

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

CONCOURS
 UN PORTEFEUILLE DE
10'000.-
 À GAGNER
 P. 74

- GÉNÉTIQUE
- CLOUD COMPUTING
- MODE GLOBALE
- IMPRESSION 3D
- BIOFUEL
- GAMING

LES ENTREPRISES

QUI INVENTENT

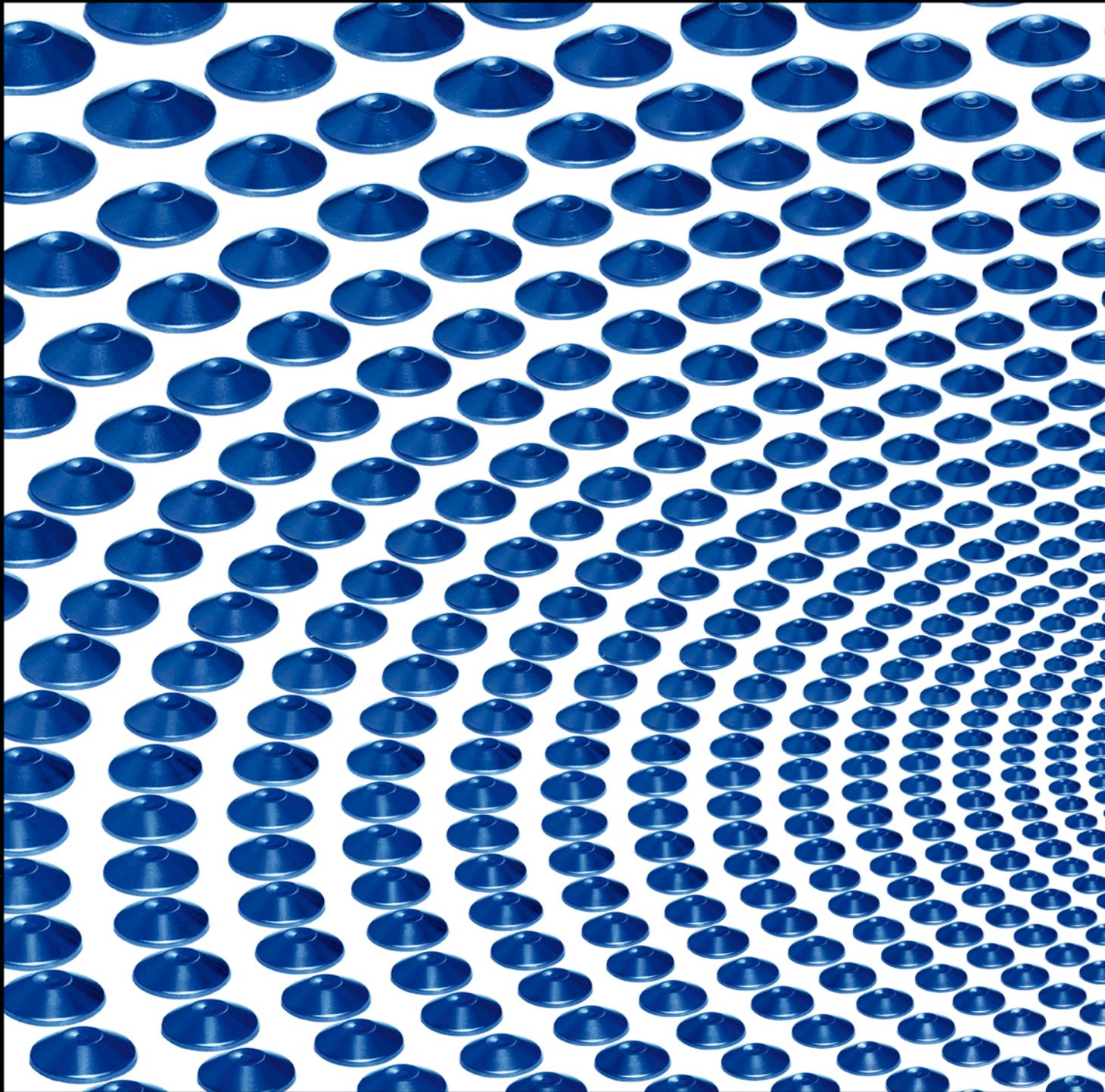
LE FUTUR

INTERVIEW EXCLUSIVE
DE JOSEPH JIMENEZ,
CEO DE NOVARTIS

..... SCHINDLER L'ORÉAL AMAZON NINTENDO

..... DISNEY ROCHE EADS EXXON MOBIL

PIXIE MORE THAN YOU SEE*



WWW.NESPRESSO.COM/PIXIE

*AU-DELÀ DU PREMIER REGARD



NESPRESSO[®]

Le café corps et âme

TERRE D'HERMÈS

LE PARFUM. UNE NOUVELLE DENSITÉ



Porteurs d'espoir

La triple catastrophe japonaise est intervenue alors que nous préparions notre dossier sur les entreprises qui inventent le futur. Un dossier dans lequel les grands groupes nippons avaient de bonnes raisons de figurer: de l'électronique à l'automobile, en passant par la robotique, la photographie numérique ou les écrans, le Japon s'est imposé comme leader incontesté dans de nombreux secteurs industriels de pointe. Et à force de se focaliser sur la Chine, on en avait oublié que le Japon reste la 3^e économie mondiale.

Il faut rendre hommage à la dignité exemplaire du peuple japonais face au deuil et à l'incertitude causée par ce terrible cataclysme. Alors que vient le temps de la reconstruction, la force et le courage des Japonais sont porteurs d'espoir, et l'on peut déjà croire à une renaissance du pays. Grâce à de nouvelles infrastructures, à une solidarité et une confiance globales, y compris de la part des investisseurs internationaux, le Japon pourra même revenir encore plus fort. Aider les Japonais en investissant dans leur économie et leurs entreprises représente donc aussi une opportunité, comme l'explique notre article en page 30.

En Asie comme ailleurs, les défis techniques et scientifiques ne manquent pas, et le dossier de ce nouveau numéro de Swissquote Magazine pré-

sente les entreprises les plus innovantes, que ce soit dans le secteur énergétique (avec le biofuel à bases d'algues, page 50), ludique (immersion numérique, page 54), technique (impression en 3D, page 56) ou même dans le marketing (page 59).

La Suisse a aussi un rôle à jouer en matière d'innovation, en particulier dans le secteur pharmaceutique. C'est la raison pour laquelle les journalistes de Swissquote Magazine sont allés interviewer Joe Jimenez, le CEO de Novartis, (page 34) et qu'ils ont consacré un article important aux perspectives du groupe Roche, qui se spécialise dans la médecine personnalisée (page 44).

Ces perspectives techniques et économiques réjouissantes permettent de retrouver une certaine confiance dans l'avenir, dans un monde d'incertitudes, secoué par les séismes et les catastrophes.



Marc Bürki,
CEO de Swissquote

SWISSQUOTE

Editeur

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

Coordination du magazine

Brigitta Cooper

Réalisation éditoriale et graphique

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

Responsables de la publication

Gabriel Sigrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet

Ludovic Chappex

Coordination

Luise Wunderlich

Rédaction

Bertrand Beauté
Didier Bonvin
Gaëlle Chaar
Jean-Cosme Delaloye
Joël Espi
Sabrina Faetanini
Lukas Hässig
Benjamin Keller
Martin Longet
Sylvain Menétray
Guillaume Meyer
Marc Renfer
Gwenaëlle Reyt
Nicolas Sandanassamy
Daniel Saraga
Quentin Simonet
William Türler
Armelle Vincent

Maquette

Jérémie Mercier

Responsable visuel de projet

Sandro Bacco

Mise en page

Clémence Anex
Sandro Bacco
Diana Bogsch
Caroline Fischer
Olivia de
Quatrebarbes

Traduction

Régine Finck
Dounya François
Claudia Grosdidier
Dorothee Hofer
Irène Kruse
Boris Muller
Jean-Michel Paris
Annika Schmidt-
Glenwinkel
Robert Schnieper
Richard Siegert

Couverture

Photo: Marc Wetli

Photographies et illustrations

Rahel Arnold
Laurent Bazart
Caroline Fischer
Mimmo Mendicino
Newscom
Lionel Portier
Reuters

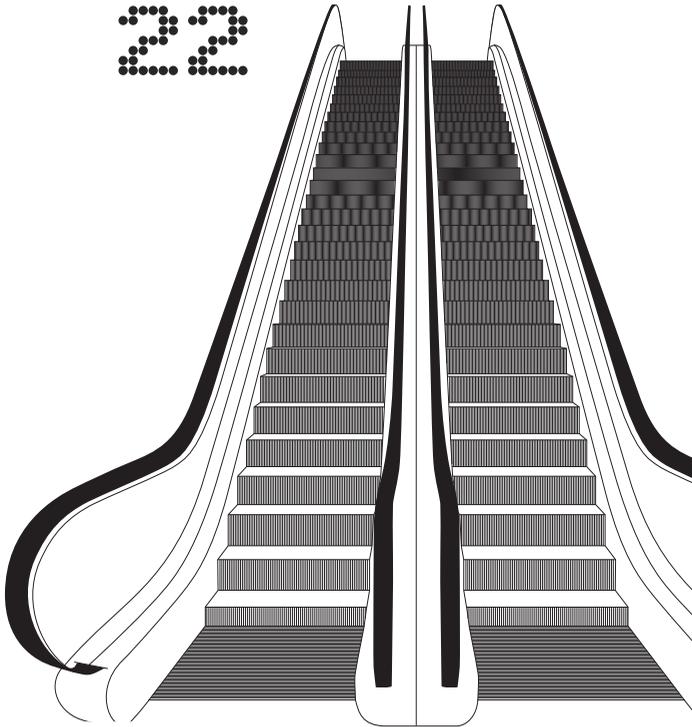
Publicité

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

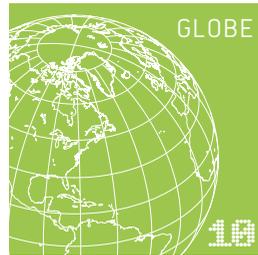


Abonnement à
Swissquote Magazine
CHF 40.- pour 6 numéros
www.swissquote.ch/magazine/f/

22

JAPON
L'APRÈS
TSUNAMI

SCHINDLER



SOMMAIRE

ÉNERGIE

- 3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki
- 8. HIER, DEMAIN
- 10. GLOBE
- 18. VARIATIONS
Les gagnants et
les perdants du
marché suisse
- 22. SCHINDLER
Le destin asiatique
de l'entreprise lucernoise
- 26. ANALYSES
Les conseils des
professionnels
pour investir
- 30. JAPON
Les raisons d'espérer

- 32. INNOVATION
LES ENTREPRISES
QUI INVENTENT LE FUTUR
- 34. Interview de Joseph Jimenez,
CEO de Novartis
- 42. Pharma: La médecine personnalisée
- 46. Numérique: La promesse
du gadget tout en un
- 50. Energie: Des algues comme biofuel
- 53. Gaming: La 3D portable
- 56. Industrie: La révolution
de l'impression 3D
- 59. Marketing: L'avènement du
crowdsourcing
- 62. Mode: Complètement à l'Est



INNOVATION LES ENTREPRISES QUI INVENTENT LE FUTUR



JOSEPH JIMENEZ



VOYAGE
UNE SEMAINE
CHEZ LES INUITS

- 66. **FINANCE WATCH**
Le Greenpeace de la finance est né
- 68. **YOURI MILNER**
Portrait du business angel russe de l'internet
- 79. **HOME CINÉMA**
Bien choisir son projecteur vidéo

- 85. **MODE**
Les lunettes de soleil de l'été
- 88. **VOYAGE**
Une semaine chez les Inuits
- 96. **DERNIER MOT**
Jean-Paul Felley et Olivier Kaeser, directeurs du Centre culturel suisse de Paris

CODE QR



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



COURRIER DES LECTEURS

Votre avis nous intéresse

Commentaires, questions, réactions? N'hésitez pas à nous écrire à: magazine@swissquote.ch

A propos de l'article: «Il ne faut pas acheter simplement parce que tout le monde le fait» (édition de mars 2011, p. 26).

D'abord, je tiens à vous féliciter et à vous remercier pour votre magazine. La présentation est innovante et indépendante. La mise en page est claire et les articles sont très compréhensibles [...]. Concernant l'interview en page 26 de la dernière édition, il me semble que le texte a un angle très limité. Des investissements dans l'immobilier peuvent aussi être faits à travers des actions. Si l'analyste de Credit Suisse ne mentionne pas cette possibilité – qui est moins lucrative pour la banque –, le journaliste devrait insister. Sinon le lecteur reçoit une fausse image.

GERHARD FELDER, TEUFEN (AR)

Réponse:

Merci pour votre message. L'avis de nos lecteurs a beaucoup de valeur à nos yeux. Effectivement, les activités de sociétés de développement immobilier, telles que Land Securities ou IVG, auraient aussi pu être évoquées dans le cadre de ce sujet.

Avec nos meilleures salutations,

SWISSQUOTE MAGAZINE
1^{er} mars 2011

À propos de l'article: «Les entreprises qui vont gagner en 2011» (édition de janvier 2011, p. 61)

Suite à votre recommandation parue dans Swissquote Magazine no 6, j'ai acheté des actions du groupe Winterthur Technologie. Comme Winterthur Technologie a été racheté par 3M, j'ai reçu une lettre de la direction de l'entreprise m'informant que 3M souhaite acheter ces actions au prix de 62 francs par action. Il y a une prime intégrée dans cette offre. Néanmoins, je trouve l'offre relativement basse. Selon vous, devrais-je l'accepter? Par ailleurs, quelles seraient les possibilités ou les risques pour un actionnaire individuel qui détiendrait toujours des actions de Winterthur Technologie même après le rachat de 3M? [...]

W.S., ZURICH

Réponse:

Merci beaucoup de l'intérêt que vous portez à Swissquote Magazine. Concernant Winterthur Technologie, le but de 3M est l'acquisition totale de Winterthur Technologie et sa sortie de Bourse. Pour le moment, il est certainement préférable d'attendre le lundi 7 février, où l'on connaîtra le résultat de l'OPA, avant de prendre une décision concernant vos actions Winterthur Technologie. Si 3M réussit à acquérir l'immense majorité des actions de Winterthur Technologie, alors il vaudrait mieux accepter leur offre (au-delà d'un certain pourcentage d'actions acquises par 3M, vous serez de toute façon obligé de vendre vos actions au prix proposé de 62 francs). Dans le cas contraire, 3M pourrait être tenté de prolonger l'OPA et de faire une nouvelle proposition supérieure aux actionnaires restants – vous auriez donc une chance de revendre vos actions à un prix supérieur à 62 francs.

SWISSQUOTE MAGAZINE, 4 février 2011

ERRATUM

Dans l'article intitulé «La technologie suisse au service de l'automobile», paru dans la précédente édition de Swissquote Magazine (p. 50 à 57), une mauvaise manipulation nous a fait publier deux chiffres inexacts. ABB compte bien 124'000 employés (et non 2100), et Feintool 1500 employés (et non 5200). Nous présentons nos excuses à nos lecteurs et aux entreprises concernées.

Le changement

des politiques énergétiques est un thème mondial. Les formes d'énergie et solutions prometteuses sont en plein essor – participez à cette évolution

énergétique

Protection du capital

Rendement

Participation

Effet de levier

Depuis les évènements tragiques qui frappent le Japon, de nombreux gouvernements se focalisent sur les différentes alternatives énergétiques. Pour les investisseurs qui souhaitent participer au thème des énergies alternatives et des solutions permettant une meilleure efficacité énergétique, la Banque Vontobel propose toute une gamme de produits attractifs.

Le gaz naturel: naturellement peu polluant

VONCERT Open End sur le «Vontobel Natural Gas Strategy Index»

Sous-jacent	Devise de l'indice	Valeur	Symbole	Commission de gestion	Cours au 31.03.11
Vontobel Natural Gas Strategy Index	USD	1056 7773	VZGIE	1.2 % p.a.	EUR 144.00
Vontobel Natural Gas Strategy Index	USD	1056 7772	VZGIU	1.2 % p.a.	USD 139.30

Cotation: SIX Swiss Exchange

Le soleil: une source d'énergie inépuisable

VONCERT sur un panier «Solar Energy III»

Sous-jacent	Valeur	Symbole	Fixing initial	Durée	Cours de référence / Prix d'émission*
Solar Energy III Basket	1257 1962	VZSOE	14.04.11	2 ans	USD 100.00 / USD 101.75

Autres informations sur le produit: libération 21.04.11; fixing final 15.04.13, remboursement 22.04.13, cotation: demandée auprès de SIX Swiss Exchange

*Ces données sont indicatives et seront fixées le 13.04.11.

Smart Grid: réseau électrique «intelligent»

VONCERT Open End sur le «Solactive® Smart Grid Performance-Index»

Sous-jacent	Devise de l'indice	Valeur	Symbole	Commission de gestion	Cours au 31.03.11
Solactive® Smart Grid Performance-Index	USD	1077 8283	VZSGC	1.5 % p.a.	CHF 87.30
	USD	1078 2027	VZSGE	1.5 % p.a.	EUR 101.60
	USD	1079 7121	VZSGU	1.5 % p.a.	USD 97.60

Cotation: SIX Swiss Exchange

Emetteur: Vontobel Financial Products Ltd., DIFC Dubai; garant: Vontobel Holding AG, Zurich (S&P A; Moody's A2)

L'investissement dans un VONCERT comporte globalement les mêmes risques qu'un placement direct dans le sous-jacent, notamment en ce qui concerne les risques de change, de marché ou de cours. Les VONCERT n'offrent pas de revenus réguliers et ne disposent d'aucune protection du capital.

Les termsheets avec des indications juridiquement contraignantes ainsi que de plus amples informations sont disponibles à l'adresse www.derinet.ch sous la rubrique «Souscriptions» www.derinet.ch

Désignation ASPS
Certificat tracker (1300)

Nouvelle émission, fin de souscription:
13.04.11, 17h00

Désignation ASPS
Certificat tracker (1300)

Désignation ASPS
Certificat tracker (1300)

N'hésitez pas à nous contacter

Hotline gratuite 00800 93 00 93 00

Investisseurs institutionnels 022 809 91 91

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

La présente annonce est exclusivement publiée à des fins d'information et n'est expressément pas destinée aux personnes ressortissantes ou résidentes d'un Etat dont la législation en vigueur interdit l'accès à ce type d'information. Cette annonce n'est pas une annonce de cotation, ni un prospectus d'émission au sens des art. 652a et 1156 CO, ni un prospectus simplifié au sens de l'art. 5 al. 2 de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC). Elle ne représente en aucun cas une offre, ni une invitation à faire une offre, ni une recommandation en vue de l'acquisition de produits financiers. La documentation de produit déterminante sur le plan juridique (prospectus de cotation) se compose du termsheet définitif avec les Final Terms et du programme d'émission enregistré auprès de SIX Swiss Exchange. Ces documents ainsi que la brochure «Risques particuliers dans le commerce de titres» peuvent être obtenus gratuitement à l'adresse www.derinet.ch ou auprès de Banque Vontobel SA, Financial Products, Place de l'Université 6, CH-1205 Genève. Les produits dérivés ne sont pas assimilés à des placements collectifs de capitaux au sens de la LPCC et ne sont donc pas soumis à la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Les placements dans les produits dérivés sont exposés au risque de défaut de l'émetteur/garant et à d'autres risques spécifiques, sachant que la perte éventuelle est limitée au prix d'achat payé. Avant d'effectuer toute opération sur des produits dérivés, il est recommandé aux investisseurs de lire la documentation relative au produit et de solliciter les conseils compétents de sa banque attitrée. Les indications fournies dans cette annonce sont sans garantie. Nous nous tenons à votre disposition au numéro de téléphone +41 (0)22 809 91 91 pour tout renseignement concernant nos produits. Veuillez noter que toutes les conversations sur cette ligne sont enregistrées. © Bank Vontobel AG. Tous droits réservés. Genève, le 28 avril 2011



Private Banking
Investment Banking
Asset Management

Performance creates trust

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

H I E R

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

LE CEO D'ACTELION SOUS PRESSION



Le plus gros actionnaire de la société pharmaceutique Actelion a demandé le départ de son fondateur et CEO, Jean-Paul Clozel, et de son président, Robert Cawthorn. Le hedge fund Elliott Advisors, qui détient 6% des parts de l'entreprise bâloise, espère ainsi obtenir la cession de la société à un grand groupe, afin de réaliser une plus-value. Les rumeurs de rachats qui affolent l'action d'Actelion depuis septembre dernier ne débouchent pour l'instant sur aucune piste sérieuse.

