TV, un système intégrant un accès internet et une interface facilitant la consultation – et bien sûr la recherche – de vidéos et de programmes à la demande, sur son téléviseur. Schmidt n'était pas seul sur scène. Il était entouré des représentants de Sony, Intel, et de Logitech. La plate-forme Google TV, qui fonctionne sur le système Android et le navigateur Chrome développés par Google, sera intégrée dans les futurs téléviseurs Sony. Elle sera aussi commercialisée par Logitech sous la forme d'un «Companion», un petit boîtier compatible avec n'importe quel téléviseur HD. Relié à l'internet, le Companion fonctionne avec les accessoires sans fil de la marque (télécommandes, claviers, etc.), et permettra aussi de brancher une caméra HD pour transformer

sa télé en système de vidéo-chat. Le leader mondial des périphériques, dont le siège est à Morges (VD), compte développer ainsi sa présence dans la maison digitale. Daniel Borel, fondateur de l'entreprise, détaille cette stratégie à Swissquote Magazine.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Pourquoi est-ce important que Logitech se profile dans le secteur de la télévision numérique?

DANIEL BOREL ▶ Tout simplement parce que la Google TV va révolutionner notre façon de regarder la télévision. Aujourd'hui, on doit se contenter de passer d'une chaîne à l'autre, au mieux d'enregistrer un programme. Reliée à l'internet, la télévision permet de faire bien plus: films à la demande, vidéos sur YouTube ou sur Facebook, jeux en ligne... Avec la souris, Logitech avait simplifié l'accès au monde digital par l'intermédiaire du PC. Dans le même ordre d'idée, et grâce à l'expérience que nous avons acquise, Logitech facilite

LOGITECH

www.logitech.com

Fondation

1981

CEO

Gerald P. Quindlen

Employés

6'400

Chiffre d'affaires

2 mias \$

Capitalisation

2,8 mias \$

 LOGN

A close-up, profile view of a middle-aged man with graying hair, wearing a white dress shirt and a dark suit jacket. He is gesturing with both hands raised, palms facing forward, as if explaining something. The background is a plain, light-colored wall.

«Nous
produisons
100 millions
d'appareils
par année.»



«Notre force, c'est de prendre une technologie et de la transformer en un produit de grande consommation, fiable, fabriqué en masse, et de le vendre à des prix compétitifs dans le monde entier.»

l'accès aux contenus numériques du web par l'intermédiaire du boîtier Companion, qui rend n'importe quel téléviseur HD compatible avec Google TV.

Cela va-t-il repositionner Logitech dans un nouveau secteur?

Dans le monde numérique, on assiste souvent à des changements rapides d'acteurs industriels. Le monde du jeu vidéo a été redéfini par l'iPhone qui s'impose désormais comme une console portable.

Même chose pour la musique qui, en se numérisant, fait la richesse d'Apple et non plus celle de Sony. On peut imaginer que le téléviseur devienne désormais un produit commercialisé par de nouveaux acteurs qui ne sont plus des fabricants d'écrans mais des intégrateurs de logiciels et de contenus. Depuis trente ans, Logitech poursuit la même vision: faciliter l'accès au monde digital par le biais de périphériques simples à utiliser. Cela s'est révélé concluant pour

le PC et l'audio, il en ira de même pour la télévision.

Mais des produits comme l'iPhone ou l'iPad ne vont-ils pas fonctionner comme des sortes de «télécommandes universelles» de notre vie numérique, permettant de piloter musique, vidéos, puis toute la maison numérique? Ne sont-ils pas les nouveaux concurrents des produits Logitech?

Au contraire, ils représentent une opportunité formidable pour nos accessoires. Par exemple, les haut-parleurs Logitech sont l'accessoire iPhone le plus vendu dans le monde. Tout ce qui contribue à numériser la vie quotidienne est bénéfique pour nos produits. Nous ne jouons donc pas «contre» les acteurs de la vie numérique, mais «avec». Le succès de l'iPhone est clairement bénéfique pour nous, comme l'a été l'essor de l'internet autrefois.

L'entreprise a bien tenu face aux difficultés du secteur, notamment l'explosion de la «bulle internet» du début des années 2000. Par contre, la crise de 2008 l'a durement affectée.

L'internet a transformé l'ordinateur en produit de masse, et les accessoires, notamment les souris sans fil et les caméras, ont surfé sur cette vague. Pendant dix ans, nous avons accumulé les trimestres record. Par contre, nous avons subi une crise très importante au début des années 1990, quand Windows est arrivé sur le marché. Soudainement, les PC étaient vendus avec des souris, ce qui était une bonne nouvelle pour nous, mais le problème est que les prix ont chuté, car les clones fabriqués à Taïwan ont envahi le marché. Nous avons dû produire trois fois plus pour des prix divisés par deux. Le «Wall Street Journal» a annoncé notre «mort» en 1992. En 2008, nous avons pu bénéficier de

THIERRY PAREL

«Nous croyons à la démocratisation de la visioconférence, notamment pour les PME.»

notre expérience face à la crise. Nous avons déjà vu le mur une fois et nous avons réagi très vite, avant tout le monde. Nous sommes passés d'une progression du chiffre d'affaires de +18% sur avril-juin à -16% sur octobre-décembre. Les canaux de distribution ont rapidement cessé de s'approvisionner afin de limiter les stocks, avec une conséquence immédiate sur nos ventes. L'OEM (vente à des constructeurs d'ordinateur) ne représente plus que 10% de nos ventes, donc nous dépendons énormément des distributeurs. Nous avons licencié 650 collaborateurs en janvier 2009.

Quel a été l'impact de la restructuration sur la stratégie?

Nous avons procédé à un recentrage de nos lignes de produits. Par exemple, nous avons arrêté les oreillettes sans fil pour les téléphones mobiles, un marché difficile pour nous car les canaux de distribution ne sont pas les mêmes que pour l'informatique, et les usagers achètent généralement des accessoires de la marque de leur téléphone.

Nous avons aussi analysé nos différentes gammes, et réalisé (comme tout le monde) que 20% de nos produits génèrent 80% du chiffre d'affaires. Donc on s'est concentrés sur ceux-là, en réduisant l'offre. Nous proposons un nombre beaucoup plus restreint de déclinaisons de nos claviers et souris.

Avec l'essor des écrans tactiles, le futur de la souris semble incertain. A part la télévision, quels sont les autres produits sur lesquels mise Logitech?

Nous continuons d'investir dans l'audio: casques, haut-parleurs, etc. Nous avons par exemple racheté en 2008 l'entreprise Ultimate Ears, spécialisée dans les écouteurs haut de gamme.

Et puis nous croyons à la démocratisation de la visioconférence, notamment pour les PME. Il y a longtemps qu'on en parle, mais elle devient une réalité. Des entreprises comme Cisco visent des systèmes haut de gamme pour plus de 200'000 dollars. Et Polycom des solutions à 20'000 dollars. Nous tablons sur l'entrée de gamme avec un produit intégré à partir de 2'000 dollars. Les internautes utilisent massivement Messenger et Skype, mais notre système va plus loin, et permet de dialoguer sur grand écran – y compris en intégrant plusieurs personnes sur un écran partagé – avec une qualité audio-vidéo très supérieure, toujours en utilisant une ligne internet classique.

Nous avons racheté l'an dernier, pour 400 millions de dollars, l'entreprise LifeSize, au Texas, spécialisée dans ces plateformes de visioconférence. Logitech va démocratiser cette technologie, en plein essor depuis que les considérations écologiques et économiques interviennent désormais en matière de voyages d'affaires.

«DE BONNES PERSPECTIVES»

Les chiffres du quatrième trimestre ont conforté l'opinion favorable d'Alexander Peterc, analyste auprès d'Exane BNP Paribas.

«Les résultats présentés en mai ont agréablement surpris, notamment avec une marge nette de 24 millions de CHF sur le trimestre, supérieure aux prévisions. Logitech anticipe un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars sur 2010/2011, et une marge brute de 34%, avec un résultat d'exploitation doublé. Des chiffres qui me semblent réalisables. Les coûts opérationnels importants sur la période se justifient par d'importants investissements en recherche et développement. Nous restons prudents pour les perspectives sur l'année, notamment car l'entreprise réalise 40% de son chiffre d'affaires dans la zone euro, fragilisée. Il faut aussi tenir compte de l'évolution du prix des matières premières (pétrole, cuivre), qui a des répercussions sur ses marges. Cependant, les perspectives sont bonnes pour Logitech, notamment en matière d'accessoires liés au monde de la télévision, ainsi que le secteur prometteur de la visioconférence. Par ailleurs, les stocks sont bas et les points de vente devront se réapprovisionner. Nous pensons que le titre devrait atteindre 25 CHF dans une perspective de neuf à douze mois. A moyen terme, Logitech devra compenser les baisses de vente de webcams, désormais intégrées dans la plupart des PC et laptops.»



Le Companion de Logitech sera commercialisé cet automne. Branché sur le téléviseur et sur l'internet, il permet de visionner des programmes à la demande et de surfer sur son téléviseur. Le Companion se relie par ailleurs à une caméra HD pour effectuer des vidéo-calls dans son salon. Il se pilote au moyen d'une télécommande ou d'un «controller» sans fil. Il permet aussi de visionner sur grand écran des photos mémorisées sur son smartphone.

Ecouteurs (Ultimate Ears), visioconférence (LifeSize), mais aussi Interface multiaxiales (3DConnexion), webcams (Labtec), télécommandes (Harmony), streaming audio (Slim Devices)... Le développement de Logitech passe presque toujours par des rachats. Est-ce à dire que c'est devenu votre force que d'intégrer des entreprises au lieu de développer des produits en interne? Souvenez-vous que la souris a été développée à l'EPFL: depuis le début de son histoire, Logitech achète des technologies à des laboratoires ou des entreprises, et en industrialise ensuite la production. Le timing est devenu déterminant dans notre industrie. On ne peut plus se permettre de redévelopper entièrement une technologie. Les années que

«Le succès de l'iPhone est clairement bénéfique pour nous, comme l'a été l'essor de l'internet.»

nécessite le développement suffisent pour que l'on perde pied face à la concurrence.

Nous l'avons vu avec la souris optique: en 1996, on aurait pu racheter une filiale de Hewlett-Packard qui avait développé cette technologie. On a préféré mettre au point notre propre solution en collaboration avec le CSEM de Neuchâtel, et nous avons perdu beaucoup de temps. Cette expérience nous a appris à ne plus devenir otage de nos ingénieurs. Notre force, c'est de prendre une technologie, y compris venant d'une entreprise rachetée, et de la transformer en un produit de grande consommation, fiable, fabriqué en masse, et de le vendre à des prix compétitifs dans le monde entier. Nous produisons 100 millions d'appareils par année, dont nous assurons la fiabilité absolue (on ne se sépare jamais d'un appareil Logitech parce qu'il ne marche plus, mais parce qu'on en achète un nouveau). On se concentre sur cette compétence.

Vos équipes scannent-elles donc en permanence le marché pour déterminer les opportunités de rachat?

Avec le temps, cela devient plus facile car les entreprises et les

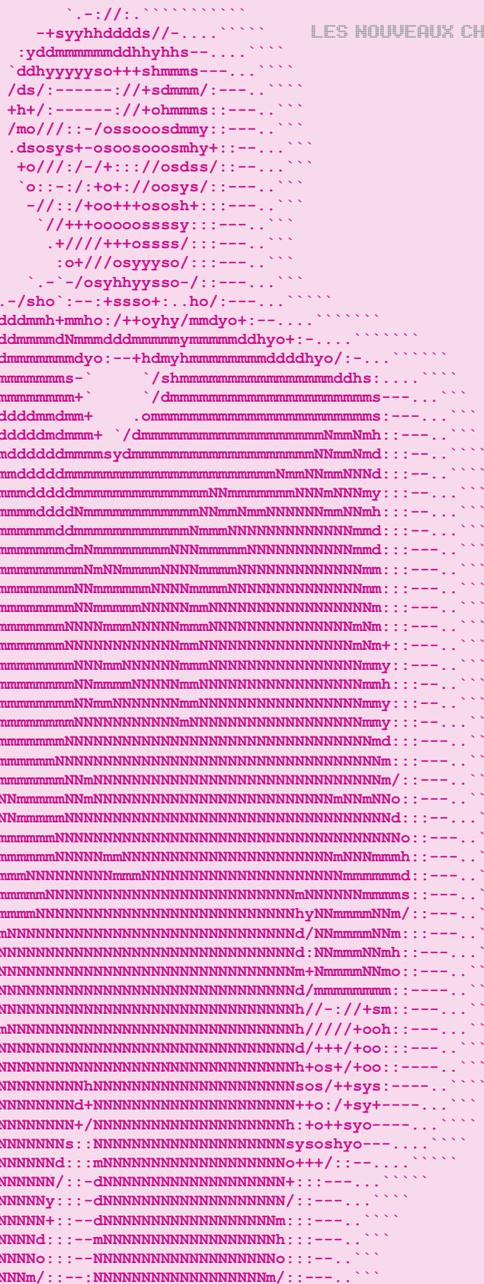
ingénieurs qui ont des projets et des idées viennent nous voir spontanément. Mais nous gardons aussi les yeux ouverts. Notre approche consiste à racheter des entreprises pour acquérir des technologies novatrices et accéder à de nouveaux marchés. Pas pour faire des économies d'échelle en procédant à des licenciements massifs.

L'action Logitech est passée de près de 42 francs en janvier 2008 à moins de 18 francs au printemps 2009, soit une chute de plus de 55%... Comment jugez-vous la santé boursière de l'entreprise?

Comme vous le savez, la santé économique d'une entreprise ne se reflète pas toujours dans sa valeur sur les marchés...

Il y a six ans, les analystes doutaient grandement de nos perspectives, et ils sont rassurés aujourd'hui. Je respecte leurs opinions, mais leur échelle de temps n'est pas la même que la nôtre. Nous avons pu faire croître la société en traversant une crise importante tous les quinze ans... donc on devrait être bon pour une quinzaine d'années!▲





MEETIC
 www.meetic-corp.com
Fondation
 2001
CEO
 Marc Simoncini
Employés
 386
Chiffre d'affaires
 192 mios \$
Capitalisation
 181 mios \$
 MEET,E

L'une des nouvelles positives qui expliquent cette croissance est l'alliance avec le grand rival américain, Match.com. Meetic a racheté l'an dernier les activités européennes de Match, mettant ainsi fin à une guerre marketing très coûteuse. En mars 2010, les deux géants mondiaux de la rencontre en ligne ont même créé un joint-venture pour le marché latino-américain.

«En 2009, Meetic a pu apparaître comme une valeur refuge en raison de son importante base d'abonnés», reconnaît Richard-Maxime Beaudoux, analyste financier chez Natixis Securities. «Mais en période de crise, ce business comporte aussi des risques, puisque les gens commencent par couper dans leurs dépenses superflues.» Un abonnement à Meetic entre évidemment dans cette catégorie. Avec 844'000 abonnés payants en Europe, Meetic dispose d'une base «tellement énorme qu'il est difficile de l'augmenter», poursuit Richard-Maxime Beaudoux. D'où l'intérêt de recruter des abonnés plus rémunérateurs.

LE BOOM DU MATCHMAKING

Alors que les spécialistes du secteur s'accordent à dire que le marché de la simple mise en relation a atteint sa maturité, Meetic s'est lancé en 2008 dans une nouvelle déclinaison de son métier: le «matchmaking», ou rencontre par affinités. Au lieu de devoir discuter entre eux pour apprendre à se connaître et voir si (avec un peu de chance) ils se plaisent mutuellement, les célibataires sont orientés vers leur potentielle âme sœur grâce à des questionnaires de personnalité élaborés par des psychologues.

Sur Meetic Affinity, pour un abonnement de trois mois, les membres déboursent 39 euros mensuels au lieu de 19,90 euros sur le Meetic consacré au «dating». Le groupe revendique aujourd'hui 100'000 abonnés sur son site affinitaire. Problème: y a-t-il un risque de «cannibalisation» des abonnés du Meetic de «dating»? Oui, selon Louis-Victor Delouvrier, analyste chez Arkeon Finance, qui estime que «60'000 abonnés proviennent du site de dating». Ce qui rend l'analyste «un peu dubitatif sur la capacité de l'entreprise à augmenter la base de données de Meetic Affinity».

Analyste à Société Générale Corporate & Investment Banking [SGCIB], Patrick Jousseau considère aussi «qu'il leur reste à prouver que ce nouveau produit marche aussi hors de leur base d'abonnés

C'est une grande première: huit ans après son lancement et moins de cinq après son introduction en Bourse, Meetic a décidé de verser un dividende à ses actionnaires. En mars, ils ont appris qu'ils recevraient 1,5 euro par action. Pour les analystes, cette décision du groupe fondé par Marc Simoncini vient confirmer un changement de nature de la valeur Meetic: de valeur de croissance, elle devient une valeur de rendement.