☒ ATLN

KABA AVALE LA NORVÉGIENNE MØLLER UNDALL

L'entreprise zurichoise Kaba a finalisé en début d'année la reprise de l'entreprise norvégienne Møller Undall Group, l'un des plus gros fournisseurs d'installations de sécurité et de matériel pour portes du pays. La transaction s'est élevée à 43 millions de francs. L'entreprise rachetée est libre de dette, a indiqué Kaba.

☒ KABN

UN «BLOCKBUSTER» DE ROCHE HOMOLOGUÉ AU JAPON

Roche a obtenu au début mars une extension d'homologation du médicament Herceptin au Japon, pour le traitement du cancer de l'intestin. Herceptin était déjà homologué au Japon pour le traitement du cancer du sein. En Europe, ce médicament est autorisé pour combattre le cancer de l'intestin depuis janvier 2010, et aux USA depuis octobre 2010. Herceptin est le troisième «blockbuster» de Roche, avec des ventes de 5,76 milliards de dollars en 2010.

☒ ROG

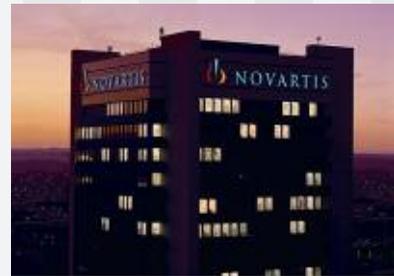
CONTRAT GÉANT POUR ABB EN INDE



ABB a remporté un contrat de 900 millions de dollars en Inde pour un système de transmission d'électricité à très haute tension. Ce système permettra d'approvisionner en énergie hydraulique la ville d'Agra, située au nord du pays. L'installation fournira suffisamment d'électricité pour desservir 90 millions de personnes, selon des estimations basées sur la consommation moyenne nationale.

☒ ABBN

NOVARTIS SE RENFORCE EN CHINE



Afin de renforcer sa présence dans le secteur florissant des vaccins en Chine, Novartis a acquis en mars le laboratoire Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceuticals, présenté comme l'un des plus importants producteurs de vaccins dans le pays. Le groupe pharmaceutique bâlois a racheté 85% de la société chinoise, son président, Ding Xiaohang, conservant une part minoritaire. La Chine représente pour Novartis le troisième marché mondial des vaccins avec des ventes annuelles supérieures à 1 milliard de dollars et une croissance à deux chiffres.

☒ NOVN

INTERSPORT OUVRE DES SUPERMARCHÉS À BAS PRIX

La chaîne de magasins Intersport se lance dans le commerce d'articles de sport à bas prix. L'entreprise a ouvert le 31 mars dernier trois grandes surfaces de 1000 m² chacune à Winterthur, Emmenbrücke et Bienne. Après l'introduction de ce concept en Finlande il y a quatre ans, la Suisse est le deuxième marché à en profiter.

☒ IHSN

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

NESTLÉ CONSTRUIT À LA TOUR-DE-PEILZ



Nestlé va investir 60 millions de francs pour construire de nouveaux bâtiments à La Tour-de-Peilz (VD), près de Vevey, à 1 km de son siège principal. Les immeubles devraient accueillir 700 postes de travail. Les travaux débuteront en août et se termineront d'ici deux à trois ans.

☒ NESN

LES EPF SUISSES S'ALLIENT



Les Ecoles polytechniques de Lausanne et de Zurich se sont alliées pour un projet d'envergure: faire baisser la part de consommation d'électricité de l'informatique. Elle représente actuellement 2% de la consommation électrique mondiale et devrait tripler d'ici à 2030. Les laboratoires helvétiques participent à un concours lancé par l'Union européenne. Les projets qui remporteront le concours bénéficieront d'un financement de 100 millions d'euros par année sur dix ans, soit un milliard d'euros au total.

LE JURA BERNOIS MISE SUR LA ROBOTIQUE

Un centre de robotique nommé «Robosphère» pourrait voir le jour au Crêt-du-Loche, dans le canton de Neuchâtel. Les communes de La Chaux-de-Fonds et du Locle, ainsi que le canton de Neuchâtel sont déjà prêts à accorder 10 millions de francs pour ce projet mené par l'inventeur Serge Bringolf. Grâce notamment à l'EPFL, qui consacre 13 millions au développement de la robotique, la Suisse espère devenir un leader dans ce domaine.

HUBLOT S'ÉTEND À NYON



Jean-Claude Biver a annoncé dans le journal «Le Temps» vouloir doubler la capacité du siège des montres Hublot à Nyon. Le CEO souhaite investir 20 millions de francs pour construire 6000 m² supplémentaires de locaux. Le nouveau bâtiment, presque attendant à l'actuel, pourrait être terminé d'ici à 2013. De plus, Jean-Claude Biver a annoncé être à la recherche d'une quarantaine de collaborateurs supplémentaires pour le siège d'Hublot, dans le but d'atteindre les 300 employés sur le site ces prochains mois.

☒ MC,E

GOOGLE EMBAUCHE À ZURICH



Google va embaucher 300 nouveaux employés à Zurich. Dès juillet 2011, la firme américaine louera un nouveau bâtiment. Celui-ci fera face aux locaux actuels, situés à la Brandschenkestrasse 10. Au total, 1000 employés travailleront dans ce qui est le plus grand centre de recherche Google hors des Etats-Unis. Google est présent depuis 2004 dans la capitale économique de la Suisse. La firme employait à l'époque trois ingénieurs et un vendeur.

☒ GOOG,U

DONZÉ-BAUME S'AGRANDIT

La commune des Breuleux dans le Jura a confirmé l'implantation d'une nouvelle usine de Donzé-Baume, fabricant de montres et de bracelets, propriété du groupe Richemont. Le groupe prévoit de créer 290 emplois en plus des 310 postes actuels, d'ici à l'an prochain. Le coût prévu pour cet agrandissement est de 24 millions de francs. L'augmentation de la production devrait profiter essentiellement aux marques du groupe (Cartier, Vacheron Constantin, Baume & Mercier). Richemont avait racheté Donzé-Baume en 2007.

☒ CFR

GLOBE

**PROJET MINIER AU PÉROU**

Les autorités péruviennes ont donné leur accord à Xstrata, le groupe minier basé à Zoug, pour un projet de mine de cuivre devisé à 4,2 milliards de dollars. La mine se situera à 800 km au sud-est de Lima. La construction devrait être entamée au troisième trimestre. Le site, qui devrait avoir une durée de vie d'au moins dix-huit ans, permettra d'extraire du concentré de cuivre, de sous-produits d'or, d'argent, ainsi que de molybdène. Ce métal entre dans la composition de l'acier inoxydable utilisé notamment dans la construction aéronautique.

✈ XTA,GB

**DEUTSCHE BANK VEND SES TOURS JUMELLES**

Deutsche Bank va vendre ses tours jumelles de Francfort. Le siège de la société sera cédé à un fonds immobilier fermé pour un montant de 600 millions d'euros. Ce fonds est dit fermé car seuls les actionnaires de Deutsche Bank pourront y souscrire. La banque allemande continuera d'utiliser ses anciens locaux à long terme en devenant locataire.

✈ DBK,X

**NIPPON LIFE INSURANCE INVESTIT EN INDE**

L'assureur japonais Nippon Life Insurance a acquis une part de 26% de l'indien Reliance Life Insurance pour un montant de 800 millions de dollars. C'est le plus gros investissement étranger dans le secteur indien des assurances. Cette transaction valorise l'assureur indien à 2,6 milliards de dollars. Selon la loi indienne, les groupes étrangers ne peuvent toutefois pas participer à plus de 26% dans les compagnies nationales. Nippon Life Insurance a enregistré un chiffre d'affaires de 72 milliards de dollars pour l'année 2009/2010.

✈ LINS,U

■ DÉFICIT: LES BONNES RÉSOLUTIONS DE LA POLOGNE

La Pologne souhaite ramener son déficit public à 3% du PIB en 2013 (contre 7,9% l'an dernier), selon les déclarations de son premier ministre, Donald Tusk. Ce chiffre correspond à la limite fixée par l'Union européenne.

■ CENTRALE ÉLECTRIQUE: LE MEXIQUE CHOISIT IBERDROLA



Le groupe énergétique espagnol Iberdrola a remporté un contrat pour la construction d'une centrale électrique au Mexique pour un montant de 320 millions de dollars. Ce mandat prévoit également l'installation d'une sous-station et de huit lignes de transmission. Le contrat a été remporté suite à un appel d'offres international, auquel avaient répondu sept autres groupes.

■ 3IR,FF

■ ACQUISITION MONSTRE DANS L'IMMOBILIER AMÉRICAIN

Ventas, le géant américain de l'immobilier médical et des maisons de retraite, a conclu un accord avec son concurrent Nationwide Health Properties. Celui-ci va être racheté pour 7,4 milliards de dollars, entièrement en actions. Les compagnies espèrent finaliser cette transaction au troisième trimestre 2011. Grâce à d'autres opérations menées cette année, Ventas disposera de 1300 biens immobiliers – dont 643 maisons de retraite – dans 47 Etats des USA.

■ VTR,U

■ NHP,U

■ BP MET LA MAIN SUR L'ÉTHANOL BRÉSILIEN

BP a annoncé qu'il allait reprendre le producteur brésilien d'éthanol CNAA pour près de 500 millions d'euros. Le groupe met ainsi la main sur deux usines brésiliennes d'éthanol, ainsi qu'une troisième en construction. Cette acquisition portera la production de biocarburant de BP à 1,4 milliard de litres par an au Brésil. BP suit ainsi son concurrent Shell, qui a également investi lourdement dans ce secteur.

■ BP.,GB

■ LA RUSSIE S'ARME POUR 650 MILLIARDS DE DOLLARS



La Russie va dépenser 650 milliards de dollars dans le cadre de son programme militaire, d'ici à 2020. Ce programme inclut notamment la construction de huit sous-marins nucléaires, l'achat de plus de 600 avions et d'un millier d'hélicoptères, a indiqué le Ministère de la défense.

■ INFLATION EN CHINE

La Chine a annoncé une inflation de 4,9% pour le mois de février dernier. Un chiffre nettement au-dessus de l'objectif du gouvernement. Ce dernier souhaite lutter contre l'envolée des prix, mais n'envisage toutefois pas une réévaluation rapide du yuan. Le gouvernement chinois craint par ailleurs que le mécontentement dû à la flambée des prix ne débouche sur des troubles sociaux.

■ BLACKSTONE AU CHEVET DE L'AUSTRALIEN CENTRO PRO- PERTIES GROUP

Le fonds d'investissements américain Blackstone va racheter pour 9,4 milliards de dollars d'actifs au groupe de centres commerciaux australien Centro Properties Group, actuellement très endetté. La compagnie n'a pas souhaité communiquer la date de la transaction. Centro est le 2^e propriétaire d'espaces de ventes de détail en Australie, et le 3^e propriétaire de centres commerciaux aux USA. Au total, 588 centres commerciaux américains vont ainsi être cédés.

■ CEOPF,U

■ NUCLÉAIRE: LE FRANÇAIS AREVA S'ALLIE À ROLLS-ROYCE



Le groupe nucléaire public français Areva a signé le 11 mars dernier un accord stratégique avec le motoriste britannique Rolls-Royce pour la construction d'un réacteur nucléaire. Le constructeur fabriquera des composants pour des EPR, des réacteurs de nouvelle génération élaborés en Grande-Bretagne et «éventuellement d'autres pays», a communiqué Areva.

■ CEIAP,E

■ RR.,GB



«Tant que l'embauche ne se sera pas stabilisée, nous ne pourrions pas considérer la reprise économique comme un fait établi.»

Ben Bernanke, président de la Fed, dans un commentaire sur la situation économique américaine.



«Posséder une licence universitaire ne garantit plus un bon poste de travail. Cela devient de plus en plus vrai d'une décennie à l'autre.»

Paul Krugman, le Prix Nobel d'économie américain, dans une tribune publiée dans le «New York Times».



«C'est un sport national de ne pas payer d'impôts en Grèce, ça truande un maximum.»

Dominique Strauss-Kahn, président du FMI, dans un documentaire diffusé le 13 mars 2011 sur la chaîne française Canal +.



«Le fusil à éléphant est rechargé et la gachette me démange.»

Warren Buffett ne cache pas ses appétits d'achats massifs dans sa lettre annuelle aux actionnaires de sa société Berkshire Hathaway.



«Je crois que l'on va éviter la catastrophe nucléaire.»

Anne Lauvergeon, présidente du directoire du géant nucléaire français Areva, au sujet des accidents survenus au Japon, le 14 mars 2011 sur le plateau de France 2.

LA BELLE
EST
LA BÊTE.



*HORN***ET**
CB600FA

Avec son look plus élancé et ses nombreuses évolutions, la nouvelle Hornet CB600FA ne laisse planer aucun doute sur ses ambitions sportives. Le design racé de son arrière, ses optiques de phares et son système d'échappement placé sous le moteur lui donnent un style musclé et ravageur. Digne héritier de la CBR600RR, son moteur de 102 Cv allie performances et fiabilité. Avec son tableau de bord digital, ses suspensions réglables et sa fourche inversée, la Hornet CB600FA est un concentré d'innovation technologique signé Honda.



SECTEURS

ALIMENTATION

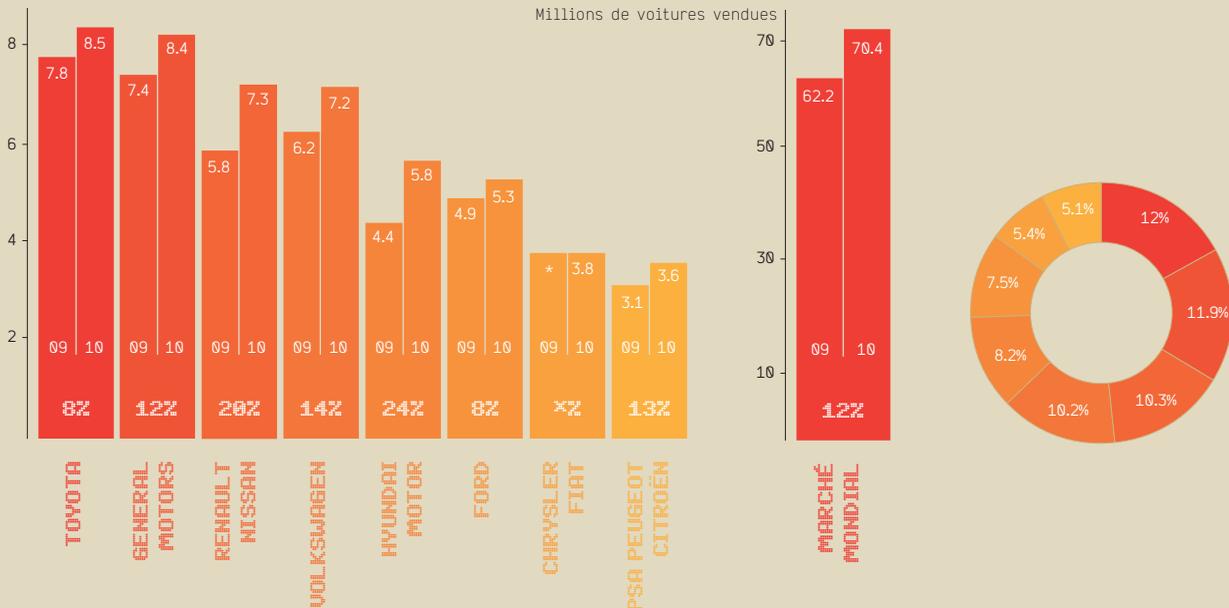
Les denrées de base atteignent des sommets

L'indice des prix alimentaires de l'ONU pour l'alimentation et l'agriculture, qui regroupe céréales, huiles et graisses, produits laitiers, sucre et viande, a atteint son plus haut niveau depuis 1990. En hausse pour le huitième mois consécutif, il a progressé de 2,2% en février par rapport au mois précédent, pour atteindre 236 points. Des stocks mondiaux amaigris et une demande mondiale toujours élevée permettent en partie d'expliquer cette flambée. Mais les spéculateurs, qui trouvent dans les produits alimentaires des valeurs refuges, sont également pointés du doigt. La hausse du pétrole pourrait encore aggraver la situation.

Le café au plus haut depuis 34 ans

Se rapprochant du seuil psychologique des 3 dollars la livre, le prix du café a atteint au début mars son plus haut niveau en trente-quatre ans à la Bourse des produits alimentaires et agricoles de New York (NYBOT). La livre d'arabica a grimpé à 296,65 cents, une première depuis 1977. Cette hausse, qui devrait se poursuivre, est la résultante d'une demande mondiale grandissante et de difficultés du côté des pays producteurs. La Colombie, premier exportateur mondial d'arabica, est notamment victime de conditions météorologiques défavorables et enchaîne les mauvaises récoltes. Inquiets, les torréfacteurs se précipitent pour s'approvisionner, renforçant la tension du marché.

AUTOMOBILE



Le secteur automobile a connu une forte croissance en 2010, en particulier grâce à la reprise économique dans les pays émergents. Toyota reste le champion des ventes mais voit l'écart sur ses concurrents se réduire. «Le groupe a souffert de ses importants rappels

du début de l'année dernière», note le consultant automobile Bertrand Rakoto, de RL Polk. En 2011, l'expansion va se poursuivre, mais à un rythme plus modéré, prévoit l'analyste. En raison du séisme au Japon, des retards de livraison sont à prévoir.

DIGITAL

Les ventes de smartphones explosent en Europe

Les smartphones séduisent de plus en plus de consommateurs. Au dernier trimestre 2010, ils représentaient 44% des téléphones portables vendus en Europe (25,6 millions d'unités sur 58,7 millions de cellulaires), en progression de 99,4% sur un an. Cette poussée est due à l'offre toujours plus étendue des fabricants et à la volonté des opérateurs de promouvoir les téléphones de dernière génération, a indiqué l'analyste International Data Corporation. Tirant parti de ce boom, Android a affiché une croissance de 1580%! Le système d'exploitation de Google, qui équipe désormais plus de 170 modèles de terminaux mobiles, est passé de 470'000 appareils vendus en 2009 à 7,9 millions l'année dernière.