Depuis 2009, le titre Meetic a atteint des records sur la place parisienne de NYSE-Euronext: parti autour de 10 euros en début d'année, il a dépassé le double pendant tout l'été avant d'aller frôler les 24 euros en mars 2010. Il semble désormais bien ancré au-dessus de 20 euros.

«dating»). Mais recruter de nouveaux membres payants pourrait se révéler autrement plus difficile et coûteux.

On en vient là à l'un des principaux reproches des analystes à Meetic: le groupe dépense en marketing une somme équivalente à la moitié de son chiffre d'affaires (qui s'est élevé en 2009 à 157,9 millions d'euros, en hausse de 23,6%). Mauvais pour la marge.

Après le rachat des activités européennes de Match.com, la directrice financière de Meetic, Sandrine Léonardi, annonçait la fin de leur «politique de surinvestissement publicitaire». Si les dépenses marketing ont effectivement baissé après le mariage avec l'ancien rival, elles restent indispensables à ce métier.

C'est une évidence: si Meetic remplit bien sa fonction, les abonnés finissent par trouver leur moitié et donc, par se désabonner... Patrick Jousseume confirme que «Meetic perd près de 15% de ses abonnés tous les mois, et renouvelle donc la quasi-totalité de sa base tous les six mois».

Richard-Maxime Beaudoux (Natixis) remarque aussi que Meetic baisse ses dépenses publicitaires quand l'achat d'espace est le plus onéreux, comme au moment des fêtes de fin d'année. Le résultat se fait vite sentir: «Ils ont perdu 50'000 abonnés au 4^e trimestre 2009, et encore 50'000 au 1^{er} trimestre 2010.» Mais de 2008 à 2009, le site en a tout de même gagné 100'000.

100 MILLIONS D'EUROS EN MARKETING

Les analystes estiment qu'en 2010 Meetic dépensera 100 millions d'euros en promotion. Voilà le paradoxe d'un groupe de rencontre payante sur internet coté en Bourse: s'il diminue ses dépenses marketing pour augmenter sa marge, il perd des abonnés.

C'est d'autant plus risqué que sur un marché évalué à 500 millions d'euros en Europe, les candidats sont nombreux et rivalisent d'ingéniosité. Rien qu'en France, sur la rencontre affinitaire, il y a Parship, venu d'Allemagne (le seul grand pays où Meetic n'est pas dominateur) dès 2005. Sur la rencontre plus haut de gamme et sélective (le créneau de Meetic VIP, lancé en 2009 avec un droit d'entrée de 237 euros par trimestre), le site affronte Attractive World, arrivé deux ans auparavant. Les sites 100% gratuits comme Amoureux.com peuvent séduire ceux qui cessent leurs dépenses superflues en raison de la crise, même si l'omniprésence de la publicité nuit au confort de navigation. Et depuis 2007, il y a Adopteunmec.com, un concept plutôt

drôle et ingénieux puisqu'il propose aux femmes de se servir en hommes comme dans un supermarché. Elles piochent dans les rayonnages virtuels en fonction de l'âge, du profil sociologique, du style vestimentaire ou de diverses autres caractéristiques (tatoué, imberbe, cuisinier...) Chaque jour, il y a pour les femmes-clientes des hommes-produits en promo sur la page d'accueil du site! Et alors que l'inscription est gratuite pour les deux sexes, les hommes doivent payer pour pouvoir se connecter aux «heures de pointe», le soir entre 19h et 1h. «Adopteunmec pourrait aisément lever du capital en Bourse», estime Richard-Maxime Beaudoux.

Dans ce marché très fragmenté, Meetic a continué en 2009 ses acquisitions, ce qui a masqué un léger essoufflement de son modèle: hors acquisitions, son chiffre d'affaires a baissé de 2,5% en 2009, alors qu'il avait gagné 15% l'année précédente.

Tous les analystes soulignent donc l'importance pour Meetic du nouveau marché de la rencontre par affinités. «Ils n'ont pas beaucoup d'autres perspectives», estime Louis-Victor Delouvrier (Arkeon Finance). «Pour moi, leur action est déjà bien valorisée. J'ai un biais prudent sur Meetic, mais je reste positif sur ce dossier.» Arkeon a un objectif de cours de 22 euros.

Patrick Jousseume (SGCIB) constate qu'aux Etats-Unis le marché du matchmaking est équivalent en valeur à celui du dating. «Si Meetic réussit sur ce créneau, son chiffre d'affaires peut donc fortement augmenter. En cas de succès dans le matchmaking, l'action peut aller significativement au-delà du cours actuel. Mais le marché attend pour voir et le cours actuel reflète selon nous l'hypothèse d'un demi-succès.»

Pour Richard-Maxime Beaudoux (Natixis), le matchmaking est carrément «leur seule porte de sortie». «Ce n'est pas facile pour eux, puisqu'ils se sont lancés en temps de crise et qu'il est difficile dans ce contexte de vendre des abonnements plus chers. Je pense qu'on sera fixé d'ici à deux ans sur ce dossier.» Il recommande donc d'alléger, et place son objectif à 20 euros, soit en deçà du cours du jour où nous l'avons interrogé.

Les spécialistes de la rencontre en ligne notent qu'aux Etats-Unis le marché est mature depuis plusieurs années. Ce sera le cas très prochainement en Europe. Voilà pourquoi Meetic se mue peu à peu de valeur de croissance en valeur de rendement.▲





LES DIX DÉFIS DE

GOOGLE

EN 2010

Douze ans après sa création, Google n'a pas dévié de son modèle économique: créer du trafic et fidéliser une audience pour vendre des espaces publicitaires. Aujourd'hui, les observateurs s'interrogent sur son potentiel de croissance. L'année à venir s'annonce décisive. Par François Krug

nouveau moteur de Microsoft, Bing, approche déjà des 12%. Celui de Yahoo frôle les 17%. Les deux ont décidé de s'allier, pour offrir une véritable alternative aux internautes et aux annonceurs.

Et Google ne peut plus se contenter de son moteur de recherche. «Il a peut-être fait le plein sur les gros annonceurs, analyse Cédric Foray, directeur associé de Greenwich Consulting. Il y a encore du potentiel, mais surtout sur les petits annonceurs et les PME.»

2. S'IMPOSER SUR LE MARCHÉ DES NAVIGATEURS

Microsoft défie Google sur son marché historique? Google s'attaque à celui de Microsoft: les navigateurs, les logiciels permettant d'accéder à Internet. Un autre moyen de suivre les internautes et de cibler la publicité.

Chrome, le navigateur de Google, a déjà été adopté par 6% des internautes, selon les chiffres de NetMarketShare. Un récent accord entre Microsoft et la Commission européenne devrait encore faciliter sa progression. Le groupe était en effet menacé de sanctions pour «vente liée», son navigateur Internet Explorer étant installé par défaut sur la plupart des PC. Désormais, un message expliquera aux utilisateurs comment télécharger un navigateur concurrent. De quoi accélérer la dégringolade d'Internet Explorer, tombé à 60% de parts de marché.

3. RIVALISER AVEC APPLE SUR LES TÉLÉPHONES MOBILES

Après Microsoft, Google s'attaque à Apple. Les deux entreprises ont beaucoup en commun: une même image d'innovateur, une même volonté de créer de nouveaux usages. Sur leur terrain d'affrontement, le téléphone mobile, elles

Qui se souvient que Google n'a d'abord été qu'un petit logiciel, inventé dans un garage par deux étudiants californiens? De l'ordinateur au téléphone, de l'e-mail à la vidéo, peu d'entreprises sont aussi présentes dans la vie de leurs clients. Et aucune ne suscite autant de fascination. Décryptage des enjeux clés pour l'avenir de la firme.

1. PRÉSERVER LA DOMINATION DE SON MOTEUR DE RECHERCHE

Son succès, Google le doit à un secret industriel jalousement gardé: son algorithme, la formule mathématique qui fait de son moteur de recherche le plus performant du marché. Et le plus populaire, avec 85% des recherches réalisées dans le monde.

Problème: aux Etats-Unis, son principal marché, Google ne progresse plus. Il plafonne à 65%, selon l'institut Comscore. Et ses rivaux gagnent du terrain. Le

ont pourtant choisi des stratégies opposées.

Avec l'iPhone, Apple a opté pour le «système fermé»: il contrôle tout, de la fabrication de l'appareil au choix des applications proposées aux utilisateurs. Google, lui, a choisi la souplesse. Il propose aux fabricants Android un système d'exploitation «open source», qu'ils peuvent adapter à leur guise.

Deux stratégies, un même objectif: la publicité mobile. En novembre, Google rachetait pour 750 millions de dollars la régie spécialisée AdMob. Apple a répliqué début avril en rachetant Quattro Wireless et en créant iAd.

«Ce qui intéresse les annonceurs, c'est la capacité à connaître les clients, explique Cédric Foray de Greenwich Consulting. Selon les typologies, ils iront chercher dans la base iPhone ou dans la base Android. Apple a un petit avantage: il connaît bien les goûts de ses clients, qui téléchargent déjà leur musique et leurs applications sur iTunes. Google, lui, va permettre de toucher un public plus large mais moins CSP+, puisqu'il équipe des terminaux d'entrée de gamme.»

4. CONVERTIR LES INTERNAUTES À LA «GÉOLOCALISATION»

Si Google fait du «smartphone» une priorité, c'est pour ne pas rater la prochaine révolution publicitaire: la «géolocalisation». La possibilité de savoir exactement où se trouve l'utilisateur et de lui proposer des publicités adaptées, par exemple pour le restaurant devant lequel il s'apprête à passer.

Google a pris du retard. Yahoo, lui, serait prêt à racheter le leader du secteur, Foursquare, valorisé à 100 millions de dollars. Un réseau

social qui a su séduire les internautes par son aspect ludique. C'est justement la principale difficulté: convaincre les utilisateurs de «smartphones» d'accepter d'être suivis à la trace. «Contre les craintes pour la vie privée, il faut qu'il y ait un intérêt direct pour eux, résume Cédric Foray. Par exemple avec le «m-couponing», l'envoi d'offres promotionnelles par le commerçant.»

5. SE RÉCONCILIER AVEC LES MÉDIAS ET L'INDUSTRIE CULTURELLE

Information, vidéos ou livres: la valeur de Google repose sur les contenus auxquels il permet d'accéder. Le problème, c'est que les producteurs de ces contenus sont entrés en guerre contre Google.

Première source de conflits: YouTube, la plate-forme vidéo rachetée par Google en 2006. Son audience repose en grande partie sur les clips musicaux ou les séries déposés illégalement par les internautes. Les producteurs de musique et de télévision ne sont pas les seuls à accuser Google de piratage. La presse écrite a pris pour cible le service d'information Google News. Du quotidien de gauche français «Libération» au très conservateur Rupert Murdoch, un même refus que Google propose gratuitement des extraits de leurs contenus. Et en France, les éditeurs ont gagné un premier procès contre Google Books, le service donnant accès gratuitement à des livres numérisés.

6. DÉVELOPPER SES RÉSEAUX À TRÈS HAUT DÉBIT

Pour Google, l'enjeu n'est plus seulement de fournir des contenus. Il est aussi de contrôler les «tuyaux» par lesquels ils transitent. D'ici à fin 2010, Google prévoit de construire aux États-Unis

son propre réseau de fibre optique, offrant un accès à très haut débit à ses services.

Une «expérimentation», assure-t-il, limitée à une ville de 50'000 à 500'000 habitants encore inconnue. Mais si le test se révèle concluant, ce serait une petite révolution pour l'internet américain. D'abord, parce que la fibre optique y demeure sous-développée. Et surtout, parce que les réseaux restent contrôlés par les opérateurs des télécoms et du câble. Des opérateurs qui reprochent à Google d'abuser des capacités de leurs «tuyaux». La solution, selon eux: demander aux internautes de renoncer aux services consommant le plus de bande passante, comme YouTube, ou de payer un supplément. Une menace pour l'audience de Google.

7. CONQUÉRIR LE MARCHÉ DES ENTREPRISES

C'est une autre menace pour Microsoft: Google fait désormais de la bureautique une priorité. Il propose déjà un traitement de texte et une feuille de calcul gratuits, très proches des logiciels-phares de son rival, Word et Excel. Mais avec une différence majeure: ils ne sont pas installés sur l'ordinateur.

Google a été l'un des pionniers du «cloud computing», une solution consistant à stocker les programmes et les documents en ligne, pas sur un disque dur. Et permettant donc d'y accéder de n'importe quel ordinateur. Après l'avoir testée auprès des particuliers, Google veut convaincre les entreprises. Et cette fois-ci, ce sera payant.

En mars, Google a lancé une «place de marché d'applications», pour devenir l'intermédiaire incontournable entre les entreprises et les développeurs de logiciels. Ceux-ci devront s'acquitter d'un

prix d'entrée de 100 dollars. Et Google empochera une commission de 20% sur chaque transaction.

8. FAIRE OUBLIER L'ÉCHEC DE SON RÉSEAU SOCIAL

Un événement attendu avec impatience par les fans, un lancement très médiatisé et, au final, un échec cuisant. Ouvert en février, le réseau social Google Buzz devait concurrencer Facebook. Problème: Google Buzz rendait public le carnet d'adresses de ses membres, sans les en avertir.

Cette menace pour la vie privée a été considérée comme inacceptable par les «early adopters», ces internautes avertis qui lancent les modes. Google a modifié en urgence le système, mais trop tard: sa principale innovation grand public de 2010 est un échec.

Quelle leçon en tirer? Google en fait parfois trop, estime Serge Soudoplatoff, spécialiste des usages d'internet et enseignant à l'École supérieure de commerce de Paris: «Ils sont très bons pour les moteurs de recherche et pour monétiser la publicité, pas pour les réseaux sociaux. Tout simplement, ce n'était pas leur métier.»

9. ÉCHAPPER AU «SYNDROME MICROSOFT»

Deux semaines après l'échec de Google Buzz, nouveau coup dur pour l'image de Google: la Commission européenne lui demandait de justifier sa domination sur le marché publicitaire en ligne. Elle avait été saisie par trois sites accusant le moteur de recherche d'avoir réduit à néant leur exposition sur internet, en refusant leurs publicités.

Officiellement, Bruxelles se contente de demander des explications. Mais si elles ne s'avè-

rent pas satisfaisantes, une enquête pour abus de position dominante pourra être ouverte.

Comme Microsoft avant lui, Google découvre que devenir incontournable n'est pas sans risques. Et comme lui, il devra certainement faire des concessions pour échapper aux sanctions et préserver son image. Ironie du sort: en 2009, Google s'était associé à une plainte déposée à Bruxelles contre les pratiques hégémoniques de Microsoft.

10. VERSER DES DIVIDENDES?

Surprenant pour un tel géant: depuis son entrée au Nasdaq, en 2004, Google n'a toujours pas versé de dividendes à ses actionnaires. Ce n'est pourtant pas faute d'en avoir les moyens. Au premier trimestre 2010, Google a enregistré un résultat net de 1,96 milliard de dollars, en hausse de 37% sur un an. Et il dispose désormais de 26,5 milliards de dollars de liquidités.

«Ils ne sont pas les seuls à ne pas verser de dividendes, nuance Benoît Flamant, gérant du fonds spécialisé IT Asset Management à Paris. C'est aussi le cas d'Apple ou Cisco, et Microsoft a longtemps attendu avant d'en verser. Tant que Google se considère comme une entreprise de croissance et estime qu'il n'a pas atteint la maturité, il préférera accumuler le cash, notamment pour faire des acquisitions.

Pour son PDG, Eric Schmidt, c'est à la fois autant un message qu'un choix stratégique: Google n'aurait pas encore atteint tout son potentiel, et la priorité resterait donc au financement de la croissance. Le marché financier ne partage pas forcément son enthousiasme. Depuis le début de l'année, l'action Google a reculé de près de 8%.▲

AVIS D'ANALYSTES

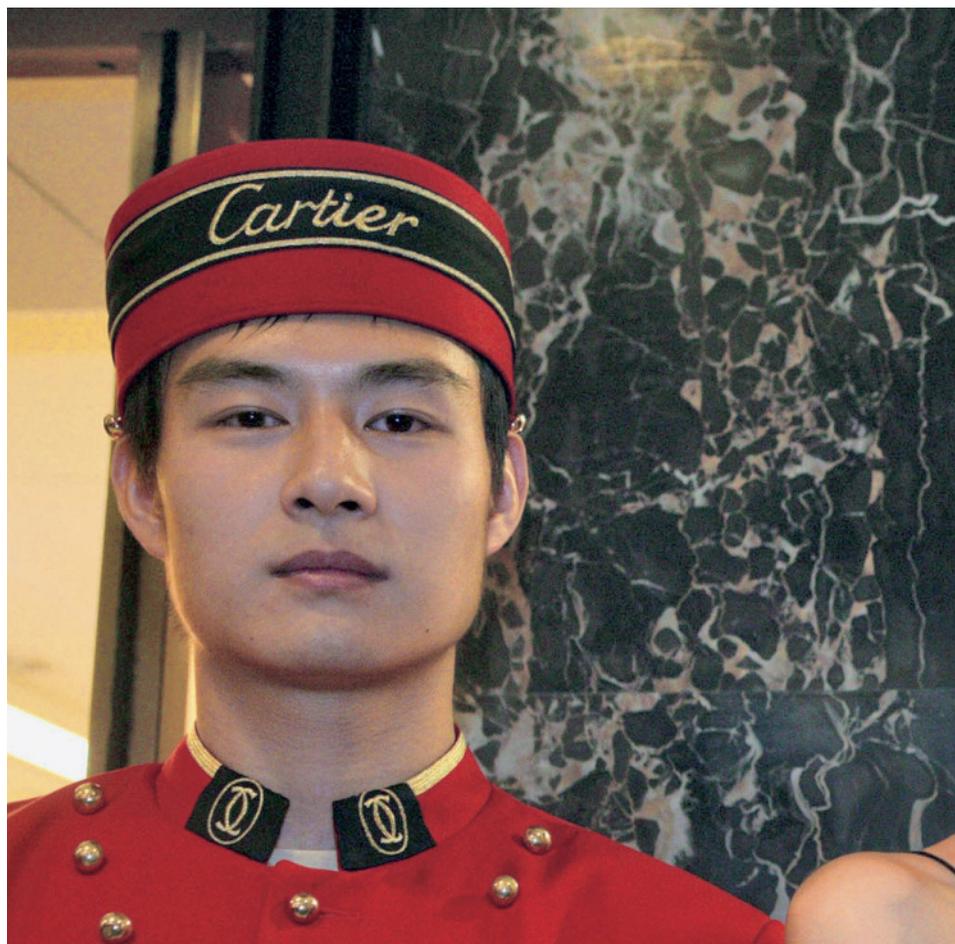
«Un business model très puissant»

Faut-il investir dans Google? Malgré ses bonnes performances, son cours recule au Nasdaq depuis le début de l'année. Avec un résultat par action de 6,76 dollars, le titre reste pourtant intéressant, estime Benoît Flamant d'IT Asset Management: «C'était au-dessus de notre objectif de cours. Le titre a reculé en raison des incertitudes sur le marché chinois et de la position d'Apple sur le marché du mobile, mais je pense que Google est une société où il y a de l'argent à gagner.»

«Il ne fait aucun doute que Google va continuer à nous surprendre, estime pour sa part Martin Reynolds, vice-président chez Gartner Research. Cette capacité à innover fait que la compagnie est intéressante pour les investisseurs». L'analyste souligne que Google tire sa principale source de revenus de la publicité, ce qui rend la société dirigée par Eric Schmidt «particulièrement dangereuse pour ses adversaires». «Tout ce qu'entreprend Google l'est dans le but d'accroître les revenus publicitaires, ajoute Martin Reynolds. La société essaie de réduire la valeur du hardware et le prix des logiciels. Google brade quasiment son système d'exploitation Android car ses revenus publicitaires comptent beaucoup plus. C'est un business model très puissant et qui est difficile à contrer.» Martin Reynolds précise qu'Apple s'est aussi attaqué au marché publicitaire: «Apple a développé un système très efficace et précis qui permet de cibler les internautes qui utilisent ses applications. Cela reste toutefois limité à l'environnement d'Apple. Il est néanmoins intéressant de voir comment cette concurrence va évoluer.»

GOOG,U



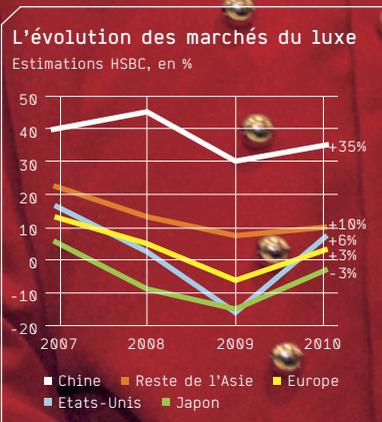


«Enrichissez-vous!» (Deng Xiaoping)

Promise à devenir le premier marché du luxe avant la fin de la décennie, la Chine fait rêver les marques de prestige. Petit guide rouge à l'usage de l'investisseur.

Par Quentin Simonet





PERU LIO



BURBERRY GROUP

Le groupe va profiter de son expansion en Asie. HSBC le conseille clairement à l'achat. Son potentiel de développement devrait être supérieur à la moyenne du secteur. Notamment grâce aux ouvertures de boutiques. Ses ventes devraient ainsi progresser plus vite que la branche.

BRBY,GB

DIOR

Merrill Lynch perçoit encore un fort potentiel haussier. Acheter avec un objectif de cours de 93 euros. Un avis partagé par Alphavalue, dont la cible à six mois a été établie à 91,3 euros. Le titre est toutefois fortement corrélé à celui de LVMH.

CDI,E

HUGO BOSS

Deutsche Bank conseille de garder le titre. Il aurait atteint son potentiel. Pourtant, la société vient de revoir en nette hausse ses perspectives. Pour le long terme et pour les investisseurs encore absents sur cette action, en acheter semble attrayant, avec des risques assez limités.

BOS,X

PPR (GUCCI)

Le consensus des analystes penchent plutôt du côté de l'achat. Oddo & Cie en est convaincu. Le groupe veut davantage se positionner dans le luxe à l'avenir. Une réorientation stratégique susceptible de faire progresser le cours, estime HSBC.

PP,E

RICHEMONT

Helvea est séduit par l'action. Elle pourrait rapidement atteindre la marque des 45 francs. Là aussi, l'argument de la présence asiatique joue à plein.

CFR

L'industrie du luxe n'aura pas eu à pâtir trop longtemps, ni trop violemment, de la crise. Si le recul des activités a été contenu, le secteur le doit en premier lieu à l'incroyable dynamisme asiatique. Et plus particulièrement à celui de la Chine, devenue le nouvel eldorado des maisons de luxe européennes. A tel point que l'Asie s'est non seulement muée en planche de salut mais surtout, et c'est presque inespéré, en relais de croissance aux perspectives inouïes. Autrement dit, l'Empire du Milieu représente l'avenir du luxe. Avec comme gratification pour les acteurs qui y sont bien implantés des hausses à deux chiffres, le fameux «double digit».

Il faut dire que les Chinois ont très vite appliqué l'aphorisme de Deng Xiaoping: «Enrichissez-vous!» Pour les groupes cotés européens, tels Hugo Boss, LVMH, Bulgari, Burberry Group, ou les suisses Swatch Group et Richemont, la question d'une présence massive sur ce continent ne se pose même plus. Dernier exemple en date, le constructeur britannique Rolls-Royce ambitionne de tripler ses ventes en Asie cette année, pour atteindre 450 véhicules. Il parie notamment sur le lancement de la Ghost, son nouveau modèle un peu moins onéreux. La Chine est ainsi devenue le troisième marché au monde (derrière Dubaï et Abu Dhabi) pour le prestigieux constructeur automobile britannique: 52 Phantom y ont été vendus l'an dernier – une par semaine – au prix de 700'000 à 1 million d'euros, selon les versions. Selon une étude publiée par Boston Consulting Group, la Chine devrait représenter d'ici cinq à sept ans le premier marché mondial des produits de luxe, dépassant les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne, le trio actuel. «Oubliez le Japon, la Chine est la nouvelle locomotive du segment du luxe», dit Jon Cox, analyste chez Kepler Capital Markets. Cette année, l'Empire du

Milieu va compter pour 35% de la croissance du secteur indique une étude dont le titre se suffit à lui-même: China, a red bull. L'ensemble du continent asiatique, hors Japon, devrait y contribuer à hauteur de 70%.

La classe moyenne supérieure représentera en 2025 environ 60% de la population urbaine.

En d'autres termes, la Chine est non seulement depuis peu le nouvel éden pour le luxe, mais elle va encore le porter pendant longtemps que ce soit pour le secteur automobile, horloger, des liqueurs prestigieuses, des vins haut de gamme, du champagne, de la maroquinerie ou de la joaillerie. Depuis près de vingt ans, les pionniers Louis Vuitton, Cartier, Omega et Longines y ont ouvert des magasins, suivis par Gucci, Bulgari, Hermès ou Burberry. Hennessy contrôle la moitié du marché chinois du cognac en volume. La conquête de la Chine fait partie des premières priorités





KEYSTONE

**RODRIGUEZ YACHTS**

Le titre est tombé tellement bas qu'il ne peut apparemment que remonter. Le titre reste très loin de ses sommets. Début 2001, au moment où les nouveaux riches s'arrachaient ses yachts, le titre avait frôlé les 80 euros.

☑️ ROD,E

SWATCH GROUP

60% des analystes compilés par Bloomberg recommandent d'acheter malgré la hausse conséquente de l'action de ces derniers mois. Vontobel apprécie particulièrement la forte exposition du groupe au marché asiatique, hors Japon.

☑️ UHRN

TIFFANY

Une des valeurs à suivre ces prochains mois, selon Merrill Lynch. Cap sur l'achat. Une des plus belles actions dans l'industrie, complète HSBC. Qui pourrait à terme même se transformer en diamant. Le titre évolue encore loin de ses ratios historiques.

☑️ TIF,U

TOD'S

Oddo & Cie conseille d'acquiescer le titre. Avec comme cours cible 58 euros. Pour HSBC, ce n'est plus le bon timing, malgré la solidité et la sécurité de l'investissement. A considérer peut-être en cas de léger recul du cours.

☑️ TOD,IT

PART DES VENTES EN ASIE (EN % ET HORS JAPON)

Swatch Group	39
Richemont	33
LVMH	23
Bulgari	23
Hermès	22
Hugo Boss	8
Gucci	33

Source: Vontobel

Les risques de la Chine

Les entreprises qui souhaitent travailler en Chine doivent impérativement se préparer avant d'aborder ce pays. Pour un horloger suisse, qui a souhaité conserver l'anonymat, «réussir en Chine repose avant tout sur la capacité à décoder et à gérer un environnement des affaires mouvant et radicalement différent du nôtre. Ensuite, il faut s'entourer des bonnes personnes, de préférence des gens du cru».

Pour se distinguer, une grande marque doit fournir des services personnalisés (car chacun veut se sentir différent), communiquer sur son histoire, disposer d'un site internet traduit en chinois (mandarin) et si possible apparaître dans la presse magazine spécialisée.

Les incertitudes socio-politico-économiques ne sont pas non plus à négliger. En vrac: des directives visant à limiter les implantations étrangères, des taxes sur le luxe (de facto supérieurs de 30% à ceux pratiqués en Europe, et de 10% à 15% à ceux de Hong Kong), ainsi que le boom de l'immobilier.

de Chanel. Le groupe y prévoit l'ouverture de deux boutiques par an jusqu'en 2015.

Conséquence de ces investissements massifs et de cette ruée vers l'est, un glissement stratégique pour l'ensemble des acteurs. «La part des ventes réalisées par les différents groupes sur ce continent ne va cesser de progresser», explique René Weber, analyste chez Vontobel. En profiteront en premier lieu les groupes dont l'implantation, le réseau et le nombre de points de vente ont déjà atteint une certaine taille. Leur progression n'en sera que



plus rapide. Cela ne signifie pas que pour les autres, comme Hugo Boss, les perspectives soient bouchées, mais ils mettront davantage de temps à étendre leurs activités, arguent les analystes de Goldman Sachs.

Le fabricant de yachts Rodriguez, absent du continent asiatique, a déclaré vouloir très vite s'implanter en Chine. Avec de bonnes chances de succès. La marque Gucci développe elle aussi ses projets chinois; alors qu'entre 1996 et 2004 le groupe italien, en mains de PPR, avait ouvert quatre boutiques seule-



Le luxe made in China

Nouvelle tendance dans l'univers du luxe: pour coller au mieux à la sensibilité de la population chinoise, certains groupes européens n'hésitent plus à développer des déclinaisons locales.

Le groupe français Hermès doit ainsi lancer au printemps une filiale en Chine qui proposera du mobilier, des objets d'art de vivre, des vêtements et des accessoires. Cette société, nommée Shang Xia, et détenue majoritairement par Hermès, déjà présent dans une dizaine de villes chinoises, va ouvrir une première boutique à Shanghai puis une deuxième à Paris à l'automne. Elle sera gérée par une équipe chinoise qui sera dirigée par la directrice générale et artistique, Qiong Er Jiang. Elle a pour but de mettre en avant «des matières premières et des savoir-faire artisanaux chinois d'excellence». Pour sa part, Richemont continue de développer sa marque, Shanghai Tang. Elle se déclare être la première marque de luxe chinoise, partie à la conquête des fashionistas du monde entier.

ANNE ROBERTS

ment, 27 ont été inaugurées ces quatre dernières années, explique Vincent Hamel, analyste chez Sal. Oppenheim. L'an passé, Louis Vuitton, marque phare de LVMH, a ouvert en moyenne un nouveau magasin par mois en Chine, où elle se réjouit de sa performance qualifiée d'exceptionnelle.

Le potentiel chinois semble illimité. Le cabinet McKinsey note que les entreprises ciblant les classes aisées tendent à se focaliser sur les villes les plus riches: Shanghai et Pékin, voire Guangzhou, où la concurrence

est déjà rude. «Elles risquent de sous-estimer l'importance des villes plus petites, alors même qu'il y a plus de riches à Chengdu qu'à Detroit, autant à Wenzhou qu'à Atlanta.» Il suffit donc d'avoir une politique globale, si tant est qu'on en ait les moyens.

D'après le Boston Consulting Group, le nombre des foyers chinois disposant d'un patrimoine élevé devrait passer en un an de 417'000 à 609'000. Autant de clients potentiels pour l'industrie du luxe. En 2008, la Chine arrivait déjà au quatrième

rang mondial des High Net Worth Individuals, c'est-à-dire les super-riches dans le jargon du wealth management, dépassant la France et le Royaume-Uni. Si l'écart reste encore conséquent avec les trois nations leaders du luxe, il est intéressant de constater que la richesse des Chinois se caractérise par sa précocité. C'est-à-dire qu'elle émane très souvent d'une première génération d'entrepreneurs par rapport à la «old money» du monde occidental. Très concentrée dans les grandes villes et la côte jusqu'à présent, la répartition géographique de la richesse

**BULGARI**

Vontobel estime le titre beaucoup trop onéreux, en raison de l'absence de perspectives haussières suffisantes. Même à moyen terme. Il convient donc plutôt de vendre. De plus, la visibilité semble manquer, le groupe n'ayant pas détaillé sa stratégie de sortie de crise et des chiffres rouges.

☒ BUL,IT

LVMH

Garder, selon Vontobel. Le titre s'échange déjà à des niveaux élevés. Pour cause, le titre a atteint récemment son record historique de l'année 2000. Credit Suisse est donc devenu prudent, avec un rating neutre.

☒ MC,E

est en outre en pleine mutation. Ainsi, les différences entre les villes principales, secondaires, voire tertiaires, semblent se résorber. McKinsey estime que la classe moyenne supérieure (avec des revenus annuels compris entre 5'848 dollars et 14'600 dollars) représentera en 2025 environ 60% de la population urbaine, contre 9% en 2005.

Il faut savoir qu'en termes de parité du pouvoir d'achat un revenu de 100'000 yuans (soit 14'600 dollars) équivaut à un train de vie similaire à celui d'un Américain avec 40'000 dollars, a calculé HSBC. Selon les Nations unies, 46 villes chinoises auront plus de 2 millions d'habitants à l'horizon 2020, toutes potentiellement avec ce que les spécialistes appellent une «poche de richesse».

Les taux de croissance stratosphériques de la Chine, suivant en cela le Japon d'il y a une génération, pourraient presque faire oublier que le continent asiatique ne se réduit pas à un seul pays. Les griffes de luxe déploient également leurs activités en Indonésie, en Thaïlande et au Vietnam. Même en Asie centrale. Avec un accent particulier mis sur l'Inde, le futur pays de cocagne, estiment les économistes. Mais pour que ce rêve se réalise, il faudra encore patienter quelques années, prévient René Weber, de Vontobel.