Les tablettes concurrencent les ordinateurs

Les prévisions de ventes mondiales d'ordinateurs ont été revues à la baisse pour 2011. Il devrait s'en écouler 387,8 millions cette année, soit 10,5% de plus qu'en 2010, selon le cabinet d'analyse Gartner, qui tablait précédemment sur une hausse de 15,9%. En cause, une baisse d'intérêt pour les ordinateurs portables, piliers du marché, au profit des tablettes numériques comme l'iPad. Un phénomène particulièrement visible en Chine. Hewlett-Packard, numéro un du marché des ordinateurs, a affirmé être affecté par cette tendance. Il a réalisé un premier trimestre 2010-11 légèrement en deçà des attentes (32,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires contre 32,9 milliards attendus).

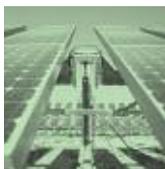
HAUSSE

Facebook



Le premier réseau social du monde est en passe de devenir un repaire de milliardaires. Six des fondateurs et investisseurs de l'entreprise figurent déjà dans le palmarès 2011 du magazine «Forbes». Quatre d'entre eux y font leur entrée cette année.

ABB



Le groupe électrotechnique zurichois a renforcé son implantation dans le solaire, en acquérant 35% du capital de l'allemand Novatec Solar, actif dans les centrales solaires à miroir. Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé.

Nestlé



Le géant alimentaire suisse va construire une nouvelle usine de production laitière au Brésil pour un montant de 70,1 millions d'euros. L'investissement engendrera la création de plus de 1000 emplois.

Porsche



Le constructeur allemand de voitures de sport a connu un chiffre d'affaires record de 3,87 milliards d'euros entre août et décembre 2010, en hausse de 59% par rapport à la même période de 2009.

BAISSE

Tepeco



La compagnie d'électricité japonaise Tokyo Electric Power (Tepeco), qui exploite les réacteurs nucléaires de Fukushima, a vu en mars la note de sa dette à long terme abaissée de deux crans, à «A1», par l'agence de notation financière Moody's.

Unilever et Kraft Foods



Les filiales allemandes d'Unilever et de Kraft Foods ont été condamnées à une amende de 38 millions d'euros. Les entreprises ont échangé des informations en violation des règles de la concurrence.

BP



Certains dirigeants de BP liés à la marée noire dans le golfe du Mexique, dont l'ancien directeur général Tony Hayward, ont été privés de bonus au titre de l'année 2010, a indiqué le géant pétrolier britannique.

Bahreïn



L'agence de notation financière Standard & Poor's a abaissé de deux crans la note souveraine de Bahreïn, fixée à «BBB», en raison de l'environnement politique. L'agence a précisé qu'elle pourrait par la suite revoir la note à la baisse.

460'000

Le nombre de nouveaux comptes Twitter créés chaque jour (mars 2011).

114

Le nombre de cyberattaques quotidiennes en moyenne en 2010 contre les réseaux du gouvernement américain.

600'000

Le nombre de nouveaux millionnaires aux Etats-Unis en 2010.

12,7

En pour-cent, l'augmentation du budget de l'armée chinoise en 2011, qui s'établit à plus de 65 milliards d'euros.

UP

L'hôtellerie en ligne

Les plateformes de réservation hôtelière en ligne ont plus que doublé leurs parts de marché entre 2008 et 2010. Elles concentraient l'an dernier en Suisse 13,6% de toutes les réservations.

L'électroménager en Suisse

Les ventes d'appareils électroménagers en Suisse ont augmenté de 5% en 2010, à 7 millions d'unités. La hausse est légèrement plus faible en ce qui concerne les ventes d'appareils en gros.

DOWN

Le secteur aérien

Les bénéfices du secteur aérien pourraient se voir divisés par deux cette année, en raison de l'envolée des prix du pétrole, selon les prévisions de l'Association internationale du transport aérien (IATA).

NEW THUNDERBIRD STORM ABS

TEST IT,
YOU WILL
LOVE IT!

BASSET MOTOS

1205 GENEVE
Tel. 022 329 10 10
www.bassetmotos.ch

INTER-MOTOS

1052 LE MONT-SUR-LAUSANNE
Tel. 021 323 12 90
www.inter-motos.ch



CREATE[®]
MY TRIUMPH

www.triumphmotorcycles.com

TRIUMPH

GO YOUR OWN WAY

SCAN

LE PIB SUISSE À LA HAUSSE

Le Centre de recherches conjoncturelles (KOF), basé à Zurich, a revu nettement à la hausse ses prévisions de croissance pour l'économie suisse. Il table désormais sur une augmentation du produit intérieur brut (PIB) de 2,8% pour 2011, contre 1,9% dans sa précédente estimation.

En 2012, la croissance devrait être légèrement moindre, à 2,3%, selon le KOF. L'économie suisse profite toujours d'une forte demande extérieure et d'une solide conjoncture intérieure, d'après l'institut zurichois. Par ailleurs, l'appréciation du franc suisse semble peser moins que prévu sur la relance.

SWATCH GROUP A LA MEILLEURE IMAGE

Swatch Group est l'entreprise suisse qui jouit de la meilleure réputation auprès de la population, selon un sondage de l'institut d'étude de marché GfK effectué auprès de 3500 personnes. Le numéro mondial de l'horlogerie est perçu comme sympathique et performant sur le plan économique. Il devance Migros et le chocolatier zurichois Lindt & Sprüngli. La quatrième place revient à la banque Raiffeisen, qui devance le spécialiste liechtensteinois des techniques de construction Hilti, suivi de Coop, Rolex et Nestlé. Le fabricant d'ascenseurs Schindler et le groupe de produits laitiers Emmi font leur apparition dans le top 10, respectivement en 9^e et 10^e position. Le questionnaire de l'enquête porte notamment sur l'image, la notoriété, la qualité et la capacité d'innovation.

Mio SPIRIT 475

VS TomTom GO LIVE 1005



EN BREF

Le taïwanais Mio Technology (groupe Mitac) mise sur l'ergonomie de son modèle Spirit pour l'imposer dans les véhicules suisses.

Le dernier-né du néerlandais TomTom, leader sur le marché des GPS, repose sur une technologie éprouvée.

FONCTIONNALITÉS

- Afin d'anticiper les embouteillages aux heures de pointe, la technologie IQ Routes repère la position des autres véhicules munis d'un GPS. Les données sur le trafic sont transmises en temps réel, le conducteur étant alors dirigé vers l'itinéraire jugé optimal.
- Les vues en 3D des carrefours rendent la navigation très lisible.
- Le clavier QuickSpell suggère automatiquement des destinations et permet de gagner du temps.
- Les services Live intègrent les alertes radars (fixes et mobiles) et la recherche locale avec Google pour trouver commerces et entreprises.
- IQ Routes calcule les parcours les plus rapides à tout moment, en tenant compte des feux rouges, des passages piétons et des sorties d'écoles.
- Le GPS reçoit en temps réel les prévisions météo à cinq jours.
- La carte préinstallée contient des points d'intérêt complets, allant des stations-service aux hôtels.

INTERFACE

USB USB, Bluetooth

MÉMOIRE INTÉGRÉE

64 Mo 4 Go

ÉCRAN

4,3 pouces 5 pouces

PRIX

249 CHF (prix catalogue) 449 CHF (prix catalogue)

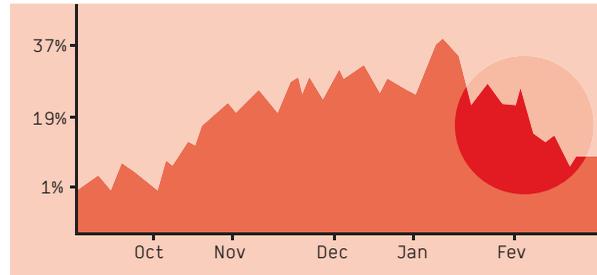
CHIFFRES

MITAC	2315	TOMTOM	TOM2,E
FONDATION		1991	
1982		SIÈGE SOCIAL	
TAIPEI (TAÏWAN)		AMSTERDAM	
BILLY HO		CEO	
HAROLD GODDIJN		CHIFFRE D'AFFAIRES	
1,97 MIA \$ (DÉCEMBRE 2009)		2,1 MIAS \$ (DÉCEMBRE 2010)	
11,55 MIOS \$ (DÉCEMBRE 2009)		RÉSULTAT NET	
679,59 MIOS \$		149,21 MIOS \$ (DÉCEMBRE 2010)	
10'000 EMPLOYÉS		CAPITALISATION	
1,92 MIA \$		EFFECTIF	
3500 EMPLOYÉS			

VARIATIONS

AIR FRANCE-KLM

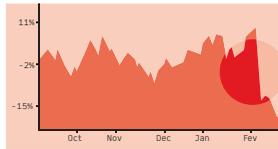
Le groupe aérien franco-néerlandais Air France-KLM a prévenu qu'il n'atteindrait pas son objectif de résultat d'exploitation annuel, conséquence des nombreuses intempéries et des perturbations géopolitiques, notamment en Egypte et en Libye, qui ont affecté le trafic dans cette région. Les principaux concurrents d'Air France-KLM, notamment l'allemand Lufthansa, connaissent également des difficultés, liées à l'augmentation des cours du pétrole, ce qui explique que l'Association du transport aérien a revu à la baisse ses prévisions de profits pour l'ensemble de l'industrie à 8,6 milliards de dollars, contre 9,1 milliards estimés trois mois auparavant et 16 milliards de dollars réalisés en 2010. Les dépenses en carburant du transport aérien sont



chiffrées à 166 milliards de dollars (en hausse de 10 milliards) avec un prix moyen du baril évalué à 96 dollars en 2011.

AF

NOKIA



Le numéro mondial des téléphones mobiles depuis 1998, le finlandais Nokia, a annoncé le 27 janvier 2011 une nouvelle baisse de 21% de ses bénéfices au quatrième trimestre 2010. L'action Nokia a chuté, malgré des résultats moins mauvais

que prévu en raison des prévisions jugées peu solides du finlandais pour le premier trimestre 2011. Nokia n'a pas réussi en 2010, selon les analystes, à corriger ses faiblesses sur le créneau porteur des smartphones, où il subit la loi de l'iPhone d'Apple, du BlackBerry de Research In Motion et des téléphones utilisant le système d'exploitation Android de Google. En février 2011, Nokia a annoncé

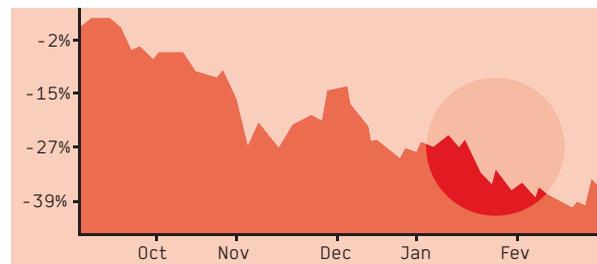
une alliance dans les smartphones avec le géant américain Microsoft dans le cadre d'une nouvelle stratégie, mais a déçu les investisseurs. Cette mesure a été sanctionnée par le marché, qui voit au mieux dans cette alliance des effets positifs à long terme. «Windows Mobile n'est pas parvenu à décoller jusqu'à présent et Android aurait été un meilleur choix», estime ainsi la banque Espirito Santo Investment. Nokia

s'attend à ce que 2011 et 2012 soient «des années de transition» au niveau des résultats. Et en raison d'«incertitudes significatives», le finlandais ne donne pas de prévisions pour cette année. «Nokia est à un point critique où des changements significatifs sont nécessaires et inévitables pour notre avenir», s'est justifié son nouveau PDG, Stephen Elop.

NOK1V

BWIN

Le 31 janvier 2011, les actionnaires de Bwin (paris en ligne) et de Partygaming ont donné leur accord à la fusion des deux groupes de jeux en ligne. Les titres des deux sociétés seront décotés de leur place de Bourse respective pour ensuite être listées sur la Bourse de Londres sous le nom de la nouvelle entité: Bwin.party Digital Entertainment, future plus grande société de jeux en ligne cotée en Bourse. Suite à cette fusion, Bwin pourrait vendre le réseau Ongame acheté 500 millions d'euros en 2005 avec pour objectif principal d'éviter des doublons sur les différentes plateformes. Le marché a sanctionné lourdement ces consolidations potentielles ou avérées comme en témoigne la chute du cours de Bwin de plus de 25% depuis début décembre 2010. Du côté

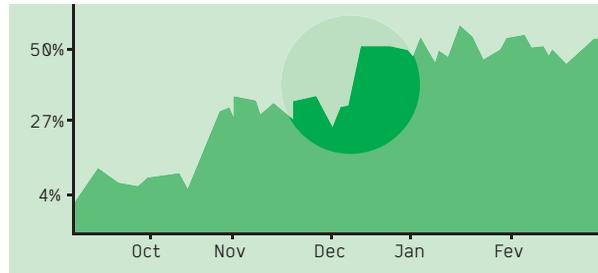


des analystes financiers, le consensus s'avère positif avec huit recommandations à l'achat, deux à conserver et un à la vente, avec un objectif de cours moyen de 37,58 euros.

BWIN

TORNOS

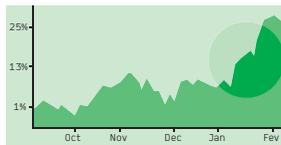
Début février 2011, le fabricant suisse de machines-outils a annoncé s'être fortement redressé en 2010. Le chiffre d'affaires brut consolidé a bondi de 40% par rapport à 2009 et l'entrée de commandes est deux fois et demie plus élevée pour s'inscrire à 214,7 millions de francs. La firme de Moutier avait plongé dans le rouge en 2009, essuyant une perte nette de 29,6 millions de francs pour un chiffre d'affaires qui avait dégringolé de 56,5% par rapport à 2008. Le groupe indique que tous les segments et les régions dans lesquels il est actif sont sortis de la récession au cours de l'exercice écoulé. Le segment technique médicale est ainsi revenu à un niveau «normal» dès le début de l'année dernière. Il a été rapidement suivi par



l'automobile, puis l'électronique et l'horlogerie. Sur le plan géographique, l'évolution a aussi été positive sur tous les marchés.

☒ TOHN

ALLIANZ



L'allemand Allianz, le premier assureur européen, a annoncé fin février 2011 avoir réalisé en 2010 un bénéfice net de 5,05 milliards d'euros, en hausse de 20,1% sur un an, pour un bénéfice opérationnel de 8,2 milliards d'euros (+17% sur un an),

soit 500 millions d'euros de plus que la fourchette haute de la dernière prévision du groupe, selon un communiqué. Allianz a cependant profité d'un effet comptable exceptionnel et d'effets de change positifs. Le chiffre d'affaires a atteint 106,5 milliards d'euros, «un record historique» pour le groupe selon son patron Michael Diekmann.

Allianz a indiqué avoir sélectionné ses contrats

avec prudence et a pu augmenter ses prix dans de nombreux segments de l'assurance dommages. Dans l'assurance-vie et santé, malgré un environnement difficile marqué par de faibles taux d'intérêt, les entrées de primes brutes du groupe ont également augmenté.

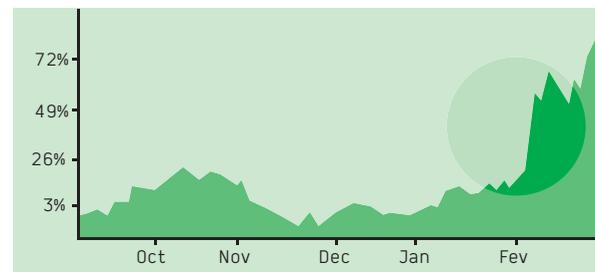
Dans la gestion d'actifs, troisième grand pilier de l'assureur, le bénéfice opérationnel a représenté 2,1 milliards d'euros, en

hausse de 47% sur un an. Enfin, Allianz a également bénéficié des bons résultats de ses filiales Euler Hermes (assurance crédit) et Hartford Financial.

☒ ALV

ALCATEL-LUCENT

Le groupe franco-américain de télécommunications a connu une envolée spectaculaire de son cours (+85,23%) depuis le début de l'année 2011. Ces chiffres sont notamment dus au fait qu'Alcatel-Lucent dirige le consortium «GreenTouch» visant à réduire l'impact écologique des télécommunications. En effet, les opérateurs AT&T, China Mobile, Portugal Telecom, Swisscom et Telefonica veulent diviser par 1000 la consommation énergétique des réseaux télécoms. Le consortium a notamment créé une antenne qui peut fonctionner avec 3% seulement de l'énergie qui alimente les antennes de nos jours. Si ce but est atteint, «la quantité d'énergie aujourd'hui nécessaire pour utiliser tous les réseaux, y compris internet, pendant une seule



journée permettra de faire fonctionner ces mêmes réseaux pendant trois ans». Suite à ce mouvement, plusieurs brokers ont relevé leurs notes sur le titre.

☒ ALU

NOMINATIONS

ALEXANDER FRIEDMAN nouveau CIO d'UBS Wealth Management

UBS a nommé Alexander Friedman au poste de Chief Investment Officer (CIO) d'UBS Wealth Management. Le nouveau CIO est entré en fonction le 1^{er} mars. Il sera responsable de la stratégie et de la politique d'investissements mondiales en collaboration avec les autres départements du Wealth Management, du Global Asset Management et de l'Investment Bank.

 UBSN



OLIVIER JAQUET

à la tête de Clariden Leu

Olivier Jaquet a été nommé CEO de la banque privée Clariden Leu en mars dernier. Docteur en droit, il avait été nommé CEO de Credit Suisse Trust en 2006. Clariden Leu est une filiale de la banque helvétique. Après deux ans de performances moyennes, Hans Nützli avait décidé de quitter son poste de CEO de Clariden Leu.



RICHARD SCHINDLER

à la Banque cantonale de Zurich

La Banque cantonale de Zurich (BCZ/ZKB) a nommé Richard Schindler (46 ans) à la direction du département «Marché des capitaux», le 1^{er} mars dernier. Ce diplômé fédéral en comptabilité financière et économique a travaillé pour PricewaterhouseCoopers, pour Siegfried Holding et dernièrement pour Oerlikon Solar.



LUCA SCHENK

directeur de la Bourse de Berne

La Bourse de Berne (BX Berne eXchange) est désormais dirigée par Luca Schenk, 42 ans. Le remplaçant D'Andreas Oberli Balli prendra ses fonctions le 1^{er} mai prochain. Luca Schenk a travaillé jusqu'ici dans une firme de conseil dans le financement d'entreprises.



MARKUS MALIZIA

chez EMC Computer Systems

Daniel Renggli, directeur Marketing & Communications chez EMC Computer Systems, sera remplacé le 1^{er} juin par Markus Malizia, un ancien de Microsoft. Markus Malizia dispose d'une expérience de vingt ans dans la branche des technologies de l'informatique et des télécommunications, ainsi que de l'industrie suisse.

 EMC,U

AXEL SCHWARZER

chez Vontobel

Vontobel a nommé Axel Schwarzer directeur de l'Asset Management et membre de la direction du groupe. Selon le communiqué de la banque privée, Axel Schwarzer dispose d'une longue expérience au niveau international dans les activités d'Asset Management de la Deutsche Bank.