En attendant, le luxe ne jure que par la Chine. Peut-être à tort, le risque de bulle ne pouvant être exclu, mais, pour l'heure, surtout à raison. «Avec du temps et de la patience, la feuille du mûrier devient soie», dit un proverbe chinois.▲

L'Asie, premier marché pour l'horlogerie suisse

L'Asie a représenté le plus gros débouché des exportations horlogères helvétiques en 2009, avec 6,3 milliards de francs.

Si ce chiffre indique une baisse de 19,9% par rapport à 2008, selon les statistiques de la Fédération horlogère suisse, les derniers mois ont montré un rapide redressement. Surtout grâce à la Chine. L'Asie représente officiellement 48% des exportations helvétiques (+10 points de pourcentage en deux ans). «Mais si l'on inclut les touristes asiatiques qui achètent des montres lors de leurs voyages, on peut estimer que plus de deux tiers des montres suisses vendues dans le

monde partent en Asie», détaille le consultant horloger Olivier Müller.

Stephan Urquhart, président d'Omega, résume ainsi la situation: «La Chine est notre marché numéro un. Nous y sommes depuis 20 ans. Nous avons construit ce marché. C'est un travail de fond. Nous y sommes depuis 1991 et nous y avons ouvert notre première boutique en 1995. Il y a eu les Etats-Unis dans les années 1950-60, les pays arabes dans les années 1970, le Japon, dans une moindre mesure la Russie, et aujourd'hui la Chine.» Entre 2004 et 2009, les exportations horlogères suisses vers l'Empire du Milieu ont augmenté de 150%. Record international.

Quel impact de l'Asie sur la valorisation boursière?

Les entreprises actives dans le luxe ne sont pas les seules à être obsédées par l'Asie. Les analystes financiers souffrent du même syndrome. Résultat, les folles perspectives de croissance sont déjà intégrées dans le cours des actions des acteurs du luxe. HSBC confirme: il faudrait de grosses surprises lors des résultats trimestriels et semestriels pour catalyser les titres. Après avoir fortement chuté durant la crise, les valeurs du luxe ont presque toutes retrouvé leur niveau d'avant-récession. En comparaison historique, les actions conservent toutefois du potentiel, si l'on considère le ratio prix-bénéfices, qui évolue à un multiple moyen de 17,3 pour 2010.

Sur cette base, LVMH, PPR, Coach, Christian Dior, Tod's ou Tiffany ont conservé tout leur attrait. Par contre, pour nombre d'analystes, Swatch Group, Richemont ou Hermès semblent trop chers. Sans parler de Bulgari. Mais tout dépend bien sûr de l'horizon temporel visé. HSBC conseille par ailleurs de privilégier les groupes d'entrée de gamme, comme Tiffany. Burberry a les faveurs de la cote de nombreux spécialistes. Un risque en soi.

Quand l'éthique se mêle du calcul des bonus

Des entreprises européennes font œuvre de pionnières en intégrant le critère de la responsabilité sociale dans la rémunération de leurs cadres. Une démarche citoyenne qui accroît leur valeur à long terme.

Enquête. Par Fabienne Bogadi



BETTIA ARCHIVES

La responsabilité sociale de l'entreprise a longtemps fait ricaner les investisseurs (ici Gordon Gekko, héros du film «Wall Street» en 1987).

Lancer des actions d'entraide auprès des plus pauvres? Mettre en place des systèmes d'économie d'énergie? Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au cœur même de la stratégie? Pendant longtemps, ce genre d'idée a fait ricaner les fâcheux qui n'y ont vu au mieux qu'un emplâtre sur une jambe de bois, au pire une opération marketing destinée à redorer le blason

d'entreprises accusées d'être mues par le seul appât du gain. Mais cette représentation pourrait devenir obsolète.

Des entreprises pionnières, telles que le groupe postal TNT ou le spécialiste des sciences de la vie DSM, toutes deux basées aux Pays-Bas, ou encore Danone en France, ont récemment franchi une étape supplémentaire. Ces socié-

tés tiennent compte, dans le calcul des rémunérations des cadres, de leur capacité à créer de la valeur sociale ou environnementale, en plus de leurs performances économiques. Chez DSM, c'est carrément la moitié des bonus qui dépendront dorénavant d'objectifs tels que la réduction des gaz à effet de serre, la mise sur le marché de produits respectueux de l'environnement ou les amélio-

rations en matière d'éthique professionnelle. Quant à TNT, il inclut également dans son calcul la satisfaction du client.

RETARD DE LA SUISSE

Chez Danone, cette formule a été mise en place en 2008 déjà sous l'impulsion du conseil d'administration (lire encadré). «C'était

Comment ça marche? Le cas d'école de Danone

L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le calcul des bonus a été votée par le conseil d'administration de Danone en 2008. Cette mesure s'applique aux 1400 directeurs généraux et membres de comités de direction dans le monde de l'entreprise française. Les bonus représentent entre 30 et 50% de la rémunération fixe du manager. Ils comprennent un tiers lié aux performances sociétales, un tiers lié aux performances managériales (objectifs de développement propres à chaque individu) et un tiers aux performances financières classiques (chiffre d'affaires, rentabilité, free cash-flow).

Afin de procéder à ce calcul, Danone a choisi un nombre limité de critères. Pour l'environnement, le groupe français se base exclusivement sur la réduction des émissions de CO₂. Pour le social, il examine la sécurité au travail et le développement des hommes, c'est-à-dire la capacité à recruter et retenir les talents, notamment à travers la formation. «L'important, c'est d'établir une mesure rigoureuse que tout le monde peut suivre», explique la DRH Muriel Pénicaut. Ce système de rémunération a déjà déployé des effets positifs pour l'entreprise. Danone a enregistré en 2009 une baisse de 20% du nombre d'accidents de travail. 

une manière d'inscrire l'action de nos équipes dans la durabilité», explique Muriel Pénicaut, directrice générale des ressources humaines de Danone à Paris. En effet, un tel système de calcul des bonus oblige le manager à faire la différence entre la performance économique, que l'entreprise délivre dans l'année, et la performance sociale et sociétale, qui contribue aux résultats des années suivantes. «Ainsi, poursuit la DRH, chacun dans l'entreprise comprend que l'économique et le social se rejoignent dans une logique qui relie le court et le moyen terme.»

En Suisse, les sociétés tardent cependant à franchir le pas: «Dans ce domaine, nous avons accumulé du retard, confirme Christoph Müller, président du conseil d'administration d'Inrate, société de conseil en investissements durables, à Zurich. Et c'est dommage, car à long terme, jouer l'entreprise contre la société a un impact négatif sur les résultats. A l'inverse, on a calculé que la responsabilité sociale pouvait augmenter de 10% la performance de l'entreprise.»

DES INDICATEURS CRÉDIBLES ET VÉRIFIABLES

La révolution dans la formule appliquée par TNT, DSN ou Danone est qu'elle introduit des indicateurs chiffrés au cœur même de la performance sociétale. «Personnellement, c'est la stratégie que je préfère, car c'est la plus convaincante, souligne Angela de Wolff, fondatrice et associée du cabinet de conseil genevois Conser Invest, dédié à l'investissement responsable. Cette mesure oblige à calculer clairement l'impact des actions menées par les collaborateurs sur l'environnement et sur les parties prenantes*».

Cependant, avertissent certains comme Christoph Butz, expert en durabilité chez Pictet à Zurich,

pour fixer des bonus équitables, «il faut sélectionner des indicateurs crédibles et vérifiables, et ensuite clairement définir le poids de chaque indicateur dans la rémunération. Sans quoi, cet instrument ne servira qu'à faire du greenwashing sans impact réel sur la marche des affaires.» Parmi les indicateurs fiables, l'analyste évoque les sondages d'opinion sur l'éthique de l'entreprise, les émissions de CO₂, le taux de rotation des collaborateurs, la représentation des femmes dans les instances dirigeantes. Selon Christoph Müller, il ne s'agit que d'un premier pas. On pourrait aller encore plus loin. «Par exemple, en introduisant dans le système de rémunération les autres groupes sociaux de référence, en respectant les droits de l'homme et en évitant le travail des enfants, y compris dans la chaîne des fournisseurs.»

L'AVIS DE L'ANALYSTE

«L'Etat devrait récompenser les bons élèves»

Selon Christoph Butz, expert en durabilité chez Pictet, à court terme, la responsabilité sociétale coûte à l'entreprise. «Mais à long terme, ces coûts se muent en investissements», assure-t-il. L'entreprise saura mieux attirer et retenir les cerveaux dont elle a besoin, cultiver de bonnes relations avec ses fournisseurs ou se créer des opportunités de marché intéressantes en lançant des produits «propres». «Cependant, pour garantir le succès, les Etats doivent mettre en place un cadre législatif adéquat. Et ce afin de récompenser financièrement les bons élèves.» La responsabilité sociale, sa prise en compte dans le calcul des bonus, l'intervention de l'Etat, toutes ces mesures auront un impact sur la bonne marche des affaires, et par ricochet sur le cours des actions.



TWENTIETH CENTURY FOX

L'affiche de «Wall Street: l'argent ne dort jamais», suite du premier volet.

Ce système produit une autre conséquence positive: il augmente la motivation. Une observation confirmée par Muriel Pénicaud: «C'est un signal fort envoyé en interne, un puissant levier de mobilisation», affirme la DRH. Il donne de la cohérence et du sens. Une récompense qui sert de carotte, en quelque sorte. «La direction prend ainsi acte concrètement des efforts consentis par ses collaborateurs en matière de responsabilité sociale, confirme

Bettina Ferdman-Guerrier, fondatrice de Philiat à Genève et à Bâle. Et de son côté, elle livre un message clair sur l'importance qu'elle y accorde. On n'est plus dans le discours. On agit directement sur les comportements.»

De plus, la formule donne du sens au travail des cadres, et justifie leur rémunération. «Ils ont le sentiment de gagner leur vie de manière éthique», commente Angela de Wolff. Une façon de tempérer

les bonus excessifs qui font actuellement débat? «Oui, en prouvant que le manager a réellement tenu compte de l'impact social de ses actions, son bonus apparaîtra comme plus admissible.»▲

**Les parties prenantes – ou stakeholders en anglais – sont constituées par tous les partenaires de l'entreprise, à l'interne, comme à l'externe: collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, autorités, médias et concurrents en font partie.*

«La place financière suisse est toujours au top»

Quatrième banque privée de Suisse, Sarasin a bien surmonté la crise, de même que les coups portés au secret bancaire. L'établissement bâlois s'étend aujourd'hui à l'international. Rencontre avec son directeur général, Joachim H. Strähle.

Propos recueillis par Andreas Turner

Depuis que Joachim H. Strähle est devenu le patron de Sarasin, en 2006, il souffle un vent nouveau sur le vénérable établissement bâlois. L'ex-cadre de Credit Suisse orchestre en effet de main de maître son expansion. Riche d'une longue tradition, la banque est restée en mains familiales pendant 113 ans. Mais au début de 2007, la quatrième génération a décidé de passer le relais. La banque privée est maintenant contrôlée par la Rabobank (Pays-Bas). Malgré la détérioration des conditions du marché qui a suivi cette vente, Sarasin fait partie des établissements bancaires suisses qui, même en 2009, ont étonnamment obtenu de bons résultats. Avec une fortune sous gestion de 93,7 milliards de francs fin 2009, Sarasin se situe, derrière Julius Bär, au quatrième rang des banques privées suisses cotées en Bourse.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Joachim H. Strähle, la «confidentialité financière» fait-elle partie des droits fondamentaux?

JOACHIM H. STRÄHLE ▶ Absolument. Outre le secret bancaire, le secret médical et celui de l'avocat empêchent





La Suisse a un urgent besoin d'une législation claire pour préserver la capacité concurrentielle de sa place financière.

que le citoyen ne soit livré sans défense à tous les pouvoirs. D'ailleurs, la critique du «citoyen transparent» est également forte à l'étranger.

Quelle est votre position sur le secret bancaire?

Le Conseil fédéral a choisi de reconnaître et de mettre en application l'article 26 de la réglementation de l'OCDE, relatif à l'échange d'informations*. Mais cela ne règle pas la question du passé. C'est pourquoi je suis un partisan convaincu d'un impôt compensatoire qui réglerait une bonne fois pour toutes le problème des impôts éludés dans le passé. Ce serait un signal fort pour la défense de la réputation de la place financière suisse.

La place financière a-t-elle urgemment besoin d'un cadre législatif clair?

Il est très important de savoir où nous allons. Dans la zone grise où nous vivons actuellement, chacun se renvoie la patate chaude. Nous avons effectivement un urgent besoin d'une législation claire pour préserver la capacité concurrentielle de notre place financière.

Le secret bancaire a subi un tir de barrage. Le développement de la place financière semble incertain. Est-ce que l'exercice du métier de Private Banking est devenu plus compliqué et exigeant?

Il y a quelques décennies encore, les clients venaient en Suisse. Maintenant, notre business dépasse les frontières du pays: le conseiller se rend chez les clients. Du coup, il doit prendre en considération les lois et règlements de leurs pays de résidence, qui sont très différents d'un Etat à l'autre et qui se sont beaucoup développés ces dernières années. De ce fait, notre environnement légal et réglementaire est devenu de plus en plus complexe. Nous devons donc – en tant que conseillers, mais aussi en tant que banque – nous concentrer sur certains marchés.

Y a-t-il une place au XXI^e siècle pour les banques privées en mains familiales?

Cela dépend surtout de la capacité des entreprises familiales à se doter d'une Corporate Governance saine. Il y a de bons et de mauvais exemples. La difficulté est toujours celle de la succession.

La proverbiale «banque suisse» est-elle devenue une fiction?

Je ne suis pas de cet avis. La banque Sarasin s'est orientée vers les marchés internationaux, mais elle reste une banque suisse. La Suisse bénéficie aujourd'hui comme hier d'une très bonne image. Nous avons un bon système juridique, qui garantit la sécurité recherchée par les clients, et une sta-

«La tendance à recruter les personnes les mieux qualifiées indépendamment de leur nationalité se renforce.»

bilité politique rare. Le franc est une des monnaies les plus fortes, que cela nous plaise ou non. Chaque fois qu'il y a des turbulences dans l'économie mondiale, le franc suisse est considéré comme une monnaie-refuge sûre. Nous avons des employés bien formés, qui parlent plusieurs langues et qui connaissent bien leur métier. La place financière suisse est toujours au top.

Toute personne qui s'intéresse à la «banque suisse» Sarasin s'aperçoit très vite qu'elle n'est plus en mains suisses!

C'est le cas de plus de la moitié des banques cotées en Bourse. Mais les places de travail sont ici. Dans la plupart des cas, les valeurs helvétiques sont cultivées même dans les établissements où le management est d'origine étrangère. La tendance à recruter les personnes les mieux qualifiées indépendamment de leur nationalité se renforce. Cela ne nous empêche pas de nous conformer aux lignes directrices de la politique et de notre autorité de surveillance, la Finma, garantes du respect d'une éthique spécifiquement suisse.

Dans quelle direction projetez-vous de vous développer?

Notre cœur de cible reste la Suisse, mais nous voulons aussi profiter du business international. Nous nous diversifions en nous concentrant sur les pays dont nous estimons qu'ils ont une capacité financière intéressante et un potentiel de développement. Nous voulons nous renforcer en Europe de l'Est et croître au Proche-Orient et en Asie. D'autres développements dépendront des opportunités qui se présenteront.

En 2009, Sarasin a attiré plus de 12 milliards d'argent frais. Comment l'expliquez-vous?

Notre stabilité durant la crise financière y a grandement contribué, de même que notre positionnement; nous ne sommes pas un géant, mais un spécialiste du Private Banking.

En peu de temps, vous avez presque atteint votre objectif de 100 milliards d'avoirs sous gestion. C'était le but que nous nous étions fixé il y a quatre ans pour 2010. Entre-temps, il y a eu le frein provoqué par la baisse des marchés. Cela ne nous a pas empêchés d'atteindre 93,7 milliards de francs en 2009 et la marche des affaires a été excellente au premier trimestre 2010.

En 2008, la direction de la banque a renoncé aux bonus. A quel niveau se situe aujourd'hui votre niveau de gratifications?

Nos bonus sont nettement plus bas qu'en 2006 et 2007, à un niveau qui nous paraît absolument défendable.

En 2009, la banque Sarasin a été à peine touchée par les affaires d'évasion fiscale. Dans votre maison, la part de la fortune non déclarée est évaluée au maximum à 5%. Sur quelle base vous appuyez-vous pour énoncer cette estimation?