LÉGÈRETÉ SOUVERAINE



La nouvelle Audi A6 de construction hybride en aluminium pèse 80 kilogrammes de moins que le modèle précédent. Combinée à une technologie innovante, la construction allégée à base d'aluminium et d'acier contribue à réduire la consommation, offre une agilité accrue et garantit une efficacité maximale. En outre, des systèmes proactifs, comme l'assistant de maintien de voie active lane assist ou le nouvel affichage tête haute, procurent des sensations de conduite encore plus plaisantes. Découvrez la nouvelle légèreté de l'Audi A6 – dès maintenant chez votre concessionnaire Audi et sur www.audi.ch/a6

Audi Swiss Service Package+

Réparation 3 ans ou 100 000 km
Service 10 ans ou 100 000 km
Au premier terme échu

L'avance par la technologie



de la Chine dans Schindler

Faits et chiffres

32%

La part des commandes en provenance de la région Asie/Pacifique en 2010, contre 27% en 2009.

12%

La progression de la marge d'exploitation en 2010.

9,2

En milliards, le chiffre d'affaires en 2010.

711

En millions, le bénéfice net en 2010.

43'000

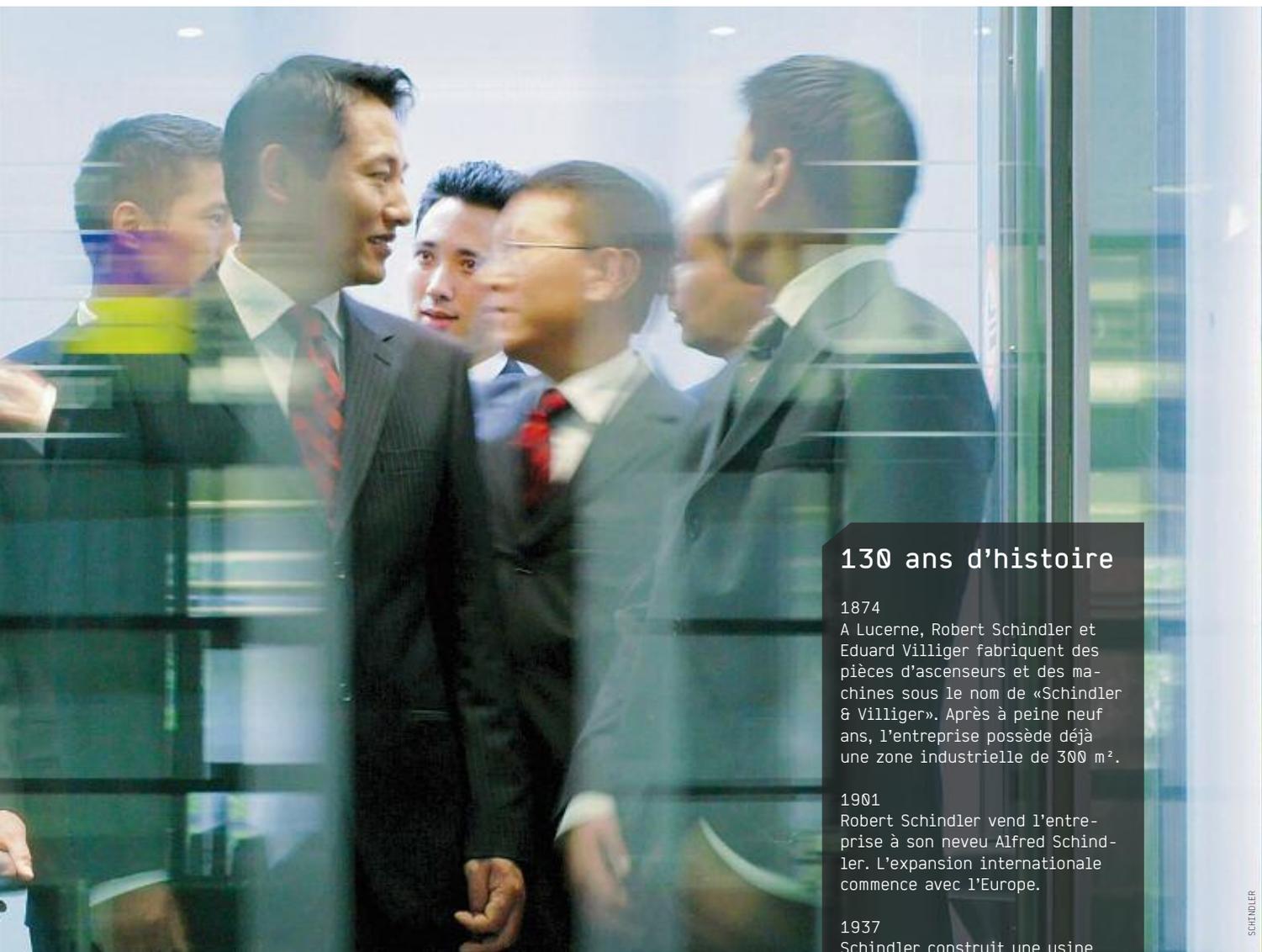
Le nombre de collaborateurs dans le monde.

Après l'envolée de son action en 2009 et 2010, l'entreprise lucernoise compte sur le marché asiatique pour maintenir sa croissance.

Par Lukas Hässig

Schindler forme avec la Chine un couple fusionnel. L'Empire du Milieu construit d'innombrables mégacités débordantes de gratte-ciels, d'infrastructures routières améliorées et de centres commerciaux démesurés. La demande colossale en ascenseurs modernes et fiables, causée par le boom de la construction, gonfle le carnet de commandes du constructeur d'ascenseurs et d'escalators lucernois.

En 2010, les prises de commandes ont ainsi augmenté de 7,7% (en monnaies locales) pour atteindre



SCHINDLER

130 ans d'histoire

1874

A Lucerne, Robert Schindler et Eduard Villiger fabriquent des pièces d'ascenseurs et des machines sous le nom de «Schindler & Villiger». Après à peine neuf ans, l'entreprise possède déjà une zone industrielle de 300 m².

1901

Robert Schindler vend l'entreprise à son neveu Alfred Schindler. L'expansion internationale commence avec l'Europe.

1937

Schindler construit une usine de matériel roulant ferroviaire à Pratteln (Bâle-Campagne).

1957

Schindler installe son siège à Ebikon (Lucerne).

1971

Les actions de Schindler Holding se négocient pour la première fois à la Bourse de Zurich.

1980

Uli Sigg, qui deviendra ensuite ambassadeur de la Suisse en Chine, conclut pour Schindler la première joint-venture entre une société occidentale et une entreprise chinoise.

...

8,8 milliards de francs. Hausse qui ne crée pas uniquement du liquide mais aussi de l'emploi. Aujourd'hui, Schindler emploie 43'000 personnes, soit 1'000 de plus qu'un an auparavant.

Il faut rappeler qu'en 1980, Schindler fut la première société industrielle occidentale à entamer une joint-venture, soit un partenariat 50/50, avec une entreprise chinoise en Chine (lire l'encadré ci-contre). A cette époque, la mise en place des affaires en Chine n'impliquait

pas uniquement du profit et des parts de marché pour Schindler, mais engageait la réputation de tout le secteur industriel suisse: «Le travail pionnier de Schindler a grandement contribué à forger la renommée helvétique en Chine, estime Hans Ulrich Dätwyler de la société homonyme spécialisée en câblage, important fournisseur de Schindler. Dätwyler, qui a longtemps habité en Chine et présidé l'organisation qui allait devenir l'actuelle Chambre de commerce Suisse-Chine, relève que les sociétés industrielles

suisses font office de partenaires fiables et solvables. «Sans l'entrée en action de Schindler, les choses auraient peut-être été bien différentes», ajoute l'entrepreneur.

Le journaliste Urs Schoettli, spécialiste de la Chine, fait lui aussi l'éloge des démarches menées par Schindler auprès du géant asiatique. «Je pense que l'engagement de Schindler en Chine rencontre un franc succès et peut être considéré comme exemplaire», affirme le réputé correspondant de la «Neue Zürcher Zeitung», qui suit depuis longtemps les évolutions en Asie pour la banque Wegelin. Schindler aurait naturellement fait les frais de sa position avant-gardiste puisque les Suisses, comme toutes les autres sociétés étrangères, ne disposaient à l'époque que de l'option de la joint-venture. Depuis cette période qui marquait les débuts du miracle économique chinois, les conditions-cadres se seraient améliorées, ce dont Schindler a su profiter «intelligemment». «La marque Schindler s'est positionnée et maintenue en tant que gage de qualité sur un marché très compétitif», souligne le spécialiste suisse de l'Asie,

admiratif de l'entreprise et de sa direction.

Mais tous les observateurs ne chantent pas les louanges chinoises. Après son entrée triomphale, Schindler se serait laissée rattraper par la concurrence. «Malgré sa joint-venture précoce, Schindler aurait galvaudé l'opportunité d'équiper des immeubles d'habitation chinois et ne se remet en course que maintenant», d'après l'analyste de Vontobel Serge Rotzer. Ce qui aurait par ailleurs des côtés positifs: «En cas de violentes explosions de bulles immobilières, Schindler s'en tirerait à bon compte.»

«L'américain Otis conserve son titre de leader incontesté et les Européens ne sont pas près de le devancer.»

L'importance du marché chinois pour Schindler est révélée par la place centrale qui lui est accordée à chaque conférence d'analystes ou d'investisseurs. «La Chine reste un gros point d'interrogation», explique Martin

Hüsler de la Banque cantonale de Zurich (ZKB). «Certes la tendance affichée est à une forte urbanisation — et dans les métropoles chinoises elle s'étire en hauteur, ce qui est profitable pour tous les constructeurs d'ascenseurs. Que se passerait-il malgré tout si le boom de la construction chinoise s'arrêtait de façon abrupte et si les commandes étaient annulées?»

L'analyste de la ZKB pointe du doigt un aspect crucial. Si, par crainte d'une inflation incontrôlable, le gouvernement chinois en vient à relever les taux d'intérêt, ce sont autant de projets de grands bâtiments de prestige très onéreux, ainsi que de constructions individuelles, qui pourraient se voir reportés ou annulés. Un tel scénario laisserait des traces durables dans le carnet de commandes de Schindler. En outre, le retard accumulé sur le marché de la construction de maisons individuelles se répercuterait sur le marché à fortes marges des services, puisque les commandes d'entretien sont bien souvent passées auprès du fournisseur. Schindler, dernier arrivé, subirait donc une

L'avis des analystes

Si les actions de l'entreprise d'ascenseurs Schindler ont doublé en deux ans, bon nombre d'analystes estiment à présent que l'air vient à manquer. L'expansion de la construction chinoise menace de ralentir, l'objectif de 14% de marge opérationnelle serait ambitieux, d'autant plus que la concurrence ferait meilleure figure.

«Les attentes chez Schindler ont déjà atteint des sommets alors

que le potentiel de belles surprises à l'avenir est plutôt limité, d'après Beat Füglistaller de Macquarie Securities. La société concurrente Kone est jugée plus rentable car elle rencontre davantage de succès en Chine.»

Malgré tout, Schindler resterait une entreprise prometteuse. «La société ne cache pas qu'il sera difficile d'augmenter encore considérablement les marges de profit. En

outre, une série de grosses commandes «de prestige» pèseront sur le rendement, estime l'analyste. Nous misons néanmoins sur une croissance accrue du chiffre d'affaires ainsi que sur une efficacité majorée, deux éléments dont la synergie améliore la marge.»

Levon Babalyan de Chevreux rattache la bonne santé de l'action Schindler à un climat positif régnant sur le secteur. «Certes, les produits et les services de Schindler sont fia-

bles, personne ne le conteste, mais son essor est moins lié à des prestations extraordinaires qu'à la clémence de la conjoncture.» Babalyan ne se prive néanmoins pas de conseiller l'investissement.

Les prévisions de Schindler restent quant à elles conservatrices, l'entreprise anticipant un résultat net légèrement en retrait en 2011, avec un chiffre d'affaires stable en francs et en hausse de plus ou moins 5% en monnaie locale.

double sanction. Suite à la séparation comptable de sa filiale en revente d'ordinateurs, Also, qui attisait encore davantage la flambée de l'action Schindler, Hüsler n'exclut désormais plus que le sommet soit atteint. «Les titres de Schindler n'appartiendront certainement plus aux meilleurs», selon l'analyste de la ZKB.

De son côté, Schindler réagit sereinement aux paroles sceptiques des sphères financières et mentionne son offensive produit. «Nous avons lancé la série 3300 en Chine pour les immeubles d'habitation de haut de gamme. Nous conquérons ainsi un grand segment de marché supplémentaire», dit la porte-parole Barbara Schmidhauser.

Un ralentissement en Chine et sur d'autres marchés de croissance, tels qu'en Amérique latine, toucherait les quatre grands constructeurs d'ascenseurs et d'escalators qui représentent ensemble 70% du marché mondial. L'américain Otis détient près de 25%, Schindler le suit à bonne distance avec près de 17%, viennent ensuite l'allemand Thyssen avec 14% environ et le finlandais Kone qui atteint les 12%.

«La concurrente américaine Otis conserve son titre de leader incontesté et les Européens ne sont pas près de la devancer», selon l'analyste de Vontobel Serge Rotzer, qui ne laisse planer aucun doute quant au podium. Les raisons en seraient également historiques: «Otis profite d'un marché intérieur américain caractérisé par une profusion de mégacités truffées de gratte-ciel. Cela crée un marché des services porteur, aux coûts bien moins élevés que dans une Europe à petite échelle et à l'urbanisation déstructurée.» Reste donc aux concurrents à accepter la position intouchable de la société américaine. «Les marges d'Otis sont tout simplement

inaccessibles pour Schindler», constate Serge Rotzer.

La marge opérationnelle (Ebit) d'Otis se situait autour des 21% l'année passée, alors que celle de Schindler atteignait les 12%. La barre des 14% de marge Ebit est désormais visée. «Nous considérons cet objectif comme réaliste», annonce Barbara Schmidhauser. Schindler devrait l'atteindre d'ici à 2013.» ▲

■ SCHN



...

1988
Schindler devient l'actionnaire principal de l'entreprise Also, grossiste en ordinateurs.

1995
L'électronique moderne transforme les ascenseurs Schindler en des produits de technologie de pointe. En 1998, les Lucernois abandonnent le secteur «wagon».

2010
La filiale en ordinateurs, Also, fusionne avec l'allemand Actebis. La part de Schindler chute alors à environ un tiers et devient un investissement financier. La transparence qui en résulte influence positivement l'action Schindler.



L'électronique moderne a transformé les ascenseurs Schindler en produits de haute technologie.

SCHINDLER

ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«On peut craindre une flambée des prix pétroliers»

Les troubles politiques en Afrique et au Proche-Orient invitent les investisseurs à l'attentisme. Pas de quoi paniquer pour autant.

Au cours des derniers mois, les incertitudes liées aux bouleversements politiques dans plusieurs pays d'Afrique du Nord et du Proche-Orient ont provoqué d'importantes prises de bénéfices sur les marchés d'actions.

Au vu de cette situation, les investisseurs sont passés d'un optimisme prudent en début d'année à une certaine retenue dès le mois de mars. Globalement attentistes, ils s'intéressent désormais aux différents scénarii concernant l'évolution de l'économie mondiale et des marchés financiers.

S'il est admis que le poids économique de ces pays est relativement faible, les importantes réserves de pétrole qui s'y trouvent font de ces régions des zones stratégiques indéniables.

En effet, le prix du pétrole étant prépondérant pour les acteurs du marché, un prix du baril en hausse traduit les craintes d'une instabilité persistante. On constate alors une fuite, plus ou moins massive, des placements risqués en actions vers des actifs considérés comme des valeurs refuges. Il s'agit en particulier de l'or, de certaines matières premières ou des emprunts d'Etat bénéficiant d'une bonne solvabilité.

Dans le cas extrême d'une extension des troubles à l'Arabie saoudite, voire au Bahreïn, à l'Iran et à certains Etats islamiques voisins d'Israël, on peut craindre une flambée des prix pétroliers au-delà de 200 dollars le baril.

Toutefois, à l'heure actuelle, la situation fondamentale du marché des actions est suffisamment bonne pour que l'on conseille aux investisseurs de conserver une position neutre sur leur portefeuille d'actions. La période est certes turbulente mais il n'y a pas eu de véritables dérapages, il n'est donc pas nécessaire de sortir de ce marché.

S'il s'attend au pire, l'investisseur peut, en bon père de famille, se tourner vers les valeurs tangibles comme l'or ou encore l'immobilier qui conserve un certain potentiel.

Il peut également investir dans les obligations d'Etat. Il s'agira alors de bien choisir les pays et privilégier des maturités courtes. Car même en investissant tout son portefeuille dans des bons du Trésor allemand, norvégien ou français, la hausse des taux est fortement probable. Les dettes des pays émergents, libellées en monnaies fortes et locales, restent également intéressantes d'un

point de vue stratégique dans la mesure où les fondamentaux de ces derniers restent solides et qu'ils sont encore peu touchés par le tumulte ambiant dans le monde arabe.

Quant aux matières premières, celles-ci ont généralement bien performé lors des précédents chocs pétroliers, elles peuvent dès lors constituer une protection pour les investisseurs. Mais prudence là encore. Si les prix pétroliers s'envolent, provoquant de nouvelles récessions et par conséquent un ralentissement de l'activité industrielle, la demande de matières premières comme le cuivre ou l'acier baissera de facto et il sera donc moins intéressant de miser là-dessus. En revanche, les matières premières agricoles ou l'énergie devraient continuer à bien performer en raison d'une certaine inadéquation entre offre et demande.

Rassurons-nous pour finir, des éléments positifs existent. A commencer par l'économie américaine qui crée de nouveaux emplois, ou l'Allemagne qui reste la locomotive économique de l'Europe. Il n'est d'ailleurs pas exclu que l'année 2011 se termine sur d'excellents résultats, en dépit d'un démarrage marqué par la peur et l'attentisme. ▀



Vincent Juvyns
Investment Strategy specialist
ING Investment Management
Bruxelles



La guerre des monnaies n'est pas terminée

Actuellement mises entre parenthèses, les dévaluations compétitives entre pays devraient reprendre de plus belle dans le courant de l'année. Explications.

En septembre 2010, Guido Mantega, ministre des Finances du Brésil, avait fait la une des médias en déclarant que les gouvernements du monde entier se livraient une «guerre internationale des monnaies» dans le but d'affaiblir leur devise et de promouvoir leur compétitivité.

Un mois auparavant, plusieurs pays étaient intervenus de manière agressive dans le marché des changes pour soutenir leur monnaie.

Entre-temps, la hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie ajoutée au mécontentement des populations ont contraint les banques centrales à corriger le tir en matière de politique monétaire. Dans ce contexte, les responsables politiques des pays émergents ont battu en retraite sur cette question pour se consacrer à celle, plus pressante, de la maîtrise de l'inflation. Mais ils n'ont pas pour autant capitulé. Nous pensons que les réévaluations compétitives devraient reprendre dans le courant de l'année 2011.

Une monnaie peut être dévaluée directement en intervenant sur le marché des changes ou indirectement en recourant à des mesures d'assouplissement quantitatif. Excellent outil pour stimuler une croissance tirée par les exportations, une monnaie faible est néanmoins très inefficace pour lutter contre l'inflation importée.