Tout d'abord, nous savons très bien qui sont nos clients. Depuis 2006, nous nous sommes développés surtout en Asie et au Moyen-Orient, où les motivations fiscales sont faibles. Et en 2007, nous avons vendu notre établissement au Luxembourg. L'Amérique du Nord n'a jamais été un marché important pour nous et, en 2009, nous nous sommes montrés encore plus restrictifs: les clients qui ont un passeport américain et sont domiciliés aux Etats-Unis ne sont plus servis que par une filiale enregistrée à Londres.

L'une des forces de la banque Sarasin sont ses solutions d'investissement dans le développement durable, qui gagnent de plus en plus de terrain en Europe. En Asie, l'intérêt est plus faible. Avez-vous l'intention de combler ce retard?

Ce type d'investissement est bien plus qu'une mode. Nous le pratiquons depuis vingt ans et notre part de marché croît régulièrement. Nous constatons qu'il y a en ce moment une forte demande, surtout de la part des investisseurs institutionnels, que ce soit en Suisse ou en Europe. En Asie et au Moyen-Orient, on n'en est effectivement pas encore à ce niveau, mais nous constatons qu'il y a aussi des signaux clairs sur ces marchés, où nous voulons être en première ligne.

Quel sera le visage de la banque Sarasin en 2015?

Nous avons l'objectif d'augmenter à 150 milliards de francs la somme des dépôts, nous visons une marge brute sensiblement plus élevée autour de 90 points de base et notre Cost Income Ratio doit baisser aux alentours de 65%.



EDUARD NELITZER/EPDMOTION/CH

Le banquier privé

Né en 1958, Joachim Strähle est un vieux renard de la banque privée suisse. En septembre 2006, il a quitté Credit Suisse pour devenir directeur général de la banque Sarasin. Il a fait ses études d'économie et de gestion à la HWZ de Zurich puis a suivi un programme exécutif à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Après cette formation, il a entre autres travaillé pour Julius Bär à New York. De 1999 à 2006, il s'est mis au service de Credit Suisse. Dans sa dernière fonction au sein de la grande banque, il a été responsable régional du Private Banking pour l'Asie, le Proche-Orient et la Russie. Joachim Strähle est marié et a trois enfants.

Depuis peu, vous vous êtes lancés dans la banque islamique. Cette branche a-t-elle un fort potentiel de croissance?

Pour faire court, on entend par banque islamique des produits et des services bancaires en accord avec le droit islamique, c'est-à-dire la charia. Un conseil de sages (le Charia Board) veille à ce que ses principes soient respectés. La Charia interdit par exemple de prélever des intérêts. Il nous appartient de générer des produits correspondant à ces exigences. C'est pour nous une branche très intéressante car nous sommes présents au Moyen-Orient, mais aussi en Indonésie, dont la population est majoritairement islamique et dont le marché a un immense potentiel de croissance.▲

☒ BKC1



**L'article 26 donne l'obligation aux Etats d'échanger des informations qui sont vraisemblablement pertinentes pour l'application d'un accord fiscal ou pour la gestion et l'application des législations fiscales des Etats contractants.*

Les «hedge positions», ou comment assurer ses investissements

Lors de phases délicates, il vaut parfois mieux protéger ses titres que les vendre. Jürg Schwab, directeur du trading floor de Swissquote, explique comment assurer ses positions. L'art du «hedging» en six questions. Propos recueillis par Daniel Saraga

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Que veut dire «hedger» une position?

JÜRIG SCHWAB ▶ Un hedge correspond à une sorte d'assurance. Elle peut s'appliquer à des domaines variés, des titres financiers au change de devises en passant par les taux d'intérêt hypothécaires. Avec certains outils, vous payez une prime qui assure vos valeurs tout en permettant de tirer profit d'un développement positif du marché.

Ne faut-il pas simplement vendre si l'on craint une baisse du marché?

Le plus simple est de vendre ses titres, mais on s'expose alors à devoir payer des frais de transactions si l'on décide de racheter plus tard. Si vous pensez que le marché va monter à long terme, mais craignez la possibilité d'une baisse subite, il vaut mieux garder vos titres tout en les protégeant contre ce risque.

Avec quels outils?

Deux instruments pour hedger ses

positions sont particulièrement simples à utiliser. Les contrats à terme (ou «futures») sont utiles si vous avez un portefeuille diversifié et qu'il est composé de valeurs bien représentées par un indice tel que le SMI. Si le SMI baisse soudainement, votre portefeuille chutera aussi. Vous pouvez vous protéger en «vendant» un future du SMI à une échéance fixe, par exemple de trois mois. Cela veut dire que vous l'achèterez dans trois mois pour le vendre au prix d'aujourd'hui. Si le SMI baisse, cette vente vous sera bénéficiaire, et compensera en bonne partie les pertes de votre portefeuille. Inversement, si le SMI monte, c'est votre future qui représentera une mauvaise affaire mais vos titres auront progressé. Cette technique réduit donc fortement les fluctuations, autant à la hausse qu'à la baisse.

La seconde méthode consiste à acheter une option «put» correspondant à l'un de vos titres. Vous aurez ainsi le droit - mais pas l'obligation, comme

c'est le cas pour un future - de vendre plus tard votre titre au prix d'aujourd'hui. Si votre titre monte, vous pouvez simplement garder vos valeurs et ignorer votre option put. Vous aurez simplement dû payer comme prime d'assurance le prix de l'option. Au contraire, si le prix de votre titre baisse, vous pouvez exercer l'option et vendre votre placement





Jürg Schwab a trente ans de banque derrière lui. «Mon expérience rassure certains clients étonnés par la jeunesse de mon équipe. Mais n'avez aucune crainte: elle est extrêmement compétente!» Le responsable du trading floor optimise les opérations financières sur les différents produits et marchés pour les clients de Swissquote.

THÉRIEY PAREL

au-dessus du marché. Vous pouvez aussi choisir de garder votre titre et uniquement vendre votre option, car elle aura pris de la valeur.

Que peut-on encore «hedger»?

Les risques liés au change. Prenez une entreprise suisse qui exporte en Europe. Elle envoie avec la livraison une facture payable en euro dans les trois

mois. Si l'euro baisse entre-temps, elle recevra moins de francs suisses que prévu et la trésorerie (le cash-flow) en souffrira. Pour éviter de tels problèmes, on peut faire deux choses. Le plus simple est d'effectuer l'opération de change à terme, ce qui consiste à changer les euros, une fois reçus dans trois mois, au cours d'aujourd'hui. De cette manière, on enlève

toute incertitude quant à la somme qui va rentrer dans les caisses.

L'autre possibilité est d'acquérir une option qui donne le droit de vendre dans les trois mois une certaine somme d'euros à un cours déterminé. On peut alors potentiellement profiter d'une hausse de l'euro tout en se protégeant d'une éventuelle baisse.

Il s'agit d'instruments très simples, mais j'ai vu de nombreuses entreprises qui ignorent ces risques liés au change et qui finissent par mettre en danger leur trésorerie!

Et pour sa maison?

Si l'on prend une hypothèque à taux fixe, l'avenir sera sans surprise. Mais dans le cas de taux variables, on s'expose potentiellement à une hausse des taux, comme par exemple lorsqu'ils sont liés aux LIBOR, les taux d'intérêt des prêts interbancaires. Pour se protéger, on peut acquérir une option sur taux (ou «Cap») qui donne le droit d'emprunter une somme donnée à un taux maximal déterminé.

Quel est le rapport avec les fameux «hedge funds»?

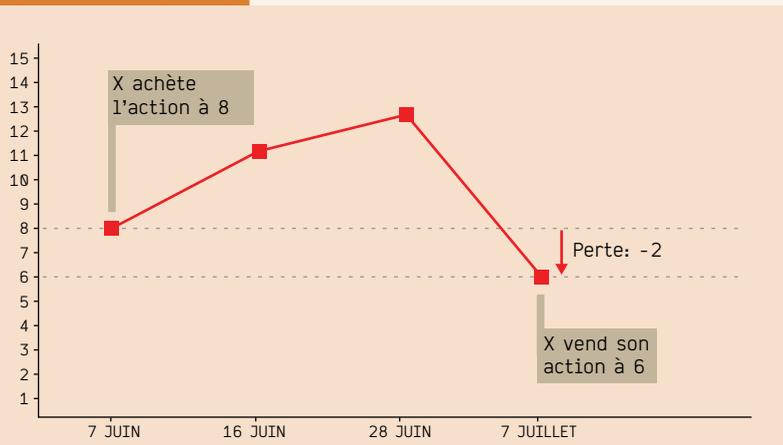
C'est un peu paradoxal, car l'essence du hedge est d'assurer une protection, alors que certains hedge funds adoptent des profils d'investissement risqués, voire agressifs. Leur nom vient du fait qu'ils utilisent surtout des instruments de hedging, tels que les options ou les futures, dans le but d'augmenter les effets de levier, les risques et ainsi les perspectives de profit. ▲

Hedger un titre sur la plateforme Swissquote

Les options et les futures sont échangés sur les Bourses Eurex, CME et ISE. Depuis son compte utilisateur:

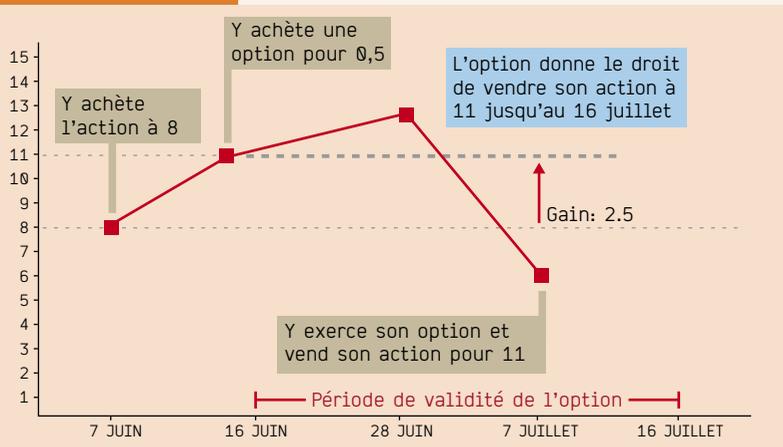
- choisir le titre
- cliquer sur «Map»
- sélectionner options ou futures
- choisir le sous-jacent (le titre que l'on veut hedger), l'expiration et le prix d'exercice

A. SANS COUVERTURE



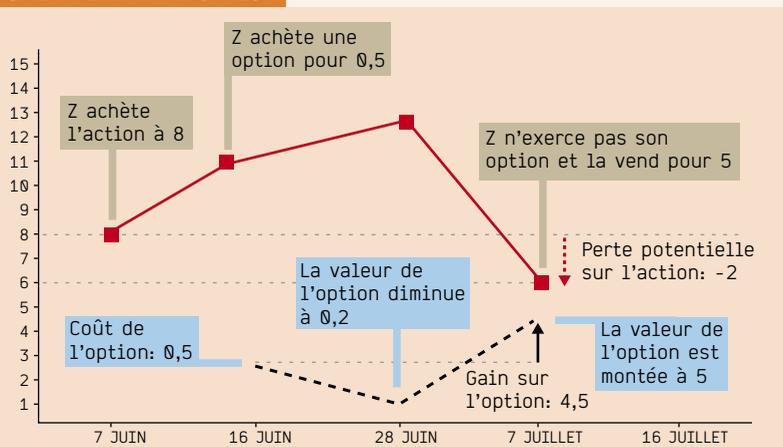
La baisse d'une action non protégée occasionne une perte.

B. AVEC OPTION PUT



Y protège son action en achetant une option put, qui lui assure la possibilité, pendant un mois, de revendre son action à un prix élevé.

C. EN VENDANT L'OPTION



Z possède lui aussi une option mais mise sur une reprise du marché. Il décide alors de garder son action et de vendre l'option à bon prix (la valeur d'une option put augmente lorsque l'action baisse).

Volatilité basse – le temps des warrants



La volatilité implicite sur le marché continue à baisser. Le VSMI – en quelque sorte le thermomètre des variations attendues du SMI – a ainsi quasiment toujours évolué en dessous des 20 points durant les trois premiers mois de l'année.

Les traders qui anticipent une hausse de la volatilité implicite de l'indice SMI peuvent par exemple essayer d'en tirer profit en acquérant un straddle – c.-à-d. en achetant simultanément des options call et des options put dotées des mêmes caractéristiques : sous-jacents, prix d'exercice et durées doivent donc être identiques. La combinaison de call et de put permet d'augmenter son exposition aux fluctuations des cours du sous-jacent.

Comme à l'accoutumée, vous trouverez des produits pour la mise en œuvre d'une telle stratégie sous www.xmarkets.ch

Le saviez-vous ?

Vous pouvez trouver tous les renseignements concernant les nouvelles émissions sous www.swissquote.ch
– Derivate>Deutsche Bank>SIX-Trade.

Toutes les informations sur les warrants sont disponibles sur notre site www.xmarkets.ch

X-markets, your access to the global investment expertise of Deutsche Bank.
www.xmarkets.ch
Hotline : +41 44 227 34 20
E-mail : x-markets.ch@db.com



L'ART DE SPÉCULER À LA BAISSE

Même quand la bourse évolue négativement, différents outils et techniques permettent de réaliser des gains. Exemples à suivre.

Par Fabienne Bogadi

Spéculer à la baisse, c'est miser sur des titres ou des marchés dont on pense qu'ils vont évoluer à la baisse. Etrange? En apparence seulement, car il existe de nombreux instruments pour tirer son épingle du jeu en cas de dégringolade. Certes, la grande majorité des investisseurs spéculent plutôt à la hausse. «Cela va fondamentalement contre la psychologie humaine de jouer sur des mouvements négatifs», relève du reste Jürg Schwab, directeur et responsable du département Treasury et Trading, chez Swissquote.

Quand les Bourses sont orientées à la hausse, les investisseurs sont à l'aise, c'est positif et la valeur des actions grimpe. Dans le cas inverse, on va engendrer des pertes, vu la baisse de la valeur des sociétés. En effet, lorsqu'un titre passe de 30 à 24 francs par exemple, la valeur boursière totale de la société chute de 20%. Comme lors de la dernière crise financière où l'on a assisté à une destruction massive d'argent. Pourtant, les opportunités pour bénéficier de ces baisses existent.

Le principe de base est relativement simple: «Dans la phase de décision, le spéculateur vise un produit dont il pense qu'il est surévalué, donc qu'il va baisser, explique Jürg Schwab. Il va vendre ce produit à une certaine échéance, mais au prix d'aujourd'hui.» Le différentiel entre le

prix de vente et le prix réel du produit à l'échéance constituera son gain. Différents instruments permettent de réaliser cette opération et de profiter de la baisse à venir. Exemples avec les trois principales transactions: futures, options et opérations à terme.

1. LES FUTURES, POUR SPÉCULER SUR LA BOURSE

À la Bourse, il existe des outils très simples dénommés «futures», basés par exemple sur des indices. On peut les acheter ou les vendre. Prenons l'exemple des «futures SMI» ou FSMI. Ils sont traités à quatre échéances par année (mars, juin, septembre et décembre). «Si le spéculateur pense qu'il y aura une correction générale de la Bourse suisse, il va vendre un future à la prochaine échéance, ce qui lui rapportera en cas de recul des marchés un gain immédiat», explique Jürg Schwab.

Concrètement? Le 1er mai, notre investisseur décide de vendre un future FSMI à l'échéance de juin (fin du contrat). La taille du contrat ou contract size est de 10 fois le niveau de l'indice. Pour réaliser cette opération, le client passe l'ordre suivant: Vendre 1 future à 6'600 points échéance juin (càd. le 18 juin car l'échéance est toujours le 3^e vendredi). Le 5 juin, le marché suisse a effectivement baissé et l'indice se situe à 6'350. Notre investisseur décide alors de racheter ce future à 6'350 francs, réalisant ainsi un gain de 250 points. Multiplié par dix, son gain effectif sera de 2'500 francs. «Là, en utilisant un future sur indice, il a fait une spéculation sur la Bourse en général, dit Jürg Schwab. Pour faire

cette opération, notre spéculateur doit disposer d'une marge initiale, exigée par la Bourse Eurex, d'environ 5'000 francs.»

2. LES OPTIONS SUR TITRES

Il existe deux types d'options: le call (droit d'acheter) et le put (droit de vendre). Dans nos exemples, l'investisseur va spéculer sur des titres individuels. Il fera des opérations sur options sur une action dont il pense qu'elle est surévaluée, et qu'elle va bientôt corriger à la baisse.

Achat d'option put

En achetant un put, le client achète le droit de vendre un titre individuel à un prix d'exercice prédéfini, à une certaine échéance. Pour obtenir ce droit, il doit payer une prime. Prenons l'exemple du client qui pense que l'action UBS va baisser. Le prix du titre au 28 avril est de 16 francs. Il achète cinq puts (avec une taille de contrat de 100, ce qui signifie qu'une option put contient 100 titres), à une échéance à trois mois, c'est-à-dire le 16 juillet, à un prix d'exercice de 15 francs. Il va payer 1 franc de prime. Avec 5 puts de 100, il déboursera une prime de 500 francs. C'est la perte maximum qu'il pourra faire.