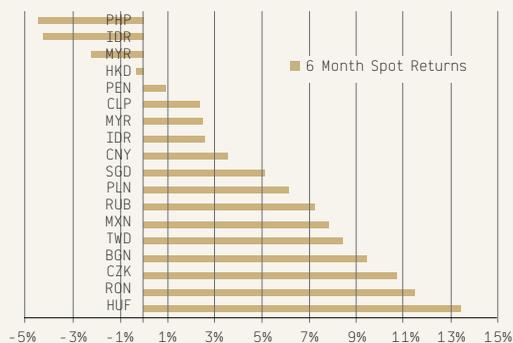
Un pays reste néanmoins un fervent partisan d'une dévaluation délibérée et compétitive de sa monnaie. John Connally, secrétaire au Trésor américain dans les années 1970, s'est un jour fendu de cette pique désormais célèbre: «C'est peut-être notre monnaie, mais c'est votre problème.» Aujourd'hui, le Trésor américain et la Réserve fédérale américaine (Fed) semblent une fois de plus souscrire pleinement à

ce point de vue. L'affaiblissement stratégique du dollar, et l'expansion monétaire dans un environnement de taux d'intérêt extrêmement bas, a engendré une bulle mondiale des matières premières. Celle-ci a accentué les pressions inflationnistes, contraignant les banques centrales à lâcher du lest sur leurs positions interventionnistes. L'inflation et un dollar faible conviennent à la Fed essentiellement parce qu'ils favorisent une croissance tirée par les exportations, procurent une illusion de richesse aux consommateurs et réduisent artificiellement l'endettement asphyxiant le système bancaire américain. Si la Chine ne cédera pas aux pressions politiques américaines, elle pliera peut-être face aux craintes inflationnistes et aux mouvements de contestation sociale que ces dernières pourraient provoquer.

Selon nous, la guerre des monnaies n'a pas pris fin: elle est simplement mise entre parenthèses pendant que les banques centrales luttent contre l'inflation. Les Etats-Unis refusent toujours de s'attaquer aux causes de la leur et tentent activement de dévaluer le billet vert en achetant pour 600 milliards de dollars d'actifs, tout en s'opposant

à toute tendance au resserrement monétaire. Cependant, la hausse de l'inflation consécutive à celle des matières premières est généralement temporaire. Lorsque sa menace immédiate s'estompera, beaucoup de pays voudront renouer avec leur compétitivité d'antan. Pour l'heure, il importe que les traders du marché des changes identifient les stratégies les plus susceptibles de tolérer une réévaluation monétaire pour neutraliser la hausse des prix. Ensuite, tous les paris seront ouverts.

Inflation Forces Currency Appreciation: Emerging Markets vs. USD



Source: Swissquote

Peter A. Rosenstreich,
Chief Market Analyst, ACM Online Trading Services

10 QUESTIONS À PETER LORANGE

«Aimer ce qu'on fait, c'est la meilleure recette pour combattre le stress»



Peter Lorange, âgé de 68 ans, est président et fondateur du Lorange Institute of Business Zurich et ancien président d'IMD Business School et de la Norwegian School of Management. Cet universitaire reconnu, de nationalité norvégienne, spécialiste du management multinational et auteur de nombreux livres, figure également au conseil d'administration d'entreprises comme Zaruma Resources, Preferred Global Health et Seaspans Corporation.

1. Quel a été votre premier investissement ?

J'ai emprunté des fonds à une caisse d'épargne norvégienne pour investir dans la société norvégienne de transport maritime S. Ugelstad. Ensuite, j'ai continué à investir et j'en suis devenu l'unique propriétaire pendant une période de dix ans. Quand j'ai vendu l'entreprise, il y a trois ans, j'ai réalisé un joli bénéfice.

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

Je suis toujours rationnel. Pour moi, cela signifie que je dois toujours être disposé à vendre, que ce soit pour engranger un bénéfice ou minimiser une perte due à une erreur. Je crois en une conduite active des affaires, fondée sur le rationalisme. J'ai dû être rationnel et non pas émotionnel pour vendre ma compagnie maritime il y a trois ans, mais je dois admettre que cela a été difficile!

3. Un investissement vous a-t-il déjà empêché de dormir ?

Généralement, je dors sur mes deux oreilles. Mon portefeuille

d'investissements est désormais suffisamment diversifié.

Quelques-uns de mes investissements pourraient tourner au vinaigre sans que cela ait une trop grande incidence.

4. Quel a été votre meilleur investissement ?

Mon investissement dans la société S. Ugelstad qui a été très rentable, avec un rendement plus de 20 fois supérieur à ce que j'avais investi. Heureusement, il y en a eu bien d'autres, par exemple des titres cotés en Bourse comme Novo Nordisk et Tandberg.

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

D'une part, je suis moi-même en activité et je suis fier de dire qu'il y a des gens qui viennent me présenter des projets intéressants. D'autre part, je m'appuie sur quelques gestionnaires de titres avec lesquels je travaille, notamment UBS, Julius Bär, Sarasin, Pierre Wurgler, Diem, Storm, Grand Haven Capital et Sparebanken Møre. Par ailleurs, mon fils, qui fait un travail remarquable, se démène pour repérer les bonnes opportunités.

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

Les signaux d'alarme primaires sont les mêmes pour moi que pour les autres investisseurs: croissance en berne, chômage, ralentissement des mises en chantier, turbulences politiques, etc. En ce qui concerne les actions dans le transport maritime, je surveille avec attention les carnets de commandes. Et quand une action commence à s'envoler, je me méfie: il est rare qu'on atteigne le paradis! Bien sûr, le manque de performance d'un titre est également un avertissement pour moi.

7. Quelle est votre recette antistress ?

Aimer ce qu'on fait, c'est la meilleure recette pour combattre le stress. J'ai la chance d'avoir de nombreuses activités qui me procurent du plaisir: outre les investissements, je possède et administre une école de gestion, je siège dans plusieurs conseils d'administration, dont ceux de Seaspans et Zaruma, je fais de la recherche et j'écris des articles et des livres.

Et puis j'ai ma maison à Verbier pour le ski et la marche. Alors je ne suis pas très stressé.

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

Privilégier les actions et obligations qui semblent sous-évaluées, quand j'estime que cette sous-évaluation est temporaire. Ce n'est peut-être pas très original, mais ça m'a réussi.

9. Et quelle est la plus grande erreur qu'un investisseur puisse commettre?

Se «marier» à un investissement, surtout s'il est en train de tourner au vinaigre. Il est toujours préférable de s'en défaire – quitte à accuser une légère perte – que d'attendre en espérant un miracle. Investir des sommes forfaitaires trop importantes est aussi une erreur que font beaucoup d'entre nous, y compris moi!

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

En Asie, évidemment. Mais en ce qui me concerne, je connais encore mal les différentes entreprises de cette région. J'apprends vite, cependant. Je passe beaucoup de temps à Hong Kong! Puisque je suis Norvégien, je dois également souligner que les actions pétrolières sont intéressantes: on peut anticiper une pénurie d'approvisionnement! ▲

Réseaux sociaux: «Certaines valorisations semblent exagérées»

En quelques semaines, la valorisation de Facebook est passée de 50 à 75 milliards de dollars. Twitter vaudrait déjà 7,5 milliards tandis que Groupon, le jeune site d'achats à prix réduits, a refusé une offre de rachat de Google pour 6 milliards de dollars. Les investisseurs se ruent sur ce secteur en pensant sans doute au fantastique succès de Google, dont l'action est passée de 85 dollars – lors de l'introduction en Bourse de la société en 2004 – à plus de 600 dollars aujourd'hui.

Ces nouvelles entreprises stars du net n'étant pas encore cotées en Bourse, leurs actions s'échangent sur des marchés parallèles, tels SecondMarket ou Sharespost, ouverts uniquement aux gros investisseurs, surtout des institutionnels. Problème: à l'heure actuelle, personne ne peut définir avec certitude la valeur réelle de ces entreprises. Zynga, l'éditeur de jeux sur navigateurs internet, qui fêtera ses 4 ans en juillet, vaut-il réellement les 10 milliards de dollars qu'on lui prête? Devant l'impossibilité de connaître précisément les chiffres de ces sociétés, on ne peut que se perdre dans des estimations floues, savamment entretenues par leurs dirigeants ultra-médiatisés.

Pour autant, si certains investissements déraisonnables réserveront probablement quelques mauvaises surprises, il semble prématuré de parler de bulle spéculative. On se souvient tous de la bulle internet de la fin des années 1990 et de son implosion en

2000, qui avait vu les valeurs du Nasdaq s'effondrer en quelques semaines.

Or, on peut relever des différences fondamentales entre cette époque et la période actuelle. D'abord, internet est devenu incontournable dans le monde entier et son utilisation s'est banalisée. Conséquence: les start-up du web génèrent vraiment du chiffre d'affaires, contrairement aux années 1990 où il suffisait d'ajouter «.com» au nom de son entreprise pour recevoir des millions de la part d'investisseurs. De leur côté, les investisseurs ont un certain recul; ils sont actifs depuis plus d'une décennie sur un marché qu'ils connaissent bien et ne se lancent pas tête baissée dans n'importe quel projet. Enfin, le secteur informatique a peu sollicité les marchés ces dix dernières années. Il y a eu peu d'introductions en Bourse et les valorisations sont restées raisonnables.

Mais si le risque d'une bulle spéculative systémique est écarté, quelques corrections, peut-être sévères, seront difficilement évitables, tant les valorisations de certains sites semblent exagérées. Ces deux prochaines années verront les premières introductions en Bourse des entreprises du web social. Elles permettront de se faire une idée précise de la valeur du secteur. ▲



Daniel L. Pellet
Analyste financier Télécoms,
Médias, Technologie
Bordier & Cie
Genève

JAPON, les raisons d'espérer

Les événements survenus au Japon devraient fortement affecter l'économie à court terme. Mais à long terme, les défis à relever se traduiront par des opportunités d'investissement. Explications.

Par Nicolas Sandanassamy

UN PAYS À RECONSTRUIRE, DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

Le coût de la catastrophe japonaise pourrait atteindre entre 2,5 et 4% du PIB du pays, soit de 122 à 235 milliards de dollars, selon la Banque mondiale. Pour ce qui est des dégâts provoqués par le tremblement de terre et le tsunami, il va falloir procéder à de lourds investissements de reconstruction de logements, mais également d'infrastructures de transport, d'énergie et de communication.

Depuis 1995, le nombre de mises en chantier n'avait fait que baisser pour atteindre 800'000 unités, contre le double au début des années 1990. L'investissement résidentiel ne représente désormais plus que 2% environ du PIB du pays, soit un niveau historiquement faible. En outre, les dépenses publiques se sont réduites, notamment en raison des contraintes budgétaires. Par conséquent, la reconstruction des zones ravagées va produire ses effets et créer de la croissance économique. Selon Arnaud Bauduin, gérant actions à OFI Asset Management, les entreprises japonaises devraient naturellement en profiter. Ce sera le cas pour les sociétés présentes dans la construction (Kajima, Taisei), dans l'entretien d'infrastructure (Sho-Bond), dans les matériaux comme le ciment (Taiheiyo Cement, Sumitomo Osaka Cement), l'acier (Nippon Steel) ou encore le verre (Nippon Sheet Glass).

«Jusqu'à présent, ces groupes étaient plutôt dans une logique de réduction de leurs capacités. Or, la reconstruction apparaît désormais comme une réelle opportunité que le marché a très rapidement prise en compte, indique Arnaud Bauduin. Et si l'on considère l'impact au-delà du Japon, les producteurs de matières premières devraient également profiter de cette demande supplémentaire puisque le pays est importateur de ressources naturelles.»

UNE NOUVELLE ÈRE ÉNERGÉTIQUE PLUS VERTE?

Depuis la catastrophe japonaise, les titres liés aux énergies renouvelables flambent en Bourse (Solarworld, Sunpower, First Solar). Pour Marie de Mestier, gérante du fonds IT Funds Clean World, il ne s'agit pas d'un rebond passager mais bien d'un renouveau de la filière: «Sans conteste, la remise en question de la sûreté du nucléaire va avoir des répercussions sur les sources d'énergies renouvelables.» Ainsi, en Allemagne, le gouvernement a pris la décision d'interrompre ses projets de renouvellement de centrales. Tandis que la France a, de son côté, annoncé des mesures pour renforcer leur sécurité. Cela ne sera pas sans coûts.

Depuis la catastrophe japonaise, les titres liés aux énergies renouvelables flambent en Bourse.

Si le nucléaire est aujourd'hui considéré comme une des sources de production d'électricité les moins chères (4-10 centimes de dollar/kWh), la prise en compte des coûts de démantèlement, de traitement des déchets, des intérêts ainsi que des coûts de révision (plus de 400 millions d'euros par réacteur en France) le rend finalement moins compétitif que l'éolien (5-10 centimes de dollar/kWh).

Et si l'on s'intéresse au solaire, dont les technologies deviennent matures et dont les coûts de production diminuent de façon constante, le Gigawatt produit sera bientôt inférieur au Gigawatt issu du nucléaire. La parité réseau se rapproche d'ailleurs à grands pas. En Californie, par exemple, le coût de l'électricité traditionnelle est équivalent à celui du solaire. Les grands bénéficiaires seront donc les



ISSEI MATO / REUTERS

La zone résidentielle d'Ofunato, ravagée par le tsunami.

acteurs de la filière renouvelable qui profitent non seulement d'un regain d'intérêt de l'opinion publique mais aussi des gouvernements qui revoient leur programme de financement. Par exemple, l'Allemagne a pour ambition de débloquer près d'un milliard d'euros contre 300 millions l'an dernier.

Une analyse que ne partagent pas forcément tous les experts, notamment Régis Yancovici, directeur général d'Efigest Asset Management. Pour ce dernier, l'accident nucléaire japonais ne va pas nécessairement amener les Etats à accentuer leurs efforts financiers vers les énergies renouvelables. Les niveaux d'endettement de la plupart des pays développés sont en effet très élevés. Parfois trop.

«Certes, les valeurs solaires ont rebondi d'environ 15 à 20%, mais il s'agit d'un secteur très volatil qui n'était absolument pas dans une tendance haussière avant la catastrophe. Il était même en chute de presque 20% jusque-là, note Régis Yancovici. Les événements récents sont favorables aux énergies alternatives, notamment solaires, mais plutôt de façon marginale. Je n'envisage donc pas de tendance haussière à long terme sur ce secteur, mais plutôt un gel du développement du nucléaire, qui ne représente encore que 16% de la production d'électricité mondiale.»

LES VALEURS NIPPONES À SUIVRE

Au-delà de la reconstruction du pays, plusieurs usines japonaises (automobile, composants électroniques) ont été touchées par la catastrophe, avec des incidences directes sur leurs ventes et leur cotation. Pour Arnaud Bauduin, l'essentiel des usines arrêtées le sont en raison des coupures d'électricité volontairement décidées, l'objectif étant d'économiser du courant. «Les dégâts existent mais la plupart des usines vont pouvoir tourner à nouveau relativement rapidement, vu que les relations entre clients et fournisseurs sont étroites et teintées d'une forte solidarité», juge l'analyste d'OFI Asset Management.

Les analystes pensent que les groupes affichant des bilans de qualité et des valorisations historiquement basses constituent de véritables opportunités. Le marché a en effet déjà fait un tri rapide entre les victimes (les utilities) et les bénéficiaires (le BTP). Dès lors, parmi les titres à privilégier figurent des valeurs très décotées comme Nippon Sheet Glass (verre pour la construction et pour les écrans tactiles de dernière génération), Mitsui & Co et Inpex (approvisionnement en matières premières), Hitachi, ainsi que Sumitomo Mitsui Financial. ▲

LES ENTREPRISES QUI INVENTENT LE

FFUT

INTERVIEW

Joseph Jimenez,
CEO de Novartis

P.34

PHARMA

La médecine
personnalisée

P.42

NUMÉRIQUE

La promesse
du gadget
tout en un

P.46

ÉNERGIE

Des algues
comme biofuel

P.50



GAMING

La 3D portable

P.53

INDUSTRIE

La révolution
de l'impression
3D

P.56

MARKETING

L'avènement du
crowdsourcing

P.59

MODE

Complètement
à l'est

P.62

«LA PHARMA EST ENTRÉE DANS UNE NOUVELLE ÈRE»

Face à la perte de brevets et à une pression accrue sur les prix, les grands acteurs de la pharma sont poussés à se réinventer.

Le CEO de Novartis, Joseph Jimenez, a livré sa recette à Swissquote Magazine.

Par Ludovic Chappex et Daniel Saraga
Photos: Marc Wetli

Avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 50 milliards de francs, Novartis s'impose comme l'un des principaux moteurs de l'économie suisse. A lui seul, le groupe pharmaceutique participe pour près de 15% aux exportations du pays. Et environ 120'000 postes de travail en Suisse sont liés à son secteur d'activité.

Cette stature de géant transparaît aussitôt franchi le portail du Campus Novartis – une ville dans la ville qui abrite plus de 8000 employés dans les headquarters bâlois. Sur le chemin

qui conduit à l'imposante salle de réunion, où nous avons rendez-vous avec le nouveau maître des lieux Joseph Jimenez, successeur de Daniel Vasella, on imagine les milliers de chercheurs disséminés dans les locaux design et ultramodernes. C'est là, en partie, que se dessine la médecine du futur. Novartis a choisi de se démarquer en misant sur la diversification: de la pharma aux vaccins, en passant par les traitements ophtalmologiques ou les médicaments génériques, le groupe bâlois se profile sur tous les fronts. Interview.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶ Quels sont les défis de la prochaine décennie pour le secteur pharmaceutique en général, et Novartis en particulier?

Joseph Jimenez ▶ La pharma est entrée dans une nouvelle ère. D'une part, les règles d'homologation sont toujours plus strictes en matière de sécurité et d'efficacité des médicaments, et il devient donc de plus en plus difficile d'introduire de nouveaux produits sur le marché. D'autre part, les gouvernements sont toujours plus endettés et cherchent à limiter à tout prix les



dépenses de santé, ce qui conduit à une très forte pression sur les prix. Pour nous adapter à ce contexte, nous avons changé d'approche pour la découverte de nouveaux médicaments: plutôt que de nous focaliser uniquement sur un symptôme précis, nous cherchons désormais à agir en amont en identifiant les causes communes à des groupes de maladies. Cela nous permettra de découvrir des thérapies susceptibles de traiter une plus grande variété d'affections.

Cela signifie qu'une même substance peut désormais servir à soigner plusieurs maladies?

Tout à fait. Notre nouveau médicament Ilaris, par exemple, a été mis au point pour traiter une maladie très rare, appelée Syndrome périodique associé à la cryopyrine (SPAC), qui touche le système auto-immunitaire, mais il se trouve que certains processus cellulaires qui inter-



Novartis en chiffres

119'000

collaborateurs dans le monde, dont 12'500 en Suisse.

2'700

chercheurs en Suisse.

3,4

milliards de dépenses en recherche et développement uniquement en Suisse.

52

milliards de francs de chiffre d'affaires en 2010, en hausse de 14%.

9,97

milliards de francs de bénéfice net en 2010, en hausse de 18%.



Sobriété de mise pour la salle de conférence de Novartis.

«La Suisse va rester un pôle très important»

Les marchés émergents représentent une part toujours plus importante du chiffre d'affaires de Novartis, qui y installe désormais ses unités de production et de R&D. Les explications de Joseph Jimenez.