D'ici au 16 juillet, sa position lui permettra de vendre 500 actions UBS au prix de 15 francs. «Si notre investisseur avait raison et que l'action a baissé à 12 francs, il pourra réaliser son gain», poursuit Jürg Schwab. Il va vendre son put à un prix de 3 (différence entre 16 et 13), c'est-à-dire 1'500 francs, moins les 500 francs de primes, avec un bénéfice réalisé de 1'000 francs (si le client dispose de 500 actions dans son dossier, il peut également exercer son option et donc vendre ses titres à 16 francs).

Vente d'options Call

En vendant un call, le client vend le droit d'acheter un titre individuel à



ETFs are simple.
Our ETFs are simply more.

A straight forward and diversified investment: with over 60 ETFs (Exchange Traded Funds), listed on the SIX Swiss Exchange, we offer you the largest array of products on the Swiss market. Become acquainted with our innovative product range: www.comstage-etf.ch, Telefon 0800 11 77 11.

Achieving more together

BULL MARKET

Pour décrire un marché orienté durablement à la hausse, les financiers anglo-saxons parlent de bull market (marché du taureau). Cette expression s'inspire de la charge du taureau, qui attaque avec ses cornes de bas en haut.



BEAR MARKET

Pour décrire un marché orienté durablement à la baisse, on parle de bear market (marché de l'ours) car l'ours attaque en frappant de haut en bas avec ses pattes antérieures.



un prix d'exercice prédéfini, à une certaine échéance. Comment? Notre investisseur pense qu'UBS va soit stagner, soit baisser. Le titre vaut 16 francs fin avril. Il décide alors de vendre 5 calls échéance juillet au prix d'exercice de 16 francs avec une prime de 1 franc, qu'il encaisse au moment même où il prend la décision. Qu'est-ce que cela signifie? En vendant 5 calls, il a une position «short». C'est-à-dire qu'il a vendu à un autre investisseur le droit d'acheter 500 actions UBS à 16 francs. Pour cela il a encaissé 500 francs de prime, mais a dû déposer une marge de sécurité d'environ 5'000 francs à la banque, respectivement à la Bourse Eurex.

Si le cours de l'action sous-jacente a stagné et reste à 16 francs à l'échéance ou le titre est coté plus bas, l'option de notre client va expirer à 0. Il réalise son bénéfice des 500 francs de prime encaissée.

Par contre, si l'action monte, son risque sera illimité. Pour chaque franc supérieur à 16 francs, il paiera 500 francs (5 calls à 1 franc X 100). «Admettons

que, durant la période jusqu'à l'échéance, l'action UBS soit montée à 20 francs. Si l'acheteur du call, c'est-à-dire la contrepartie de notre investisseur décide, de son côté, d'exercer son option, cela signifie que notre spéculateur doit livrer 500 actions UBS à 16 francs», détaille Jürg Schwab. S'il ne les a pas dans son dossier titres, il doit les racheter au prix du marché, c'est-à-dire à 20 francs. Il réalise une moins-value de 4 fois 500 (20 - 16), c'est-à-dire de 2'000 francs. De cette somme, il peut heureusement ôter la prime de 500 francs qu'il a perçue au début de l'opération. Donc sa perte totale s'élève à 1'500 francs. «Cela montre, souligne Jürg Schwab, que la vente de call est un instrument plus risqué que l'achat de put.»

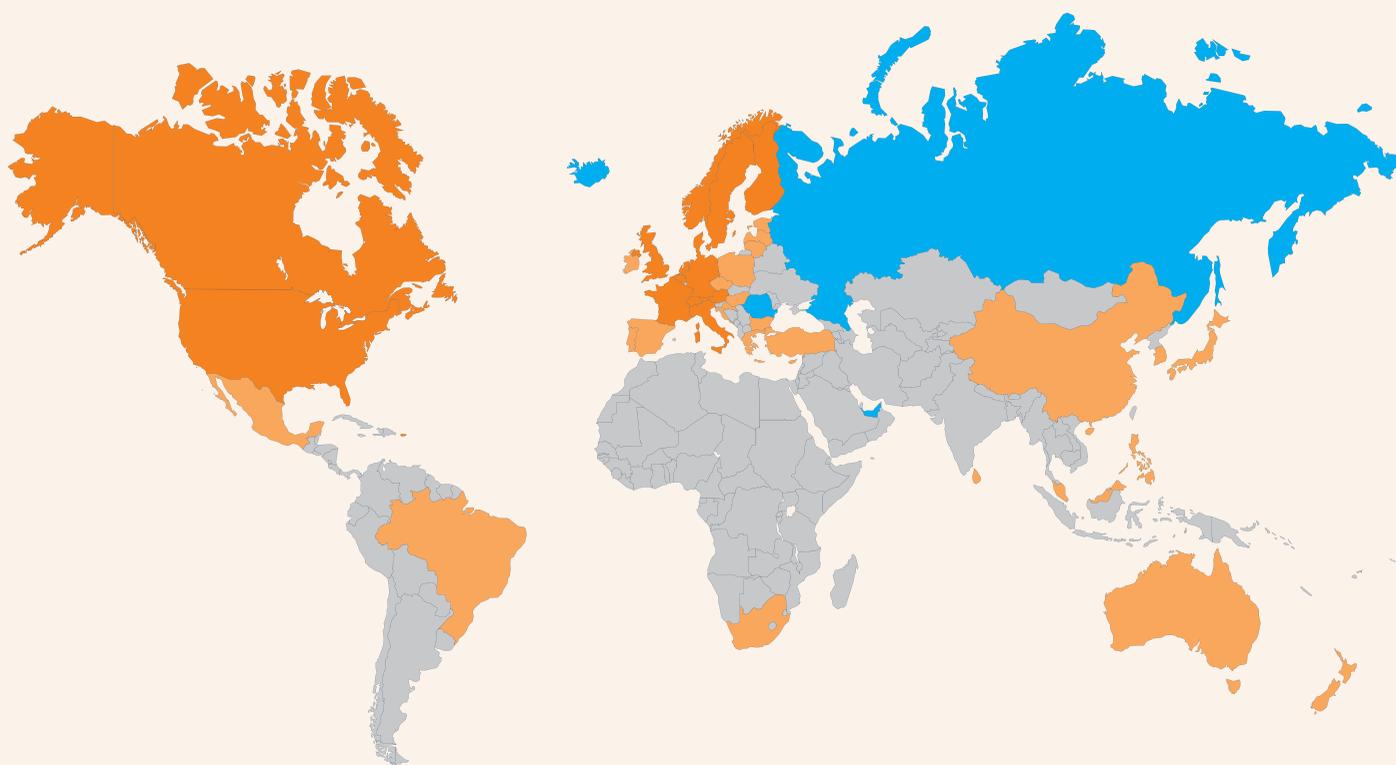
3. OPÉRATIONS À TERME SUR DEVISES

Le spéculateur anticipe la baisse d'une monnaie par rapport à une autre et décide d'en profiter. Par exemple, il pense que l'euro va baisser par rapport au franc suisse. Ad-

mettons que son horizon est de deux mois, il va vendre 100'000 euros contre des francs suisses à terme de deux mois à 1,44 (= 144'000 francs suisses). Et là, si l'euro baisse à 1,40, il pourra racheter son euro à ce prix-là et réalisera un bénéfice de 4'000 francs. «Il faut pourtant savoir que dans la fixation du cours, entre le cours actuel et le cours à terme, précise Jürg Schwab, il existe une différence provenant du différentiel entre les taux d'intérêt de chaque monnaie.» Il est à souligner qu'il y a également une possibilité de spéculer à la baisse sur les devises au moyen d'options, selon le même principe que les actions.

Dans l'univers des produits financiers, il existe encore bien d'autres instruments permettant de spéculer à la baisse. Les plus utilisés, hormis les produits sur la Bourse et les devises, sont les produits dérivés sur les taux d'intérêt et sur les métaux précieux. Swissquote permet à ses clients de traiter tous ces produits à des prix très avantageux. ▲

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE



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

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec services en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (ePrivate Banking) et/ou l'analyse de titres.
- Compte bancaire en temps réel multi-monnaies, compte dépôts titres, service de paiements en ligne, négoce de papiers-valeurs à prix discount.
- Négoce d'actions en temps réel sur les principales places boursières mondiales (cf. carte).
- Négoce d'options et de futures en direct sur les principaux marchés à terme (Eurex, CME — Chicago Mercantile Exchange, ISE — International Securities Exchange).
- Négoce en temps réel de warrants et autres produits dérivés ou structurés (Scoach, Euwax).
- Fundshop: plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 5'500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9'000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 40 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1.8 pips, levier de 100:1).
- Compte d'épargne innovant.
- Devises: négoce sur devis (spot, terme, swap, options).
- Crédit lombard.
- Dépôts à terme et placements fiduciaires.
- Cartes de crédit (Visa, Mastercard).
- Centre d'appels multilingue ouvert du lundi au vendredi de 08:00 à 22:00
T. 0848 25 88 88
T. +41 44 825 88 88



LargeNetwork

www.LargeNetwork.com

LargeNetwork
Press agency
6, rue Abraham-Gevray
1201 Geneva, Switzerland

+41 22 919 19 19
www.LargeNetwork.com

D



G



J Z

L



SAVOIR QUE VRAIMENT TOUT SERA REPLACÉ: ÇA N'A PAS DE PRIX.

Grâce aux services sécurisés de MasterCard®,
voyagez l'esprit tranquille.



ENREGISTREZ ET UTILISEZ VITE VOTRE MASTERCARD POUR GAGNER CHAQUE
JOUR UN VOYAGE POUR DEUX EN EUROPE! INFOS SUR MASTERCARD.CH*

Acceptée dans le monde entier par plus de 29 millions d'établissements



*Période de promotion: 1^{er} juillet au 31 août 2010. Sans obligation d'achat. Possibilité de participation gratuite au grand jeu sur www.mastercard.ch. Peuvent participer tous les détenteurs d'une MasterCard domiciliés en Suisse et âgés de plus de 18 ans à la date de leur participation. Plus d'informations sur le concours et les conditions de participation sur www.mastercard.ch. La date limite d'envoi est fixée au 31 août 2010.

AUTOMOBILE

LE TABLEAU
DE BORD
DU FUTUR

Les constructeurs automobiles développent des systèmes d'affichage tête haute de plus en plus perfectionnés. Zoom sur les dernières innovations.

Par Pascale Roth



Hérité de l'aviation militaire et installé pour la première fois dans une voiture en 1998 par General Motors avec la Corvette C5, le système HUD (Head-up Display), ou afficheur tête haute en français, est en voie de généralisation dans le secteur automobile. Cette technologie projette sur le pare-brise les données essentielles pour la conduite, lesquelles se superposent littéralement sur l'environnement extérieur.

Le concept, repris et développé depuis par le constructeur BMW, suscite un engouement certain parmi les adeptes de la marque bavaroise. «De toutes nos voitures qui peuvent être équipées avec l'affichage tête haute, 55% d'entre elles sont commandées avec

cette option», souligne Sara Huser, responsable de la communication de BMW Suisse.

Du côté de General Motors, Hanspeter Ryser, directeur de la communication, rappelle que «toutes les Corvettes vendues en Suisse le sont avec l'affichage tête haute inclus, ce qui n'est pas le cas dans les autres pays européens. Par conséquent, la couverture est de 100% en Suisse sur ce segment.»

En projetant toutes les informations importantes directement dans le champ de vision du conducteur, l'affichage tête haute évite des allers-retours du regard entre le tableau de bord et la route. «L'effet d'éloignement

des images projetées épargne au conducteur de devoir réadapter sa vue à des changements de distance», souligne Matthias Pfannmüller, journaliste spécialiste des nouvelles technologies à l'hebdomadaire suisse «Automobil Revue». La vitesse du véhicule et les autres informations essentielles – telles que le niveau de carburant, les messages d'alerte ou encore des pictogrammes de direction émis par le système GPS – semblent en effet flotter au-dessus du capot.

SÉCURITÉ AMÉLIORÉE

Pas étonnant dès lors que les constructeurs automobiles présentent l'affichage tête haute avant tout comme un système de sécurité et non pas comme



L'affichage tête haute de l'avion de chasse F/A-18 Hornet.



Le HUD de la Corvette C5 inauguré en 1998 par General Motors.



Le prototype de HUD de General Motors permet de surligner la route en cas de mauvaise visibilité. Commercialisation probable dès 2016.

© 2009 GENERAL MOTORS AND WEECK MEDIA SERVICES, INC

un simple équipement de confort ou un gadget. Il faut savoir qu'un conducteur met environ une seconde pour chercher et lire les informations se trouvant sur son tableau de bord. Un laps de temps pendant lequel le véhicule parcourt 14 mètres à la vitesse de 50 km/h et 36 mètres à 130 km/h.

«Dans 10 à 15 ans, toutes les voitures seront équipées de HUD.»

Malgré le fait que le système reste onéreux – environ 2000 francs chez BMW –, miniaturisation et projets technologiques aidant, l'affichage tête haute tend à se démocratiser. Outre BMW et GM, d'autres constructeurs, tels que Toyota, Citroën et Peugeot, proposent des solutions moins cou-

teuses mais qui n'offrent pas autant de confort visuel (lire l'encadré ci-contre). Au rayon des nouveautés, BMW a présenté un système inédit qui permet aux conducteurs de mieux appréhender les passages étroits. Cette technologie baptisée Narrow Passage Assistant limite les risques de collision – par exemple lors de dépassement de poids lourds sur l'autoroute – grâce à un système à base de capteurs qui calcule et affiche en permanence la largeur disponible au passage de la voiture. La date de commercialisation n'a pas encore été officiellement annoncée, mais parions que le système sera disponible au cours des prochains mois.

RÉALITÉ AUGMENTÉE

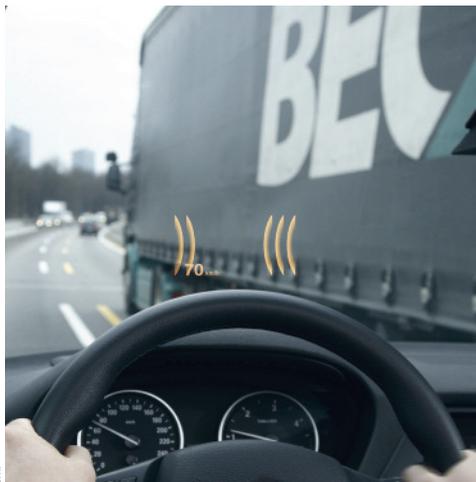
Une innovation qui ne fait que préfigurer la prochaine génération de HUD, comme celle que General Motors développe actuellement en collaboration avec plusieurs universités américaines, et qui incorpore le concept de «réalité augmentée». Avec cette technologie, le HUD n'affichera plus les informations de façon localisée au bas du

pare-brise mais sur toute la surface de ce dernier. La réalité augmentée consiste en des lasers ultraviolets qui surlignent la route ou les obstacles d'un fin trait bleu.

Par ailleurs, GM annonce que son système montrera la route à suivre de

La solution low-cost de Peugeot

Peugeot Citroën a développé son propre système d'affichage tête haute. Une lame se déploie dans le champ de vision, juste derrière le tableau de bord, et permet au conducteur d'avoir directement sous les yeux les informations essentielles à la conduite. Bien moins onéreux (environ 500 francs) que les solutions de BMW ou GM, ce système s'avère toutefois moins performant, dans la mesure où il oblige le conducteur à changer de perspective pour se refocaliser sur la route.  UG,E



BMW à l'avant-garde

Le constructeur allemand utilise une technologie empruntée aux avions de chasse. Un projecteur situé derrière le tableau de bord projette une image sur le pare-brise à l'aide d'une centaine de micro-iodes colorées (ci-dessus une illustration du Narrow Passage Assistant). La lumière est renvoyée en direction du conducteur qui sera le seul à percevoir une image flottante à 2 mètres de lui. Les contours de l'image restent nets quelles que soient les conditions extérieures de luminosité de jour comme de nuit. L'image est invisible pour les autres occupants de la voiture ainsi que pour les personnes se trouvant à l'extérieur de la voiture. Le conducteur peut sélectionner la hauteur, l'intensité de l'image – en couleurs ou monochrome – et les informations qu'il souhaite avoir à sa disposition. La fonctionnalité peut être activée ou désactivée à tout moment.  BMW,X



nuit ou par temps de brouillard. Le tracé de la route, invisible aux yeux du conducteur, sera alors affiché directement sur le pare-brise et en temps réel. Une prouesse rendue possible grâce à la combinaison de caméras infrarouges qui détectent les obstacles et au GPS qui sait en permanence ou

se situe le véhicule. Ce système, dont la commercialisation pourrait intervenir en 2016, sera également capable de détecter des dangers potentiels, tels que des animaux ou des piétons en bordure de route. Il pourra aussi reconnaître les panneaux de limitation de vitesse en les entourant pour attirer

l'attention du conducteur. «Dans 10 à 15 ans, toutes les voitures seront équipées avec de telles technologies», pronostique Matthias Pfannmüller. Il ne s'agira alors plus d'une option coûteuse mais d'une fonctionnalité tout à fait conventionnelle, comme le tableau de bord à l'heure actuelle... ▲

PUBLICITÉ

THUNDERBIRD ABS : UN CRUISER DE PILOTE !