Novartis s'implante toujours plus dans les marchés émergents, avec des unités de production en Russie, notamment, et un centre de recherche et développement à Shanghai. A moyen terme, la Suisse va-t-elle rester une place stratégique pour la pharma? Bâle demeure notre site numéro un pour la recherche et le développement. Nous avons également un site à Cambridge (Massachusetts), ainsi qu'à Shanghai où nous avons investi un milliard de dollars.

De mon point de vue, et malgré la concurrence des marchés émergents, la Suisse restera à l'avenir un pôle très important, et cela pour au moins deux raisons: d'une part la qualité du niveau d'éducation, qui fait que nous disposons sur place d'excellents chercheurs, qui peuvent démarrer leur carrière chez nous; d'autre part, un contexte économique très positif et attractif, notamment en termes d'imposition.

Alors pourquoi investir dans trois sites de R&D distincts? Essentiellement parce qu'il faut aller chercher les talents là où ils se trouvent, tout comme nous le faisons en Suisse. Un chercheur américain, par exemple, ne sera pas forcément disposé à déménager à Bâle pour exercer son métier, car il existe suffisamment d'opportunités aux Etats-Unis. C'est l'une des raisons d'être de notre site du Massachusetts. Nous avons suivi le même raisonnement pour Shanghai.

Comment évoluent vos ventes sur les marchés émergents?

Dans les pays du BRIC (ndlr: Brésil, Russie, Inde, Chine), ainsi qu'en Turquie et en Corée du Sud, la croissance a atteint 12% l'an dernier, pour un total de 5 milliards de chiffre d'affaires, soit déjà un dixième de notre chiffre d'affaires total. Nous estimons que la croissance dans ces six pays va encore s'accélérer pour atteindre près de 20%, soit nettement plus que dans le reste du monde.

viennent dans cette maladie sont les mêmes que ceux de la goutte, une affection nettement plus répandue. On peut donc partir d'une maladie rare pour déboucher sur un médicament adapté à une large population de patients. Il y a encore cinq ans, personne n'imaginait cela possible.

Cette nouvelle approche va, à mon sens, démarquer Novartis de ses concurrents. Alors qu'habituellement une entreprise pharmaceutique développe en moyenne 23 nouvelles molécules

au stade préclinique pour commercialiser finalement un seul médicament, le taux de succès est nettement plus élevé chez nous: six molécules en moyenne conduisent à un médicament qui peut être lancé sur le marché.

Pour les années à venir, quel secteur médical vous paraît le plus profitable?

Etant donné le vieillissement de la population, je crois que le secteur de la médecine régénérative va connaître un véritable boom.

Est-ce la raison pour laquelle Novartis a racheté Alcon, société spécialisée dans les traitements ophtalmologiques, pour plus de 50 milliards de francs au total?

En 2020, plus de 700 millions de personnes sur terre auront plus de 65 ans. Beaucoup d'entre elles vont avoir besoin de traitements pour la vue. Or, Alcon est le leader mondial en la matière. Cette acquisition renforce notre position dans ce secteur.

D'autres pistes prometteuses?

Nous sommes en train de dévelop-

per des médicaments pour combattre les problèmes d'ouïe. Mais également des médicaments contre la perte de masse musculaire, un phénomène qui s'accélère à partir de l'âge de 50 ans. Nous expérimentons actuellement des solutions qui non seulement ralentissent la perte de masse musculaire mais permettent même d'inverser ce processus.

Par ailleurs, nous avons inauguré il y a trois ans une nouvelle unité de diagnostic moléculaire. Sa mission est de développer des médicaments plus ciblés, qui s'adressent précisément à certains groupes de patients en fonction de leurs profils génétiques.

C'est la fameuse «médecine personnalisée», dont votre voisin et concurrent Roche a fait son cheval de bataille... Ils sont actuellement leaders mondiaux sur ce terrain. Comment allez-vous rattraper votre retard?

Le terme «médecine personnalisée» est ambigu. Il donne l'impression que le traitement s'adresse à une seule personne, alors qu'en fait il cible des groupes de patients. Roche a fait un travail intéressant dans ce domaine, tout comme nous. Si vous regardez notre pipeline de produits à venir, je ne crois pas que nous soyons en retard. Je crois simplement que l'industrie évolue et s'adapte.

On entend souvent dire que les médicaments basiques ont déjà été développés et que la découverte de nouvelles substances va coûter de plus en plus cher...

Introduire un nouveau médicament sur le marché coûte environ 2 milliards de dollars et prend une dizaine d'années. Et les organismes de validation deviennent toujours plus exigeants: l'an dernier aux Etats-Unis, la FDA (Food and Drugs Administration) a approuvé seulement

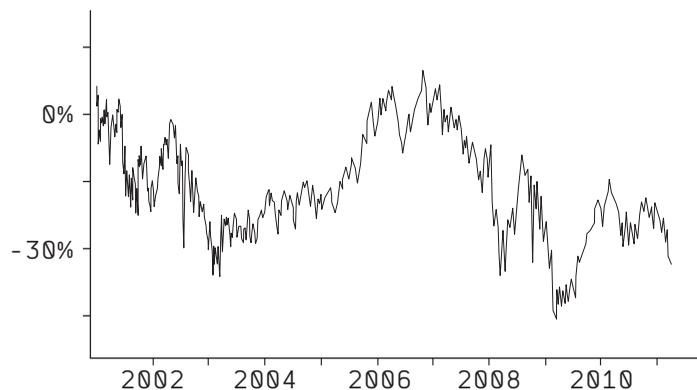
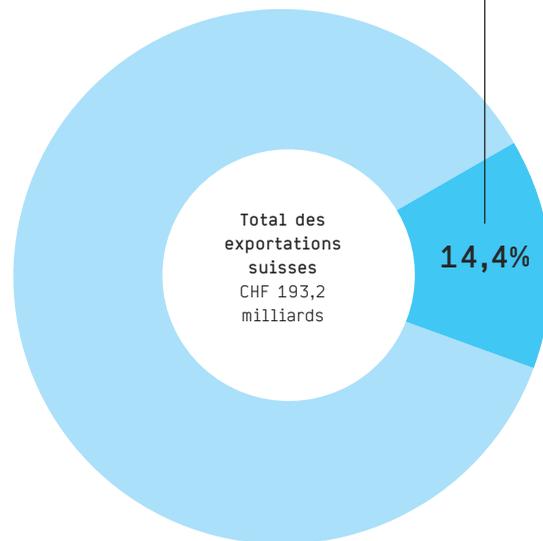
21 nouveaux médicaments. En matière de sécurité et d'efficacité, nos propres standards sont plus élevés aujourd'hui qu'il y a encore cinq ans.

Parallèlement, au cours des trois prochaines années, Novartis va perdre plusieurs brevets qui arrivent à échéance... L'an prochain, par exemple, votre blockbuster Diovan contre l'hypertension artérielle, qui génère 6 milliards de revenus par année, va tomber dans le registre

des médicaments génériques. Parviendrez-vous à combler cette perte?

La bonne nouvelle, c'est que l'arrivée à échéance de ce brevet n'est pas une surprise... Nous avons eu des années pour nous préparer à cette situation, en misant sur l'innovation. Aujourd'hui, plus de 20% de nos revenus proviennent de médicaments que nous avons lancés à partir de 2007. C'est un pourcentage énorme, qui est encore appelé à augmenter. Rien que l'an dernier en Europe, 13 de nos nouveaux

Part de Novartis dans le total des exportations suisses en 2010
CHF 27,9 milliards



Evolution de l'action Novartis sur 10 ans.

L'ASCENSION D'UN OUTSIDER

Entré au printemps 2007 chez Novartis en tant que directeur de la division Consumer Health (médicaments délivrés sans ordonnance), le Californien Joseph Jimenez, 50 ans, aura accompli une ascension fulgurante. Trois ans lui auront suffi pour accéder aux commandes du groupe pharmaceutique bâlois, en février 2010 déjà. De formation commerciale, «Joe» Jimenez a auparavant exercé ses talents de manager à la tête du groupe Heinz, leader mondial du Ketchup et des condiments (de 2002 à 2007). D'abord considéré avec circonspection lors de son arrivée chez Novartis – du fait de son absence de background scientifique –, il a su tirer parti de sa position d'outsider en apportant un regard neuf et en faisant de l'innovation sa priorité. Sous son impulsion, la part du chiffre d'affaires engendrée par les nouveaux produits a sensiblement augmenté.

De nature directe, cet ancien nageur de compétition de haut niveau, marié et père de 3 enfants, se révèle aussi un très bon communicant. Joseph Jimenez a obtenu une licence à l'Université de Stanford en 1982 et une maîtrise en gestion d'entreprise (MBA) à l'Université de Californie, à Berkeley, en 1984.



médicaments ont été approuvés par les autorités, ce qui nous place à la pointe de l'industrie en matière d'innovation. Et pour les cinq années à venir, nous avons 60 nouvelles molécules dans notre pipeline de produits, ce qui représente plus de 150 projets.

Sandoz, propriété de Novartis, se consacre entièrement au marché en expansion des génériques. Dans quelle mesure les deux entités tirent-elles

parti de leur proximité?

Dès qu'un brevet expire, il devient alors possible d'offrir également des génériques de qualité à bas prix. Et c'est là que Sandoz intervient, avec un avantage par rapport à d'autres compagnies pharmaceutiques comme Teva ou Mylan, par exemple, qui ne disposent pas d'un partenaire focalisé sur l'innovation. Dans notre cas, les équipes de Novartis et Sandoz ont la possibilité de planifier très à l'avance, pays par pays, quand

la version générique d'un médicament sera commercialisée.

En 2020, selon vous, à quoi identifiera-t-on Novartis? Quelle sera la force de la marque?

Je souhaite que Novartis s'établisse comme la meilleure entreprise active dans la santé, au sens large, et pas seulement comme une entreprise pharmaceutique ou une entreprise de diagnostics médicaux. Aujourd'hui déjà, après le rachat d'Alcon,

la pharma ne représente plus que 60% de nos ventes. Et vu la croissance de nos autres secteurs d'activité, cette part va continuer à baisser. L'avenir passe par une diversification encore accrue, aussi bien dans la pharma que dans les vaccins, l'ophtalmologie ou encore les médicaments sans ordonnance.

Novartis dispose d'un milliard de francs de cash-flow par mois. Que comptez-vous en faire?

La première priorité est de rembourser la dette contractée pour le rachat d'Alcon, qui a été une acquisition très lourde. Mais vu le cash-flow à notre disposition, cette dette sera rapidement effacée. La seconde priorité consiste à poursuivre

notre processus d'acquisition de sociétés, mais de taille plus modeste, dans les domaines qui nous paraissent porteurs.

Par exemple, nous avons racheté en début d'année le groupe américain Genoptix, spécialisé dans le diagnostic des cancers du sang, pour un montant de 470 millions de dollars.

Le rachat d'entreprises vous permet-il d'acquérir plus rapidement certaines compétences?

Absolument. Dans un domaine comme la chirurgie ophtalmologique, développer les mêmes compétences qu'Alcon à l'interne aurait pris des années. Le rachat de Genoptix procède de la même logique: il nous faudrait cinq ans

«Notre objectif est clair: moins de marketing et plus de R&D.»

pour créer un tel laboratoire en partant de zéro.

En janvier dernier, vous avez supprimé 1400 emplois aux Etats-Unis, où Novartis réalise pourtant encore 40% de ses ventes. Ce marché n'est-il plus aussi profitable?

En l'occurrence, il s'agit de postes de représentants commerciaux. Cette mesure s'explique par le fait que, au cours des

Du ketchup à la pharma

Le récent CEO de Novartis, auparavant à la tête du groupe Heinz, est un nouveau venu dans le secteur de la pharma. Un profil d'outsider qui, selon lui, constitue un avantage. Il raconte ses débuts dans l'entreprise et sa relation avec Daniel Vasella, ancien CEO et actuel président du conseil d'administration.

Avant votre arrivée chez Novartis, il y a quatre ans, vous dirigez le groupe Heinz, essentiellement connu pour son ketchup...

Il y a évidemment de grandes différences entre ces deux secteurs d'activités, mais cette situation offre un avantage: j'ai pu apporter un regard extérieur. Les gens qui ont toujours vécu à l'intérieur de l'industrie pharmaceutique, et qui ont donc connu les années de grande prospérité, ont parfois du mal à repérer les changements en cours, alors même que le contexte évolue rapidement.

Comme je viens du secteur de la consommation, je suis particulièrement attentif à l'évolution des besoins des consommateurs et des acteurs du marché.

En tant que non-scientifique, comment avez-vous été accepté par vos collaborateurs?

Au départ, de façon mitigée. Plusieurs personnes étaient sceptiques, pas seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi parmi les observateurs. On relevait le fait que je n'avais pas un background scientifique, mais avec le temps, les gens ont réalisé ce que je pouvais apporter.

Dans votre jeunesse, vous avez figuré parmi l'élite des nageurs américains. Qu'est-ce que la compétition signifie pour vous?

Ce terme me rappelle mon passé de nageur. Je me levais à 4 heures du matin pour aller m'entraîner de 5 heures à 7 heures, avant le début de l'école, puis je m'entraînais à nouveau en rentrant des cours. Pour être le meilleur, il faut avoir une discipline très stricte et travailler beaucoup. Ces règles sont toujours valables pour mon travail actuel.

A quand remonte votre dernier désaccord avec Daniel Vasella?

Nous avons des divergences de vue chaque semaine. Mais ces échanges sont très positifs. Dan est un très bon «sparring partner». Bien que les responsabilités de chacun soient clairement délimitées, le fait de confronter franchement nos avis nous permet d'avancer et de déterminer la meilleure stratégie pour l'entreprise.

Est-ce que vous vous rencontrez souvent?

Physiquement, environ deux fois par mois. Mais si un sujet se présente qui requiert l'avis du conseil d'administration, je décroche mon téléphone pour en parler avec lui.

dix dernières années aux Etats-Unis, trop de forces ont été allouées à la vente; pas seulement chez Novartis mais dans toutes les compagnies.

Vos dépenses en marketing seraient donc trop élevées?

Absolument. Dans le secteur pharma, par exemple, alors que les dépenses en R&D représentent 20% du revenu des ventes, les dépenses en marketing s'élèvent à

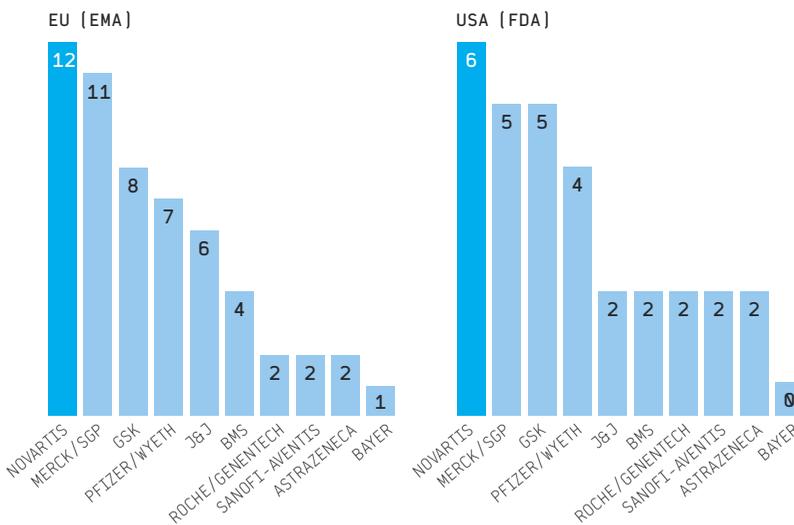
28% du revenu. Je souhaite ramener cette proportion à 20% au cours des cinq prochaines années. L'objectif est clair: moins de marketing et plus de R&D.

Hormis les investissements en R&D, avez-vous une recette pour favoriser l'innovation au sein de Novartis?

Nous avons notamment remodelé le campus de Bâle pour en faire un lieu d'apprentissage et d'échange.

Notre «lab of the future», par exemple, est un large open space avec des laboratoires modulables. Cela favorise l'interaction entre les chercheurs. Nous avons également mis en place une plateforme en ligne interne à l'entreprise, baptisée «ideapharm»: n'importe quel employé dans le monde peut soumettre une question ou une remarque et obtenir rapidement une solution. Cette mise en commun du savoir aide grandement à l'innovation.

Autorisations de mise sur le marché de NME (New Molecular Entity) 2007-2010



«Nous ne voulons pas perdre trois mois avec une question qui peut se régler en une semaine.»

Vous avez déclaré vouloir accélérer les processus de décision à l'interne, n'est-ce pas une approche risquée dans la pharma? Un choix précipité pourrait occasionner des pertes gigantesques ou vous faire manquer la découverte d'un blockbuster...

Il s'agit d'un point très important. Si l'on parle des décisions concernant les axes de recherche pharmaceutique, elles ne peuvent pas – et ne doivent pas – être prises rapidement. En revanche, il n'y a aucune raison pour que certaines décisions liées au marketing et à la gestion administrative, pour lesquelles le risque de se tromper est infime, nous prennent autant de temps que les choix stratégiques en matière de pharma. Nous ne voulons pas perdre trois mois avec une question qui peut se régler en une semaine. ▾

NOVN



Avis d'analystes

«Novartis dispose d'un solide pipeline de produits»

«Les perspectives de croissance dans la pharma ne sont pas des plus engageantes pour les investisseurs. Au cours des deux prochaines années, la croissance du secteur ne devrait pas excéder 2%. Cette situation découle d'une pression à la baisse sur les prix – due principalement à la mauvaise situation financière des gouvernements – et de la perte de plusieurs brevets jusqu'alors très rentables. La pharma sort de quinze années extrêmement profitables, et elle reste d'ailleurs un secteur très rentable, mais il devient

difficile pour les entreprises de générer encore une forte croissance. Dans ce contexte, Novartis est mieux placée que la plupart de ses concurrents. L'entreprise est très bien diversifiée et dispose d'un solide pipeline de produits à venir. A court terme, je ne recommande toutefois pas l'achat. Le secteur se trouve actuellement en pleine phase de restructuration et la perte de brevets risque de peser sur le chiffre d'affaires.»

Andrew Weiss, analyste à la banque Vontobel

PHARMA

La médecine du futur sera personnalisée

La montée en puissance des médicaments «sur mesure» révolutionne le secteur pharmaceutique. Repérage des pistes les plus prometteuses.

Par Bertrand Beauté

Illustration: Caroline Fischer

«Médecine personnalisée.» Le terme est en vogue dans l'industrie pharmaceutique. Derrière cette expression se cache la volonté d'en finir avec un dogme: une pathologie, un traitement.

«Jusqu'ici, les entreprises pharmaceutiques commercialisaient un même médicament pour l'ensemble des personnes atteintes d'une même pathologie, explique Claude Allery, directeur général de Bionest Partners. Désormais, elles développent des molécules qui ciblent des sous-groupes précis de patients.» L'idée est simple: deux individus atteints d'une même pathologie répondent différemment à un même traitement, en fonction de leurs caractéristiques génétiques, biologiques et physiologiques. Les progrès en biotechnologie permettent désormais d'identifier des biomarqueurs qui indiquent quel patient répondra positivement à un traitement particulier et qui n'y répondra pas. Une véritable révolution.

«C'est la fin des blockbusters, ces médicaments rapportant des milliards de dollars, estime Stephan Dubosq, analyste chez Arkeon finance. Comme ils concernent des marchés plus restreints, les prix de ces médicaments sont néanmoins nettement plus élevés (30'000 à 50'000 euros par an, ndr).»

La stratégie séduit les différents systèmes de santé qui acceptent de payer plus cher un traitement s'ils sont sûrs de son efficacité. «Cette approche va éliminer le remboursement de traitements onéreux et parfaitement inutiles, souligne Arsène Guekam, analyste chez CM-CIC Securities. En ce sens, les théra-

pies ciblées s'inscrivent davantage dans une stratégie de dépenser mieux que de dépenser moins.»

«Pour le moment, les médicaments personnalisés sont apparus principalement dans le traitement de certains cancers, note Claude Allery. Mais cela va s'étendre à d'autres pathologies.» Le segment de la médecine personnalisée, qui représentait 24 milliards de dollars aux Etats-Unis en 2009, devrait ainsi atteindre 42 milliards en 2015, soit une progression moyenne supérieure à 10%, quand, dans le même temps, la croissance de l'industrie pharmaceutique dans son ensemble ne dépasserait pas 4%, selon le cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers.

Qui pour en profiter? «Toutes les big pharmas ne sont pas bien placées dans ce domaine, prévient Arsène Guekam. Cette démarche nécessite des compétences très larges en recherche et développement. Pour faire simple, il fallait auparavant identifier une molécule active dans le traitement d'une pathologie. Désormais, la médecine personnalisée nécessite d'identifier un biomarqueur chez les patients, puis d'élaborer un test diagnostique qui met en évidence ce marqueur et enfin mettre au point un médicament ciblé.»

«Roche et Novartis ont pris de l'avance, en investissant dans le secteur du diagnostic moléculaire, estime Claude Allery. Mais toutes les entreprises pharmacologiques n'ont pas pris le même tournant, car il s'agit d'un métier très différent de la «pharma classique». C'est un choix stratégique qui fera des perdants et des gagnants.» ▲



BIOTECHNOLOGIE Alors que, jusqu'ici, les entreprises pharmaceutiques commercialisaient un même médicament pour les personnes atteintes d'une même pathologie, les médicaments du futur cibleront des groupes de patients en fonction de leurs caractéristiques génétiques. Ces nouveaux produits sont promis à une croissance annuelle de 10%, tandis que la moyenne du secteur pharmaceutique ne devrait pas dépasser les 4%.

Roche, leader des tests de diagnostic

L'entreprise suisse a lancé plusieurs médicaments ciblés et dispose d'un riche portefeuille de molécules en développement.

Par Bertrand Beauté

«J'aime beaucoup cette valeur.» Arsène Guekam, analyste spécialisé dans la pharmacologie chez CM-CIC Securities recommande l'achat du titre Roche. «Actuellement, cette société est à la pointe dans le domaine de la médecine personnalisée. Très tôt, Roche a décidé de concentrer ses efforts de recherche et développement sur ce secteur, en travaillant à la fois sur la découverte de médicaments, l'identification de biomarqueurs et la mise au point de tests de diagnostic. C'est une stratégie qui porte ses fruits.»

Une stratégie, surtout, initiée de longue date. Dès le début des années 1990, Roche a racheté 56% de la petite société de biotechnologie californienne Genentech. A l'époque, ce choix apparaissait comme un pari risqué dans le domaine encore abscons de l'ingénierie génétique.

Mais après des années de financement à fonds perdus, les équipes de Genentech ont fini par aligner les résultats. En 2009, après dix-neuf ans de concubinage, c'est en toute logique que Roche a fini par déboursier 46,3 milliards de dollars pour officialiser le mariage entre les deux sociétés, en rachetant les 44% qu'il ne détenait pas encore. La somme est colossale, mais elle illustre la qualité du portefeuille moléculaire de Genentech: quatre biomédicaments (Avastin, Tarceva, Herceptin et Rituxan) découverts par l'entreprise bio-

technologique font désormais le bonheur de Roche.

Plus récemment, le rachat, au prix fort, en 2008 de la petite société de diagnostic Ventana, pour 3,4 milliards de dollars, montre à quel point l'entreprise suisse ne veut pas rater le virage de la médecine personnalisée. «Roche est l'une des big pharmas qui a pris le plus d'avance sur ses concurrents dans ce domaine», estime Claude Allery, directeur général de Bionest Partners, cabinet de conseil dans le domaine de la santé. Résultat: l'action de l'entreprise devrait atteindre 165 francs (+25%) dans les prochains mois, selon un consensus d'analystes (mars 2011). Le portefeuille étoffé de molécules de la société ainsi que sa faible exposition à la perte de brevets expliquent ces prévisions.

«Roche est l'une des big pharmas qui a pris le plus d'avance sur ses concurrents.»

Néanmoins, plusieurs éléments pourraient contrarier ces bonnes perspectives. Le laboratoire doit tout d'abord faire face à la grogne judiciaire qui entoure le Roaccutane. Ce médicament contre l'acné est accusé dans plusieurs pays d'être à l'origine de suicides. Pour faire face aux nombreux

litiges en cours, Roche a annoncé avoir «effectué des provisions» financières, tout en estimant que son médicament est «sûr». Des procès potentiels à venir qui n'inquiètent pas Arsène Guekam: «Il est difficile de prévoir quelles seront les conséquences de cette affaire, concède l'analyste. Mais ce qui est sûr, c'est que le Roaccutane ne représente pas grand-chose aujourd'hui dans le chiffre d'affaires du groupe. Les risques me semblent limités.»

Par ailleurs, avec la fin de la pandémie de grippe A(H1N1), le groupe bâlois a vu les ventes annuelles de son antiviral Tamiflu plonger de 73%, à 873 millions de francs en 2010. La même année, il a aussi pâti de la perte de brevet du CellCept, utilisé pour prévenir les rejets de greffe, qui peut être copié légalement depuis mai 2009, et dont les ventes ont déjà baissé de 15%.

Globalement, l'année 2010 du laboratoire restera mitigée avec une hausse de 4% des profits, à 8,9 milliards de francs suisses et des ventes en baisse de 3%, à 47,4 milliards. Pour 2011, le groupe se montre prudent. Les ventes devraient augmenter de quelques points, et le bénéfice par action de 10% au mieux. Comme en 2010, Roche sera affecté par la réforme du système de santé américain et la rigueur en Europe. ▲

✉ ROG





Le rachat de Genentech en 2009 aura permis à Roche de renforcer son portefeuille biomoléculaire. Les blockbusters Herceptin, Rituxan ou Avastin représentent une grande partie du chiffre d'affaire.

Le pari Transgène

Actuellement dans une passe délicate, cette petite société dispose néanmoins de quelques molécules prometteuses. Acheter à titre spéculatif.

Coup dur pour Transgène. La start-up strasbourgeoise a annoncé mardi 22 février la fin de son accord de licence avec le laboratoire suisse Roche, datant de 2007, sur le développement du TG4010, un produit contre les maladies dues au virus du papillome humain (HPV ou cancer du col de l'utérus). La nouvelle a inquiété les marchés qui ont sanctionné le titre d'un sévère -13% en une journée.

Néanmoins, les investisseurs auraient tort de se détourner trop rapidement de la biotech française. Spécialiste en immunothérapie, l'entreprise dévoilera en 2011

et 2012 plusieurs résultats définitifs sur ses produits, notamment son médicament le plus avancé, le TG4010, recommandé dans le traitement du cancer du poumon.

«Transgène est à la croisée des chemins, estime Stephan Dubosq, analyste chez Arkeon Finance. Si les résultats du TG4010, développé avec Novartis, se révèlent positifs, la société disposera d'un profil de risque beaucoup moins critique. C'est une entreprise à suivre.» Le TG4010 est en effet considéré comme un produit à très fort potentiel sur le marché pharmaceutique, avec des revenus potentiels à venir dépassant le milliard de dollars. ▲

☒ TNG,E



bioMérieux et le diagnostic moléculaire

Numéro sept mondial du diagnostic in vitro, l'entreprise française opère un virage stratégique vers la médecine personnalisée.

A la Bourse de Paris, l'annonce en avril 2010 d'un accord entre la société américaine Knome et l'entreprise française bioMérieux n'a pas fait de vagues. Pourtant, il pourrait s'agir d'une opération majeure pour le spécialiste du diagnostic in vitro. Historiquement cantonné dans le domaine des diagnostics des maladies infectieuses, bioMérieux tente désormais d'investir le monde du diagnostic moléculaire.

L'accord passé avec Knome lui donne l'accès exclusif à la plateforme d'analyse du génome développée par l'entreprise américaine. Objectif: apporter des solutions d'avant-garde au marché du diagnostic in vitro, basées sur le séquençage du génome. Par ailleurs, la société française tente de s'engager sur la voie du théranostic, un néologisme qualifiant l'alliance du diagnostic et de la décision thérapeutique personnalisée. Le groupe lyonnais a ainsi racheté en 2008 la société américaine Biotheranostic, qui commercialise trois tests moléculaires.

Reste que le virage stratégique opéré par BioMérieux laisse les analystes sceptiques: «La société offre une bonne visibilité, note Arsène Guekam de CM-CIC. Mais je ne la recommande pas à l'achat. Elle me semble actuellement suffisamment bien cotée.» Fort d'un chiffre d'affaires 2010 en progression de 11%, à 1,357 milliard d'euros, BioMérieux est actuellement cotée 74 euros (mars 2011) par action. ▲

☒ BIM,E



La promesse du gadget tout en un

La prochaine décennie sera celle de l'appareil mobile ultime, couvrant à lui seul tous les besoins de l'utilisateur nomade.

Par Armelle Vincent

Illustration: Mimmo Mendicino

Tablettes tactiles, smartphones, netbooks, MP3. En 2011, les consommateurs se posent encore la question de savoir quelle combinaison de ces appareils acquérir. «Dans dix ans, ce débat sera clos», répond Rob Enderle, l'analyste le plus écouté de la Silicon Valley. «Nous aurons un seul appareil capable de remplir toutes les fonctions: téléphonie, messagerie, vidéo, photographie, streaming, carte de paiement et bien d'autres choses encore.» Ainsi, l'avenir appartiendra à la compagnie capable d'inventer ce gadget tout-terrain. D'ici là, l'iPod aura disparu, emporté par son principal défaut, sa redondance désormais inéluctable avec le smartphone. A peine nées, les tablettes tactiles sont déjà en danger. L'iPad est finalement encore encombrant et n'est pas conçu pour la prise de notes et le traitement de texte en général. «C'est surtout un excellent outil de consommation de contenu», précise Rob Enderle.

«Apple pourrait avoir atteint son pic et être aujourd'hui sur la mauvaise pente, ose l'analyste, d'autant plus que Steve Jobs n'est plus aux commandes. Souvenez-vous d'IBM...» De fait, l'iPhone est désormais concurrencé par d'excellents smartphones tels que les Henc Sense de HTC, capables par exemple de détecter s'ils viennent d'être placés dans un sac à main et du coup d'augmenter automatiquement le volume de leur sonnerie, d'être atteints à distance s'ils ont été égarés ou encore de laisser leurs utilisateurs travailler sur plusieurs applications en même temps.

Amazon est, de l'avis de multiples experts, la compagnie à surveiller actuellement. Elle planche sur l'élimination totale et définitive du disque dur en offrant désormais des services de cloud computing (lire en p. 48 l'article sur Amazon). Tandis que d'autres entreprises comme Apple, Motorola, HTC, Samsung, Google continuent, elles, de travailler sur l'appareil révolutionnaire de demain et ses applications. «Ce que veulent les utilisateurs est la

possibilité d'avoir un seul gadget en poche plutôt que d'en transporter plusieurs», poursuit Enderle. Dernière innovation en phase de création: un smartphone équipé d'un écran flexible déroulable. «Le projet est à l'étude et ses inventeurs n'ont pas encore résolu les problèmes inhérents au déroulement», précise David Carlick, capital investisseur pour la firme Rho Ventures. Le marché appartiendra à celui qui trouvera la solution.» ▲

Netflix, leader des films en streaming

L'ancien loueur de DVD par correspondance s'est réinventé. Il compte aujourd'hui plus de 20 millions d'abonnés à son service en ligne.

Avec la disponibilité croissante du streaming de films, les experts avaient déjà – presque – enterré cette compagnie qui, en 1999, se mit à offrir un service de location de DVD par correspondance contre un abonnement mensuel. Mais Netflix s'est réinventée. Ses 20 millions d'abonnés (fin 2010) préfèrent désormais sélectionner leurs films en ligne afin de pouvoir les regarder instantanément. Netflix les met donc à leur disposition (on ignore le nombre exact de films disponibles). Et économise ainsi les frais d'expédition, qui se sont élevés à environ 550 millions de dollars en 2010 [l'aller-retour d'un DVD coûte 1 dollar]. Pour l'instant, Netflix jouit d'un certain monopole en l'absence d'une concurrence directe. Car les modèles proposés par HBO, Amazon et Hulu, ses trois rivaux potentiels, sont différents: ils ne fonctionnent pas à l'abonnement mais à l'unité louée. Il ne reste plus à Netflix qu'à mettre toute sa vidéothèque en ligne. Car les DVD seront bientôt aussi obsolètes que les disques ou les cassettes. Actuellement, les consommateurs peuvent regarder un film Netflix sur 200 appareils (iPad, iPhone, Xbox 360, consoles Nintendo Wii et Sony PS3). ▲

■ NFLX,U



**TACTILE ET MOBILE**

L'écran flexible (ou déroulable) fait rêver et représente la prochaine révolution du secteur de l'informatique mobile. Et l'un de ses plus grands défis. Plusieurs constructeurs planchent actuellement sur une telle innovation, qui existe déjà sous la forme de prototypes. Selon les experts, le marché pourrait appartenir à l'entreprise qui trouvera la première une solution commercialisable.

Amazon, la caverne d'Ali Baba

Le leader du e-commerce enfonce le clou et distance la concurrence. Voici pourquoi.

Par Armelle Vincent

La décade écoulée a été celle d'Apple, de son PDG Steve Jobs, et de ses étourdissants produits: iPod, iPhone, et dernièrement, l'iPad. Celle dans laquelle nous venons d'entrer pourrait bien être celle d'Amazon. «C'est la compagnie la plus fascinante du moment», déclare sans hésiter David Carlick de Rho Ventures. «Lorsqu'il s'agit d'innovation, Amazon occupe actuellement la première place, renchérit Rob Endlerle. Elle est en train de montrer l'exemple de l'ingéniosité dans la diversification. Amazon a généré 24 milliards de dollars de revenus en 2009 (soit 26% d'augmentation par rapport à 2008) entre autres en empiétant sur les domaines traditionnellement réservés à Apple et Google.»

Pour le commun des mortels, c'est-à-dire la majorité des consommateurs, Amazon est non seulement un vendeur de livres, mais aussi une sorte de gigantesque caverne d'Ali Baba en ligne où l'on trouve presque n'importe quel article, du produit de beauté au rideau de douche en passant par le bijou. Mais pour les développeurs, les administrateurs de sites web et les particuliers avisés, Amazon offre désormais surtout des possibilités infinies de stockage, de programmation et d'applications. En quelques années, le «libraire» a non seulement opéré une diversification phénoménale de ses produits et services mais il est également devenu l'un des leaders incontestés du cloud computing en lançant Amazon Elastic Compute Cloud, ou EC2. De quoi s'agit-il? D'un service permettant à des

tiers de louer des serveurs à distance, sur lesquels exécuter leurs propres applications web. Avantage principal: le client ne paie qu'en fonction du temps d'usage des serveurs. «C'est une véritable révolution pour les start-up, explique David Carlick. Là où elles devaient dépenser 20 millions de dollars en frais de serveurs pour leur lancement il y a dix ans, elles ne dépensent plus que le dixième de cette somme.» EC2 contient actuellement plus de 82 milliards d'objets et peut traiter jusqu'à 100'000 demandes par seconde.

«C'est la compagnie la plus fascinante du moment.»

En plus du cloud computing, à l'origine pensé par Google, Amazon s'est aventuré avec succès dans les domaines de la musique et de la vidéo. Son nouveau magasin virtuel MP3 pré-installé sur les smartphones Milestone de Motorola et le Palm Pixi offre aux utilisateurs de ces appareils une alternative solide à iTunes. Et son nouveau service de vidéo en streaming se positionne en concurrent du modèle Netflix (bien que ce dernier fonctionne à l'abonnement tandis qu'Amazon facture à l'unité). Dans le domaine de l'édition virtuelle, le Kindle (prix d'achat: 139 dollars aux USA) reste le produit le plus populaire d'Amazon avec près de 2 millions de lecteurs vendus, ce

qui représente environ 60% du marché des lecteurs de livres électroniques.

S'intéressant aussi aux smartphones, Amazon vient de lancer l'une des applications les plus pratiques (disponible sur l'iPhone) pour les consommateurs. Elle permet, en plaçant le téléphone sur le code-barres d'un produit, d'en comparer le prix proposé par le magasin dans lequel vous vous trouvez à celui d'Amazon. Si le prix d'Amazon est meilleur (ce qui est presque toujours le cas), le consommateur peut, grâce à un simple clic, commander immédiatement le produit en question sans passer par le site.

«Amazon domine le marché du e-commerce pour au moins trois raisons, explique Claudio Pinkus, directeur du développement stratégique de Multiply et consultant dans la Silicon Valley. D'abord, Amazon vend tout, non seulement sa propre marchandise mais aussi celle des autres, ce qui permet aux consommateurs de comparer les produits sans quitter le site et à Amazon de prendre un pourcentage sur les ventes de ses concurrents. Ensuite, Amazon a inventé le processus «clic unique» d'achat. Moins le consommateur doit cliquer, moins on risque de le perdre. Enfin, Amazon apparaît comme résultat de recherche Google pour presque tous les produits, ce qui représente un énorme avantage sur la concurrence.» ▲

AMZN,U



«Xoom» et la renaissance de Motorola

L'entreprise américaine a surpris au dernier Consumer Electronic Show de Las Vegas. Sa tablette tactile baptisée Xoom se pose en rivale crédible de l'iPad.

La première tablette équipée de Honeycomb – le nouveau système d'exploitation de Google – est la Xoom de Motorola, une concurrente digne de l'iPad et couronnée du Prix du meilleur appareil au Consumer Electronic Show de janvier dernier.

Depuis la disparition des Pagers et du Razr, l'icône des téléphones portables à clapet, à la fin des années 1990, Motorola était tombée dans une semi-obscurité, même si c'est à elle que l'on doit le premier smartphone Droid lancé par Google. «Mais la compagnie a le vent en poupe, remarque l'analyste Rob Enderle. A mon avis, c'est elle qui vient de lancer le smartphone le plus innovateur et révolutionnaire de la planète, l'Atrix 4G.»

Cet Android jouit déjà de la réputation du plus puissant smartphone disponible sur le marché. Il a créé l'événement au récent CES (Consumer Electronic Show) de Las Vegas et peut être considéré comme l'équivalent d'un ordinateur puisqu'il dispose à la fois d'un laptop Dock et d'un multimedia Dock. Ces accessoires externes vendus pour la somme de 500 dollars permettront à leurs utilisateurs de bénéficier d'un écran de 11,6 pouces, d'un clavier complet et d'une autonomie de huit heures. Et puis Motorola vient de racheter 3LM, une start-up spécialisée dans la sécurité des appareils tournant sous Android. Une belle renaissance. ▲

MSI,U



Présentation de l'iPad 2 et de sa nouvelle «smart cover» pliable, élégante et pratique, le 2 mars à San Francisco.