Une légende vivante alliant
Design et technique
à la **perfection !**

dès CHF 19'990.-

+ CHF 160.- frais de transport



CREATE[®]
MY TRIUMPH

www.triumphmotorcycles.com

TRIUMPH

GO YOUR OWN WAY

MODE

American Apparel fait sa crise d'adolescence

La marque aux campagnes sexy a dû ralentir son expansion l'an dernier. La faute à la crise, mais aussi à une productivité en berne et à une dette galopante. Mais même si son cours est au plus bas, les analystes se montrent optimistes quant à son avenir.

Par Sylvain Menétréy

American Apparel saura-t-elle rebondir après la crise? La marque de mode américaine qui avait connu une progression hors du commun depuis sa création en 2003 a subi une importante chute de son bénéfice l'an dernier. Les profits reculaient de 76,93% pour se poser à un misérable 3,6 millions d'euros. A périmètre constant, le label accusait une baisse de ses ventes de détail de 10%, de même qu'un recul de 5,2% des ventes en ligne. Alors qu'en 2008 elle ouvrait 80 nouvelles enseignes à travers le monde, elle a dû se contenter d'une vingtaine de nouveaux magasins en 2009.

L'entreprise basée en Californie compte aujourd'hui 281 boutiques dans 20 pays. Un chiffre modeste par rapport à l'objectif fixé par Dov Charney, le fondateur, CEO, directeur de la création moustachu et licencié d'American Apparel, toujours poursuivi pour harcèlement sexuel par une employée, qui annonçait un plan à 650 filiales en 2007, avec pour objectif de taquiner les géants Gap et Abercrombie & Fitch.

Tout aussi ennuyeux pour le patron, qui a introduit sa société en Bourse en 2007 pour financer ses ouvertures de

boutiques, il doit désormais partager le pouvoir avec un fonds de private equity anglais. Lion Capital a pris une participation de 18% dans l'entreprise en avril dernier en échange d'une rallonge de 80 millions de dollars alors que la marque ne parvenait plus à rembourser ses créanciers. Partisan de l'austérité financière, Lion Capital a exigé que l'entreprise réduise ses dettes et limite ses emprunts. «Il faut admettre que cette stratégie, bien que sensée, a plombé l'ambiance jusqu'alors insouciance de l'entreprise», commentait un investisseur proche de la marque cité par le «New York Post» en avril.

L'administration américaine n'a pas non plus épargné Dov Charney, le forçant à congédier 1500 employés clandestins, majoritairement latinos, de son siège de Los Angeles après une enquête des services d'immigration l'été dernier. Si, dans un premier temps, la marque assurait que cette mesure n'allait pas entraver son fonctionnement, elle a changé de discours récemment. «Le licenciement forcé de plus de 1500 ouvriers qualifiés en application des mesures prononcées par les services d'immigration (Immigration and Customs Enforcement) est la source princi-



pale de la baisse de productivité de notre centre de fabrication lors du troisième et du quatrième trimestre 2009», indiquait ainsi Dov Charney dans un communiqué en mars.

Aboutissement de cette annus horribilis: une cotation en chute sévère. Le cours de l'action navigue 85% en dessous de sa valeur initiale. Pourtant, au-delà des soucis actuels, tout n'est pas sombre pour la marque installée dans un immeuble tout rose du quartier des grossistes au centre de Los Angeles. «La situation économique a touché directement la société, et sa comptabilité



www.americanapparel.net

American Apparel®



est toujours sous pression, mais sur le long terme, c'est une irréfutable réussite», relève Edward Yruma, analyste chez KeyBanc Capital Markets. Il pourrait donc s'agir d'une bonne opportunité d'investissement.

Parmi les signes positifs, Lion Capital donnait son feu vert en mars pour de nouveaux crédits. Ceux-ci permettront à l'entreprise de moderniser ses équipements et d'augmenter la productivité de ses magasins. Les problèmes de sous-effectifs à l'usine devraient également trouver une issue prochaine. La société pourra

alors compter sur ses atouts naturels: à savoir son organisation verticale qui lui permet de commercialiser un nouveau produit très rapidement. En faisant le pari de réunir toutes les étapes de fabrication du produit dans son quartier général de Los Angeles, la marque produit des t-shirts certes un peu plus coûteux que GAP et H & M, mais gagne en réactivité et colle aux nouvelles tendances. Alors qu'il faut trois mois à ses concurrents pour mettre un t-shirt en vente, American Apparel peut y parvenir en une semaine. La marque bénéficie également d'une image forte qu'elle a com-

plètement remodelée ces dernières années. A ses débuts, elle communiquait essentiellement autour du slogan: «sweatshop free».

Telle une émanation d'un livre de Naomi Klein, American Apparel s'était positionnée sur le segment des marques de sportswear éthiques destinées aux adeptes du «No Logo» plutôt que du «Just Do It». Le fabricant confectionne tous ses produits sur sol américain alors que ses concurrents sous-traitent et délocalisent. Elle propose également des salaires horaires compétitifs et une assurance



**The Scoop
Back Tank
Pencil Dress**

Dress it up or dress it down, sexy on its own or layered over tights for fall. Now available in three colors.

Retail Locations:
Uptown
 1433 W. Lake St.
 (West of Hennepin Ave.)
 Phone: (612) 825-3000
Mall of America
 180 North Garden,
 (First floor, near Nordstrom)
 Phone: (952) 814-1100

American Apparel[®]
 Made in Downtown LA
 Sweatshop Free

To learn more about our company, to shop online, and to find all store locations, visit our web site: www.americanapparel.net




Metropolitan Girls

Site and photos photographed by the brand's in-house photography team. © 2010 American Apparel, Inc. All rights reserved. American Apparel, Inc. is a registered trademark of American Apparel, Inc. American Apparel, Inc. is a registered trademark of American Apparel, Inc. American Apparel, Inc. is a registered trademark of American Apparel, Inc.

Retail Locations:
Atlanta - Peach Street
 200 Peach St.
 Atlanta, GA 30303
 Phone: (404) 525-3300
Chicago - Taylor Street
 100 Taylor St.
 Chicago, IL 60602
 Phone: (312) 467-1111
Los Angeles - Broadway Street
 100 Broadway St.
 Los Angeles, CA 90012
 Phone: (213) 622-1111
London - Regent & Eglinton
 200 Regent St.
 London, UK W1B 5AH
 Phone: (44) 20 7761 1111
Manhattan - Broadway Street
 200 Broadway St.
 New York, NY 10007
 Phone: (212) 675-1111
Portland - Broadway Street
 200 Broadway St.
 Portland, ME 04101
 Phone: (603) 875-1111
Seattle - Pike Street
 200 Pike St.
 Seattle, WA 98101
 Phone: (206) 467-1111
Washington - Wisconsin Avenue
 200 Wisconsin Ave.
 Washington, DC 20004
 Phone: (202) 637-1111

American Apparel[®]
 Made in Downtown LA. Sweatshop Free.
www.americanapparel.net

maladie à ses employés. Presque un luxe aux Etats-Unis.

Mais le seul critère éthique ne suffisait pas à écouler en masse des pièces aussi basiques que des t-shirts, des joggings, des slips ou des maillots de bain, même présentés dans une gamme de couleurs très variées et de bonnes coupes. Pour aller au-delà d'un marché de niche et séduire une large base de consommateurs, l'ambitieux Dov Charney a détérré un argument de vente vieux comme le monde: l'appât du sexe. La marque a mis en vedette dans ses campagnes publicitaires des jeunes filles au charme

adolescent, à la fois jolies et ordinaires, castées dans la rue ou au sein des employées du groupe. Les flashes crus et l'humour rappellent le style de Juergen Teller pour Marc Jacobs, autre sommet de la publicité de mode décalée de ces dernières années. A la fois innocentes et aguichantes, proches et inaccessibles, avec leurs verres de lait de gamines, leurs positions alanguies sur leur lit et leurs attitudes entre ennui et orgasme, ces jeunes égéries copiées-collées des films de Larry Clark ou de Gus Van Sant ont largement contribué à rendre la marque désirable chez les jeunes. Certains articles comme les

leggings en lycra, le jean slim délavé, le sac de sport en toile ou encore le slip coloré sont devenus ainsi d'énormes best-sellers. «American Apparel a la capacité d'être en osmose avec ce qui intéresse les jeunes», estime ainsi Todd Slater, analyste chez Lazard Capital Markets à New York, cité par le «Los Angeles Business Journal» cet hiver. Une qualité rare qui devrait lui permettre de traverser sa crise de croissance et de poursuivre sa success story. ▲

APP,U



VOYAGE

SURPRENANT ZIMBABWE

Une forêt tropicale en pleine savane, des chutes d'eau d'une puissance extrême, une faune spectaculaire: malgré ses problèmes économiques et politiques, le Zimbabwe a de sérieux atouts et sait accueillir les touristes avec panache. Reportage dans la région de Victoria Falls.

Par Camille Destraz

Vu d'ici, le Zimbabwe ne bénéficie pas de l'image la plus attrayante qui soit. Les sérieux problèmes politiques et la chute du dollar zimbabwéen ont plongé le pays dans une sombre crise. Il y a encore trois ans, les touristes préféraient se rabattre sur les contrées voisines comme la Zambie ou le Botswana.

Pourtant, dans la région de Victoria Falls, tout au nord-ouest du pays, rien ne manque pour passer des vacances somptueuses en terre africaine. Depuis l'introduction du dollar américain comme monnaie officielle, les activités touristiques reprennent.

LES CHUTES VICTORIA SOUS TOUS LES ANGLES

Safaris à dos d'éléphant ou à cheval, montées d'adrénaline aux chutes Victoria ou croisières sur le Zambèze, chacun y trouvera son compte. Et pour couronner le tout: les Zimbabwéens ont un redoutable sens de l'accueil. A des kilomètres à la ronde, on entend le grondement des chutes Victoria. A l'extérieur du parc national qui en-

toure les chutes, une bruine arrose les visiteurs. C'est ici que le fleuve Zambèze, qui coule entre la Zambie et le Zimbabwe, déverse ses torrents sur une largeur de 1'700 mètres, et d'une hauteur de 110 mètres.

La visite du parc côté zimbabwéen offre des points de vue fantastiques, puisqu'un petit chemin parfaitement entretenu longe la falaise en traversant une forêt luxuriante. Les retombeées d'eau sont impressionnantes selon la saison, et l'on se retrouve très vite agréablement rafraîchi. Quant à ceux qui préfèrent la voie des airs, ils n'auront aucune difficulté à trouver une agence qui organise le survol des chutes en hélicoptère.

Pour les adeptes de sensations fortes et encore plus humides, il est possible de faire du rafting sur le Zambèze. Et pour les non-cardiaques, une palette de sauts est proposée depuis le pont qui traverse le fleuve. Saut à l'élastique, tyrolienne géante, balançoire: montées d'adrénaline assurées!

SAFARIS À DOS D'ÉLÉPHANT, À CHEVAL, AVEC DES LIONS...

La région est évidemment peuplée d'animaux sauvages comme on les aime. Et la ville de Victoria Falls a la particularité de se trouver à l'intérieur du parc national du Zambèze. Sans barrières. Il n'est donc pas impossible d'y croiser un éléphant ou un buffle. Mais pour les safaris, mieux vaut tout de même se rendre au cœur de la savane. Là encore, l'offre est très complète.

Les safaris à dos d'éléphant, par exemple, sont de plus en plus populaires, et les enfants dès 4 ans y sont admis. Des agences proposent également des balades en brousse avec des lions apprivoisés, mais les petites têtes blondes ne sont pas les bienvenues pour cette activité... Quant aux safaris à cheval, ils sont parfaits pour approcher buffles, zèbres ou antilopes, sans que ceux-ci cessent de mâchouiller leurs herbes hautes.

Pour un safari encore plus fantastique en matière de faune, une escapade

STIG NYGAARD



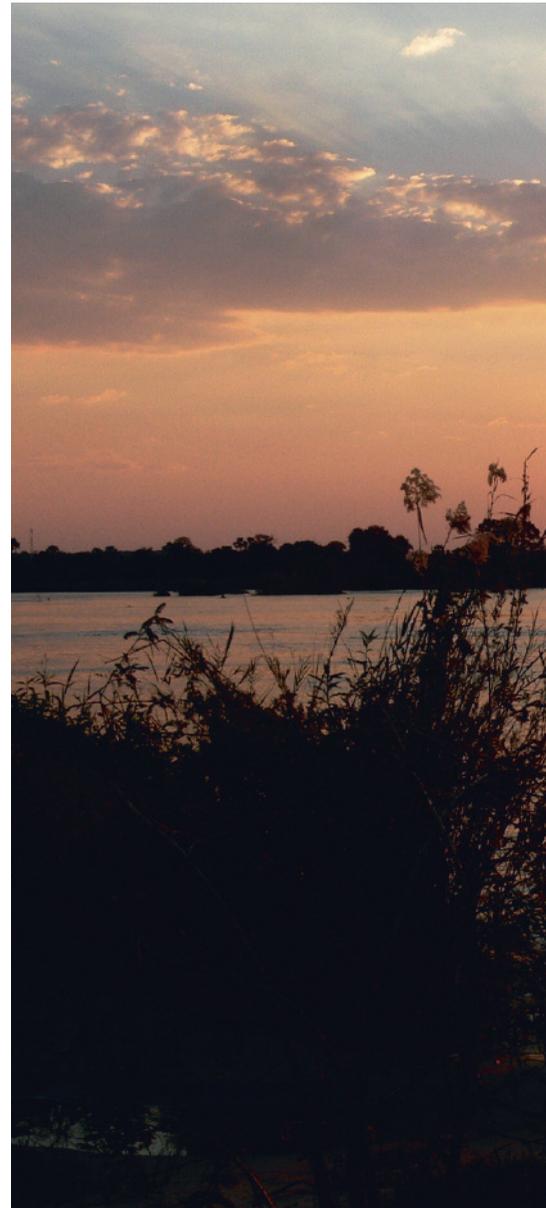
dans le parc national de Chobe au Botswana, à une heure de route, est vivement recommandée. Cette immense réserve regorge de troupeaux d'éléphants, de girafes, d'hippopotames, de crocodiles, de lions, de singes, de buffles, d'oiseaux magnifiques. Il est possible de l'explorer en voiture ou en bateau sur le fleuve Chobe (qui marque la frontière entre le Botswana et la Namibie). Les paysages sont majestueux et l'expérience inoubliable.

FOULER LA TERRE ROUGE D'UN VILLAGE

Comment visiter un coin d'Afrique sans s'immerger au moins quelques heures dans un village traditionnel?

A vingt minutes de la ville, le minuscule et adorable village de Monde accueille volontiers les visiteurs sur son sol de terre rouge.

Il ne s'agit pas de débarquer à 30 touristes et de se retrouver planté dans une reconstitution sordide, avec obligation d'acheter des bibelots. Mais bel et bien d'une rencontre avec la petite quinzaine de personnes qui habitent le hameau, et d'une discussion passionnante avec M'pisi, le chef du village. Ce personnage haut en couleur explique avec passion la vie de la communauté, les ressources, les traditions et la volonté de rester indépendants. Magnifique et apaisant. ▲



VISITER LA RÉGION DE VICTORIA FALLS

Vols

Pour se rendre à Victoria Falls depuis la Suisse, la compagnie Swiss vole de Zurich à Johannesburg, puis South African Airways ou British Airways relie Johannesburg à Victoria Falls.

Visas

Pour les ressortissants suisses, les visas s'achètent directement à la douane.

Safaris

Les excursions et safaris s'organisent très facilement sur place. Plusieurs agences locales proposent un large éventail d'activités et renseignent les touristes de manière efficace. Tout se règle en Dollars US ou par carte de crédit.

Saisons

Eviter la saison des pluies de décembre à mars: les chutes Victoria sont trop abondantes et les activités limitées.

Logements

Le choix est vaste, que ce soit en pleine ville ou à l'extérieur. Pour un splendide logement avec vue sur la savane et un point d'eau fréquenté, le Victoria Falls Safari Lodge est très recommandable. Et son excellent restaurant offre un cadre idyllique. Son voisin le Lokuthula Lodges propose de petites maisons, idéales pour les familles.

www.victoria-falls-safari-lodge.com
www.lokuthulalodges.com



CHRISTOPHER JENSEN



STIG NYGAARD



FREDERIC SALETIN

MUSIQUE

vinyle, dans le temps tout

Alors que le tourne-disque revient en force auprès des mélomanes, les supports modernes séduisent par leur connectivité et leurs capacités de stockage.

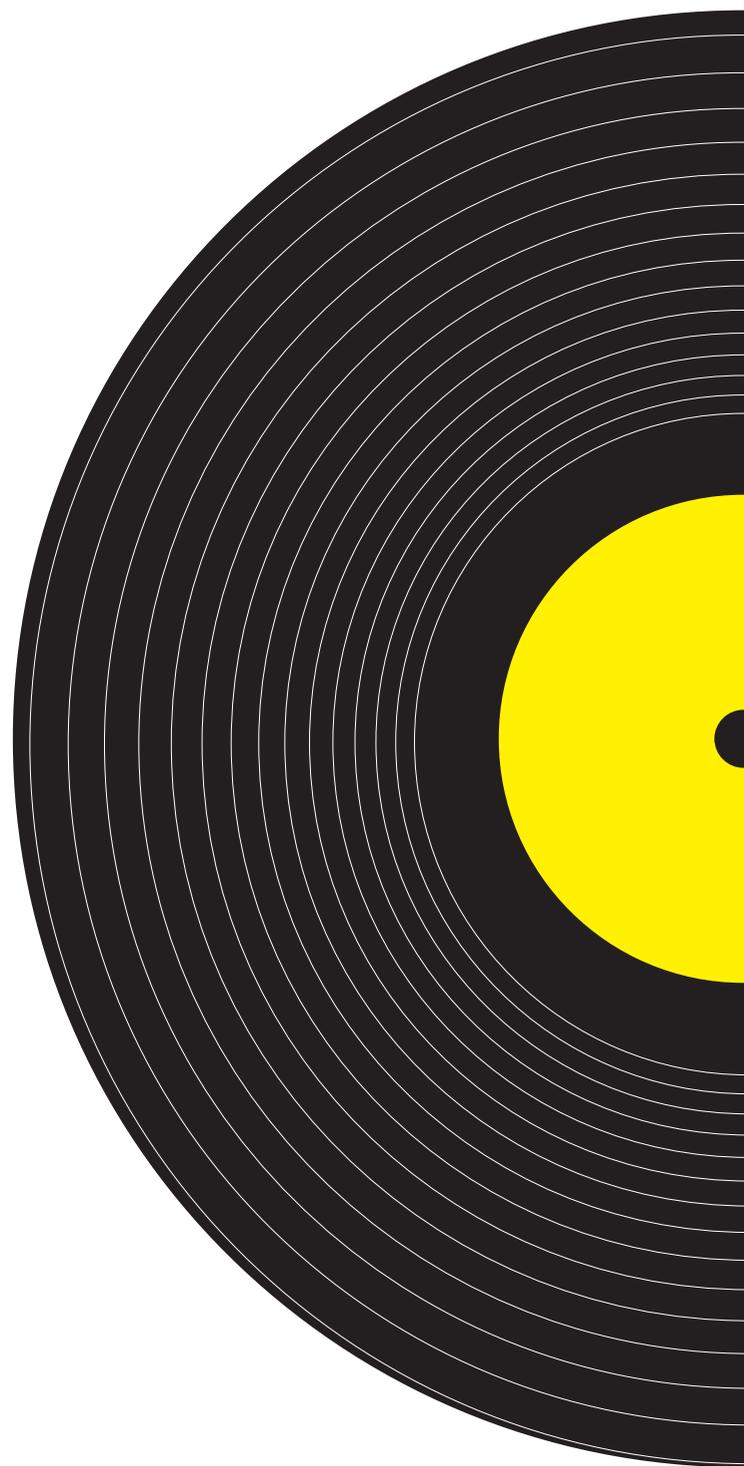
Par Mathieu Henderson

Porté par le sentiment de nostalgie et la recherche d'un son spécifique, le traditionnel tourne-disque renaît de ses cendres. «Les vinyles reviennent à la mode, constate Michael Deforné, propriétaire du magasin Audiopur à Fribourg. Aujourd'hui, ce ne sont plus uniquement les passionnés qui en achètent mais également le grand public.» Un constat que confirme Martin Morton du service marketing de Linn, fabricant écossais de produits hi-fi: «Le marché s'est nettement dynamisé ces dernières années en matière de platines; nous remarquons une demande en hausse pour ces appareils.»

C'est d'abord pour leur qualité sonore que les 33 tours reviennent en grâce: «Le vinyle offre un son analogique moins aseptisé que la musique numérique», commente Jean-Pascal Panchard, fondateur du club valaisan d'audiophiles L'Auditorium. Et d'ajouter: «Les modulations d'un chant, par exemple, sont rendues de manière très subtile et cela véhicule plus d'émotions que le numérique.»

Mais l'engouement dépasse les seules considérations techniques, comme le souligne Martin Morton «c'est aussi pour l'objet en soi que les gens reviennent au vinyle: le disque, bien sûr, mais également les fourres et leur aspect artistique.»

Selon Michael Deforné, les meilleures platines sont celles fabriquées en matériaux légers: «On trouve de plus en plus d'appareils en plexiglas et en aluminium qui ne contiennent que l'essentiel: bras et platine.» D'un point de vue technique, cependant, les spécialistes ne notent pas de révolutions, les fabricants se concentrant aujourd'hui sur la stabilité de la mécanique.



SERVEURS AUDIO

Tandis que les tourne-disques vivent une seconde naissance, les serveurs audio représentent une autre tendance forte du marché. Véritables entrepôts musicaux, ces appareils peuvent à la fois capter les radios internet et stocker sur leur disque dur des dizaines de milliers de morceaux enregistrés à partir de n'importe quel support, vinyle compris.



L'absence de contrainte physique liée à la lecture constitue l'un des atouts des serveurs: «On s'affranchit totalement d'un système mécanique, souvent complexe, pour diffuser la musique», s'enthousiasme Jean-Pascal Panchard. Selon l'audiophile valaisan, le boom des serveurs préfigure une nouvelle manière d'écouter la musique: «On commence à parler de musique en streaming aujourd'hui; les données ne

sont plus stockées localement mais sélectionnées et écoutées en flux continu.» Sachant que la qualité des films en streaming laisse encore à désirer, qu'en est-il pour la musique? «Il reste des progrès à accomplir, mais c'est en bonne voie. Le jour où l'on disposera de plus gros débits de téléchargement, la qualité va s'améliorer.» ▲



Graver, stocker, streamer...

LINN LP 12 SE

Produit pour la première fois en 1972, le modèle Sondek LP 12 de Linn est devenu l'une des références en matière de platine avec un système ultra-performant, pouvant extraire plus d'informations à partir des vinyles que ses concurrents. Dernière version du modèle, le LP 12 SE est le résultat d'une mise à jour continue du Sondek LP 12 original. Il combine le bras de lecture Ekos SE et le châssis Keel.



LACIE LACINEMA MINI HD

Avec sa capacité de stockage de 500 Go, cet appareil peut enregistrer des dizaines de milliers de morceaux, et même des photos ou films en haute définition pour les diffuser sur une chaîne hi-fi ou un téléviseur. Disposant d'une connexion wi-fi, il peut lire des données à partir d'un ordinateur (PC ou Mac) quel que soit leur format – sans nécessairement les stocker. Peu encombrant (118 x 118 x 40 mm), il représente également une solution transportable.



LOGITECH TRANSPORTER

Compatible wi-fi, Le Transporter permet de réceptionner des milliers de radios internet sans être connecté à un ordinateur. S'il peut diffuser des fichiers numériques, le Transporter n'est cependant pas doté d'un système de stockage, ce qui implique de le relier à un disque dur externe ou à un ordinateur, via WiFi. Doté de deux sorties analogiques et de quatre sorties numériques, il peut être branché à n'importe quel appareil audio ou chaîne hi-fi.

BOUTIQUE

Champagne en lumière

Design, pratique et original, le nouveau seau à champagne de Philips s'illumine à volonté. Basé sur la technologie LED, blanches ou colorées, le Lumiware crée une ambiance cosy. Manipulation et nettoyage aisé.

Lumiware Philips
www.philips.ch

179.-



Détail horloger

Les boutons de manchettes de la maison Milus se distinguent par leur originalité: semblables à des mouvements de montres mécaniques, ils comportent un rotor oscillant à 360 degrés qui s'anime selon les gestes des poignets. Succès garanti.

Boutons de manchettes Milus
www.milus.com

290.-



Nouveau calibre

Cartier présente son premier mouvement mécanique à remontage automatique, développé entièrement au sein de la maison: le calibre 1904 MC, baptisé ainsi en hommage à une date fondatrice. C'est en effet en 1904 que Louis Cartier crée pour un ami aviateur une des toutes premières montres-bracelets lui permettant de lire l'heure en plein vol, tout en gardant les mains sur les commandes.

Calibre de Cartier
www.cartier.com

9'600.-



La télé en 3D

Ce téléviseur LED de 140 cm se caractérise par un format ultra-fin avec une épaisseur de moins de 3 cm. Mais surtout, il est l'un des premiers modèles à intégrer la technologie 3D. Des lunettes actives – livrées avec l'appareil – procurent la sensation de relief. Les programmes et contenu en 2D s'affichent comme sur une TV classique, le système passant automatiquement d'un mode à l'autre en fonction du signal source.

Samsung UE55C7700
www.samsung.com

Dès 4'500.-





Regard à l'italienne

A l'occasion du 50^e anniversaire du film «La Dolce Vita», Persol lance deux modèles de lunettes de soleil – féminin et masculin – inspirés du design des années 1960. A l'intérieur des branches se trouve l'inscription «Persol 1917» sur une plaque de métal, célébrant l'année de naissance de la marque.

Lunettes Persol
www.persol.com

Dès 256.-



Togo, l'indémoudable

Icône du design, le modèle Togo est de retour sur le devant de la scène. A l'occasion de leurs 150 ans, les designers de la Ligne Roset célèbrent le mythique canapé, vendu sans interruption à plus de 1,2 million d'exemplaires depuis 1973. Disponible en 74 coloris d'alcantara uni et 27 coloris d'alcantara gaufré, cet emblème des seventies se pose comme un indémodable.

Canapé Togo de la Ligne Roset
www.ligne-roset.com

Dès 700.-

Esprit naturel

La nouvelle «blow-up bamboo collection» de la marque Alessi compte cinq nouvelles pièces dont un porte-revues en bois naturel. Dessiné par les frères Campana, chaque modèle est confectionné à la main.

Porte-revues Alessi
www.alessi.com

100.-



Design industriel

La lampe Glas de la collection Successful Lifestyle vit de jour comme de nuit. Eteinte, sa finition superficielle chromée reflète, comme un miroir, l'environnement qui l'entoure. Son design est inspiré des lampes industrielles utilisées dans les usines et les entrepôts du monde entier. Une version à suspendre existe également, tout aussi classe.

Lampe Glas
diesel.foscarini.com

543.-

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

«Je préfère m'en remettre à mon inconscient»

Par Charles Lewinsky

Je me suis habitué à travailler selon des horaires de bureau très précis. Le fait de me contraindre à cette discipline m'aide à avancer dans mon travail. Je n'ai besoin ni de cigarettes ni de litres de café pour écrire mais d'un environnement sans perturbation. C'est la raison pour laquelle je me retire souvent dans un petit village de Franche-Comté en France. Là je peux être créatif, de même que, de manière plus inattendue, durant des films ennuyeux; sans doute parce que l'esprit cherche alors une échappatoire.

L'angoisse de la page blanche ne survient qu'après de longues pauses, au retour de vacances par exemple. Mais ce sentiment d'avoir complètement oublié comment fonctionne l'écriture ne dure guère. Relire et corriger les pages récentes permet presque automatiquement de se re-concentrer sur le thème présent. Et dans le pire des cas, on a au moins amélioré un texte!

Je trouve souvent des solutions à mes blocages d'écriture le matin, lors de cette phase nébuleuse entre le sommeil et le réveil, quand l'esprit fonctionne déjà, mais que son autocensure n'est pas encore enclenchée. La réflexion est alors prête à emprunter des voies plus oniriques.

Quand j'ai une idée en tête, j'essaie de l'oublier au plus vite. Seules celles qui résistent à ce processus de sélection me paraissent importantes. Une boîte à petits papiers griffonnés ne ferait donc que m'embrouiller. Je préfère m'en remettre à la partie inconsciente de mon cerveau. Je vérifie l'acuité des idées qui ne se laissent pas oublier en les reprenant page après page. Je jauge leur valeur au temps où elles conservent un intérêt à mes yeux.



L'auteur zurichois Charles Lewinsky (né en 1946) a connu la reconnaissance internationale en 2008 avec «Melnitz», saga romanesque qui narrait l'histoire d'une famille juive en Suisse sur plusieurs générations. Son dernier roman, «Un Village sans histoires», raconte sur le mode de la correspondance puis du journal intime les découvertes d'un Allemand exilé dans un petit village français.

Il n'existe pas de question plus typique pour un écrivain que celle de savoir comment il invente ses personnages. Mais il n'y a malheureusement pas de réponse véritablement honnête; car je n'ai aucune idée d'où vient l'inspiration originale. Elle est simplement là, un jour, et elle me force à l'écouter et à y réfléchir. La plupart du temps, il n'en surgit rien. Mais, parfois, une idée s'avère fructueuse et amène d'autres pensées. Un jour ou l'autre, après un processus qui peut durer des années, on trouve la forme qui permet de la coucher sur papier. Commence alors seulement l'activité d'écriture.▲

Trading. Self-made.



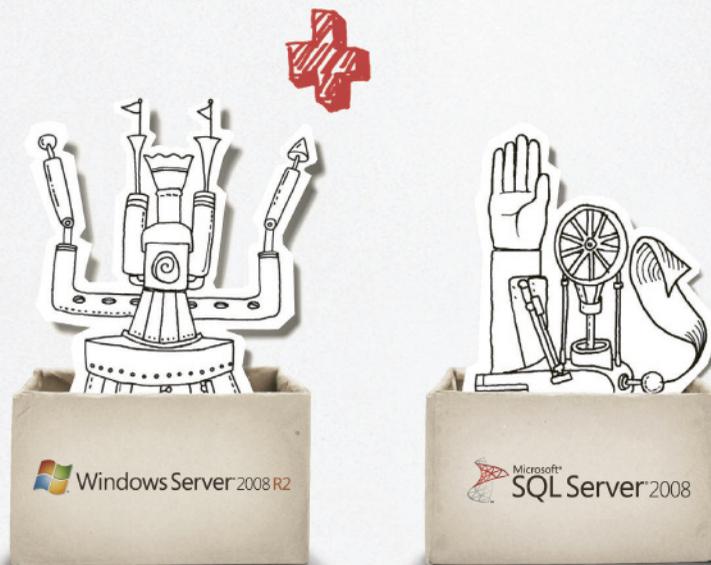
Vous traitez en temps réel : actions, fonds, warrants et obligations sur les différents marchés – Eurex compris. Vous avez accès au négoce off-exchange des produits dérivés et notre plateforme Forex vous ouvre les portes du marché des devises. Le tout à des conditions avantageuses.
www.swissquote.ch

 **SWISSQUOTE**
LEADER SUISSE DU TRADING ONLINE

Patrick
Data Center Manager



Anne
Database Admin



*Consolider. Réduire les coûts.
Ne pas faire de compromis.*

Windows Server® 2008 R2 avec Hyper-V et Microsoft® SQL Server® 2008 vous permet la création et la consolidation de centres de calcul efficaces en réduisant vos coûts de matériel, de courant et de gestion tout en optimisant la disponibilité de vos applications commerciales critiques. Vous maintiendrez ainsi votre niveau de performance et consommerez en même temps moins de ressources.

Vous trouverez de plus amples informations sur les possibilités d'accroître votre efficacité par une consolidation stratégique sous: www.microsoft.ch/bieb



Marche à suivre:

1. Télécharger l'application sur le site <http://gettag.mobi>
2. Lancer le Tag Reader sur votre mobile
3. Photographier le tag

© 2010 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

Because it's everybody's  business