Apple, un coup d'avance

La concurrence d'Android commence à gêner l'iPhone, mais la firme à la pomme reste une référence en matière d'innovation.

Même si Apple pourrait finir par perdre son leadership, nous n'en sommes pas encore là. Dans le domaine des smartphones, l'iPhone continue d'occuper une place de choix. Dernier-né de la famille, l'iPhone 4 a recueilli les éloges de la presse spécialisée. Son écran Retina à la résolution ultra-fine, ses fonctionnalités d'appel et d'enregistrement vidéo, ou encore la possibilité d'utiliser plusieurs applications à la fois en font un champion.

Depuis son lancement en 2007, environ 85 millions d'iPhone ont été vendus dans le monde, ce qui représente 39% des revenus de la compagnie (mais seulement 3,4%

des ventes globales de téléphones portables). Selon Rob Enderle, la popularité croissante de la nouvelle génération d'androids pourrait causer quelques soucis à Apple. En matière de tablettes tactiles, l'iPad est toujours leader de sa catégorie avec 15 millions d'unités vendues. Mais la nouvelle technologie nvidia choisie par Motorola et Dell pour leurs tablettes, respectivement baptisées Xoom et Streak 7, représente une vraie alternative à l'iPad, dont la nouvelle version, plus légère, plus rapide et équipée d'une caméra, est disponible depuis la fin mars. Quant à l'iPod, il pourrait être en danger d'extinction, la plupart des smartphones offrant désormais un MP3 intégré. ▲

AAPL,U



ÉNERGIE

Exxon Mobil mise sur les algues pour fabriquer du biofuel

La société pétrolière et gazière américaine se tourne vers la génétique et les énergies propres. Un pari à 600 millions de dollars.

Par Daniel Saraga
Illustration: Rahel Arnold

Même les géants du pétrole se mettent au vert. «Se tourner vers les énergies renouvelables représente une opération de relations publiques pour apaiser le public et les gouvernements, mais pas seulement, explique Eric Lundin, analyste de l'entreprise de conseil PFC Energy. Il s'agit également d'anticiper les risques de taxes sur le carbone susceptibles de freiner la consommation.»

Géant parmi les géants, Exxon Mobil mise sur les algues pour fabriquer du biofuel.

Son approche: utiliser la génétique pour créer des algues capables de fabriquer du carburant synthétique.

Pour y arriver, la compagnie américaine investit plus de 600 millions de dollars et s'est alliée avec Synthetic Genomics, une entreprise de biotech fondée par Craig Venter. «Le biofuel standard tel que l'éthanol produit à partir de plantations de cannes à sucre nécessite énormément de terrain, souligne Eric Lundin. Cultivées en cuves,

les algues permettraient de décupler la production.» Et pour raffiner son biofuel, Exxon espère pouvoir réutiliser ses infrastructures existantes, aujourd'hui employées pour le pétrole. «On peut imaginer que cette technologie sera prête à l'horizon 2030, ce qui correspond – d'après les estimations actuelles – au moment où la production pétrolière commencera à décliner.» ▲
XOM,U



First Solar: l'énergie solaire du futur

Après avoir intégré le S&P 500 à la fin de 2009, le géant américain voit sa suprématie menacée par la Chine.

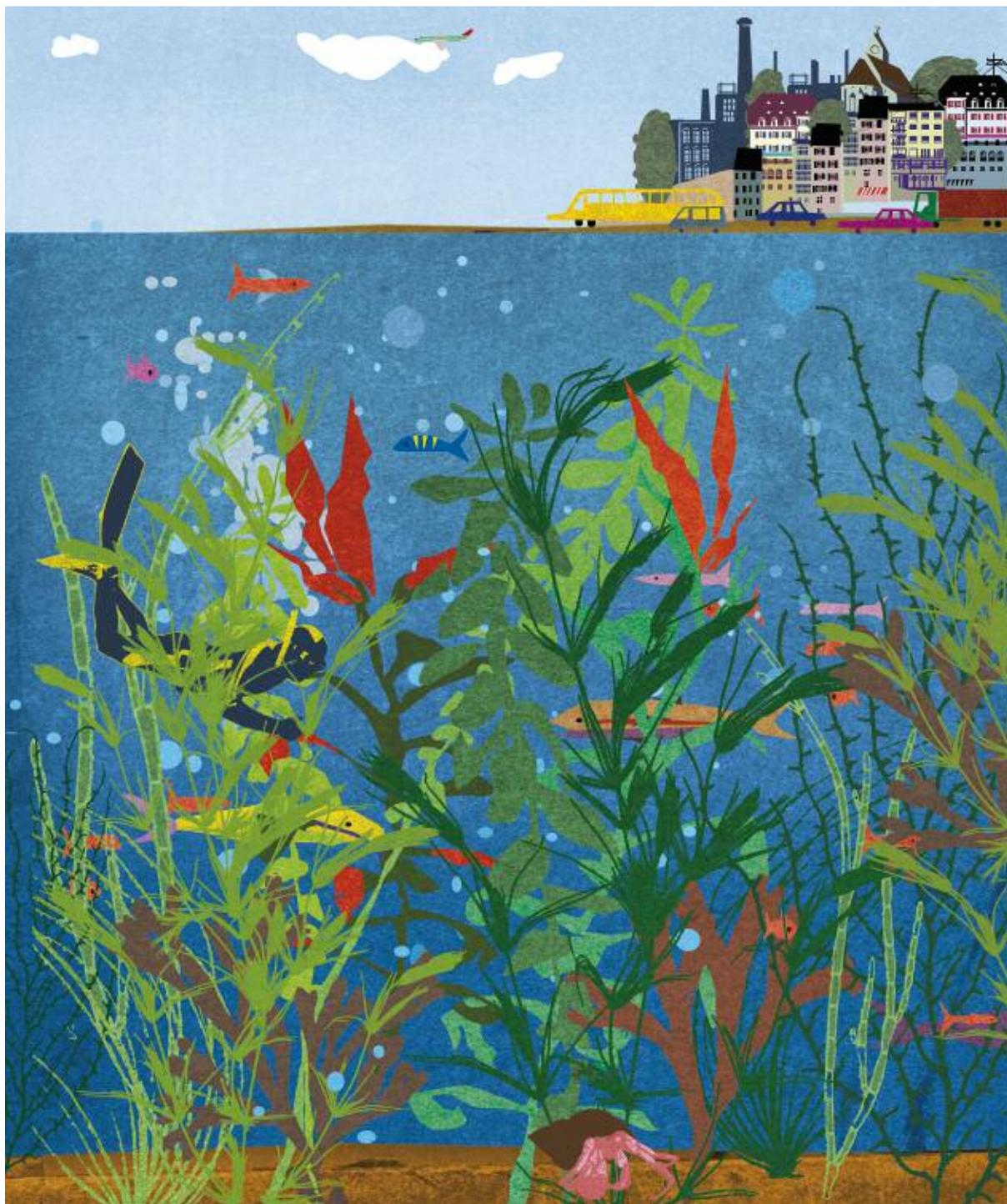
C'est la première entreprise entièrement vouée aux énergies renouvelables à avoir rejoint le S&P 500, en octobre 2009. En une décennie, First Solar est devenue le leader mondial des cellules solaires de seconde génération. La totalité des modules produits par l'entreprise américaine devrait dépasser cette année les 1,4 GW – soit davantage qu'une grosse centrale nucléaire. En 2008, elle avait fait passer le coût de production en dessous du dollar par Watt. Ce coût reste bien en dessous du photovoltaïque

standard [1^{ère} génération] – mais au prix d'une efficacité réduite par m2 de panneau.

La Chine représente un obstacle de taille, explique Theodore O'Neill, analyste chez Wunderlich Securities: «Le gouvernement chinois est déterminé à faire du pays le plus grand producteur de panneaux solaires au monde. Il a ainsi consenti beaucoup d'efforts pour intégrer verticalement l'ensemble de la production, faisant chuter les prix. Concernant l'action de First Solar, je recommande donc la vente: pour maintenir son prix actuel, elle devrait au moins doubler ses parts de marché dans les prochaines années. Je n'y crois pas.»

Autre avis chez Ardour Capital Investments: «Nous recommandons l'achat, confie l'analyste Adam Krop. L'action a atteint notre prix-cible de 180 dollars. Ils ont déjà survécu à la guerre des prix menée par la Chine en 2009. La pression sur les prix exercée par les Chinois n'était d'ailleurs pas durable et ils l'ont réduite. De plus, le coût des matières premières utilisées par le photovoltaïque standard en Chine est à nouveau remonté après le krach de 2007, ce qui profite à First Solar. Ils restent leader de leur marché, et de loin.» ▲
FSLR,U





ÉNERGIES VERTES

Le biofuel extrait d'algues cultivées en cuve – et génétiquement modifiées – doit permettre de décupler les capacités de production par rapport à l'éthanol fabriqué à partir d'immenses étendues de cannes à sucre. Le développement de cette technologie, dans laquelle le géant pétrolier Exxon Mobil investit des centaines de millions, devrait aboutir à une solution commercialisable à l'horizon 2030.



BEACON POWER



ELSTER

Beacon Power invente la roue qui stocke l'électricité

Pionnière dans son domaine, la start-up américaine représente un placement spéculatif.

Une jeune entreprise américaine propose une technologie étonnante appelée «flywheel». Son principe: emmagasiner l'énergie en faisant tourner des roues à haute vitesse. «Beacon Power est aujourd'hui la seule à fabriquer ces dispositifs», relève Walter Nasdeo, directeur de la recherche chez Ardour Capital Investments. Leur marché est constitué par les producteurs et distributeurs d'électricité, qui doivent pouvoir rapidement satisfaire une hausse subite de la demande ou au contraire stocker de l'énergie produite en trop. «Si vous ne pouvez pas utiliser l'électricité lorsqu'elle est produite, vous la perdez», note Max Krangle, directeur d'ABS Energy Research.

Les systèmes de stockage flywheel peuvent en principe être rechargés des centaines de milliers de fois, contre seulement des milliers de cycles pour les batteries standards, selon Walter Nasdeo. «Nous recommandons l'achat, mais c'est un placement hautement spéculatif. L'entreprise est encore très jeune et vient de trouver son marché. Elle a récemment équipé un distributeur d'électricité de New York. Mais pour conclure ces projets, elle a encore besoin de financements.»

BCN,U



Elster, le pactole des compteurs intelligents

L'entreprise allemande mise sur ses compteurs électriques consultables à distance. Un commerce promis à une forte croissance.

Vendre des nouveaux compteurs à des centaines de millions de maisons et d'entreprises: c'est la promesse cachée du «réseau électrique intelligent» (smart grid), qui devrait révolutionner la distribution d'électricité. Pour les distributeurs, l'avantage est de pouvoir lire à distance la consommation et de mieux estimer la production. Pour les fournisseurs, c'est un pactole dont il faut profiter.

Leader des indicateurs de gaz et dans le top 3 pour l'électricité et l'eau, l'entreprise allemande Elster est particulièrement bien placée. Elle a les faveurs des analystes de JP Morgan, qui recommandent le titre avec une cible pour l'action à 20,50 dollars. Dans son analyse initiale de novembre 2010, Goldman Sachs donne un rating neutre et table sur une croissance des revenus de 7% en 2011 et une cible à 17 dollars: «Portées par le développement du réseau intelligent, les perspectives d'une accélération de la croissance paraissent solides pour 2012-2013.»

«Les entreprises du domaine telles que Elster, le suisse Landis & Gyr ou l'américain Itron (ITRI) n'ont pas encore réalisé la position de force dans laquelle ils se trouvent, glisse Max Krangle d'ABS Energy Research. Ils vont vendre énormément de compteurs électroniques. Si j'étais un investisseur, c'est là que je mettrais mon argent.» Goldman Sachs estime le marché des compteurs à 9 milliards de dollars avec une croissance annuelle comprise entre 6 et 10% d'ici à 2014.

ELT,U



DIVERTISSEMENT

Disney, l'orfèvre du film d'animation

Le studio mise sur ses futurs blockbusters en 3D, ainsi qu'un nouveau service en ligne de location de films. Par Jean-Cosme DeLaioye

Vos enfants attendent probablement avec impatience «Cars 2» cette année. Les analystes financiers et les actionnaires de Disney aussi. Ce second volet, suite de l'un des plus gros succès du studio Pixar, sera l'événement Disney en 2011 et devrait garantir une forte croissance pour un groupe expert en matière de diversification. «Disney possède des divisions de grande valeur et à la pointe dans leur domaine», souligne Michael Morris, analyste chez Davenport à Richmond en Virginie. Pixar ne cesse, par exemple, de multiplier les prouesses en 3D.

Disney va redéfinir la «consommation de contenu» des internautes en lançant cette année le service «Studio All Access» qui risque de rendre les DVD obsolètes. Cette technologie basée sur le cloud computing, qui permet aux internautes d'acheter un film et de le visionner sur divers supports (télévision, iPhone, ordinateur portable), est la réponse de Disney aux baisses de ventes de DVD. Le groupe basé à Burbank diffuse également une partie de son contenu sur Hulu, une plateforme de télé sur le web, sur Netflix et sur Apple TV. «Disney cherche



EPF ZÜRICH/PHILIPPHEULLENSTEIN

à toucher toujours plus d'utilisateurs et à les diriger vers ses services à forte marge bénéficiaire, analyse Michael Morris. La création de «Studio All Access» est au cœur de cette stratégie.» ▲ DIS,U



Rock Star Games, l'innovation en MotionScan

Le créateur de la série «Grand Theft Auto» innove à nouveau avec un procédé de motion capture inédit.

Rock Star Games, division de Take-Two Interactive Games (TTWO), a créé l'un des grands classiques du jeu vidéo: «Grand Theft Auto». Cette année, le programmeur innove avec un jeu qui repousse les limites du réalisme: «LA Noire», une enquête dans le Los Angeles des années 1940. Rock Star Games utilise pour la première fois le MotionScan, une technologie 3D qui permet de capturer et retranscrire à l'écran les expressions subtiles des personnages joués en studio par des acteurs. Ces derniers ont dû répéter deux fois la même scène. La première fois pour permettre aux capteurs d'enregistrer chacun de leurs mouvements. La seconde avec des caméras focalisées sur leur visage. Le résultat est confondant de réalisme. ▲

TTWO,U



Pandora, web et rock'n'roll

La radio du futur s'étend encore sur le web et prépare son introduction en Bourse

80 millions de personnes écoutent gratuitement les stations de radio diffusées par Pandora sur le web. Ces dernières années, la compagnie a conclu de nombreux partenariats avec des constructeurs de voitures (Ford, Mercedes, Toyota, Mini) ainsi que des marques d'autoradio (Pioneer, Alpine) qui proposent son service via des applications smartphones. Ce service radio du futur prévoit de lever jusqu'à 100 millions de dollars lors de son IPO cette année. Pandora a aussi conclu l'année dernière un partenariat avec Facebook pour personnaliser l'expérience des auditeurs en se basant sur leur profil. ▲

PNDORA,SK



3D portable, Nintendo ouvre la voie

La société japonaise plus que centenaire cumule les superlatifs. Elle a vendu plus de 565 millions de consoles et 3,4 milliards de jeux. Pour faire face à la concurrence d'Apple et de ses jeux sur iPhone, elle parie aujourd'hui sur la 3D avec la 3DS, sa nouvelle console portable.

Par Jean-Cosme Delaloye
Illustration: Rahel Arnold

Super Mario Bros a 26 ans. Zelda en a 25. L'âge – déjà vénérable pour des personnages de jeux vidéo – des deux superstars de Nintendo en dit long sur la popularité de cette compagnie japonaise qui avait démarré en vendant des cartes de jeu avant de bifurquer vers les jeux vidéo dans les années 1970. De la NES à la Wii – pionnière des consoles à reconnaissance de mouvement – en passant par la Game Boy, Nintendo a vendu plus de 565 millions de consoles et 3,4 milliards de jeux dans le monde entier.

Le groupe créé en 1883 par Fusajiro Yamauchi ne cesse d'innover et a de nouveau créé l'événement en lançant la 3DS le mois dernier. Cette console portable ne va pas seulement surfer sur la vague 3D. Elle va démocratiser cette technologie en la proposant sans lunettes spéciales. La démarche de Nintendo était attendue avec impatience par les investisseurs pour compenser la baisse des ventes de Wii ces dernières années. Les analystes pensent que la 3DS va être un succès et va permettre à Nintendo de regagner les faveurs des consommateurs.

«La 3DS permet à Nintendo de marquer son territoire face à Apple et son iPhone qui est en train de prendre des parts importantes du secteur des jeux portables», note à ce propos Jesper Juul, auteur de «The Casual Revolu-

tion: Reinventing Video Games and their Players».

«La 3DS est unique avec ses jeux en 3D, acquiesce Michael Pachter, analyste chez Wedbush Securities à Los Angeles. Elle va faire un carton. Et comme sa marge bénéficiaire est deux fois plus importante que celle de la Wii, elle va avoir un impact important sur les résultats de Nintendo.»

Il faut dire que Nintendo est passé maître dans l'art de la surprise. «Dans les années 2000, les principaux programmeurs de jeux vidéo pensaient que leur succès passait forcément par des prouesses graphiques, se souvient Jesper Juul. Nintendo a pris le contre-pied avec sa console Wii en misant sur la détection de mouvement des utilisateurs plutôt que sur le graphisme. Le succès a été fulgurant. Microsoft et Sony ont par la suite tenté de copier cette approche.»

Auprès du grand public, l'avenir des consoles réside dans la détection des mouvements, comme en témoigne le succès de la Wii qui a surpris les analystes du marché. «Nintendo a fait quelque chose de très intelligent en créant en 2006 un produit de masse pour des ménages qui n'étaient pas portés traditionnellement sur les jeux vidéo», explique Michael Pachter. «En 2007 et 2008, le groupe a vendu deux fois plus de

Wii que prévu. Mais l'enjeu pour Nintendo est aujourd'hui de se réinventer face à la concurrence intense de l'iPhone notamment. La 3DS est un pas dans cette direction, mais je reste neutre sur l'action pour l'instant.»

Rattrapé par ses deux grands rivaux, Sony et Microsoft, dans le domaine de la détection de mouvement, le groupe de Kyoto trouvera une fois encore son salut dans l'innovation. Michael Pachter s'attend à une Wii 2 cette année. Les spéculations abondent sur les caractéristiques de la future console. Alors que certains bloggeurs mentionnent une Wii 2 en 3D, Jesper Juul est plutôt sceptique: «Plusieurs problèmes doivent encore être réglés avant la commercialisation de consoles de salon en 3D. Il y a toujours un pourcentage conséquent d'utilisateurs qui se sentent mal à l'aise avec la 3D. Et cette technologie nécessite une généralisation des téléviseurs en 3D, ce qui n'est pas encore le cas.»

Mais Nintendo sait aussi réinventer ses jeux. Le groupe japonais s'apprête à sortir cette année une nouvelle version de la «Légende de Zelda». Et il a développé un nouveau «Super Mario Bros» qui sera l'un des jeux phares de sa 3DS. ▲

NTO





IMMERSION

Avec sa console portable 3DS, qui ne nécessite pas de lunettes spéciales, Nintendo démocratise le jeu en trois dimensions auprès du grand public. Les analystes anticipent un gros succès commercial pour ce modèle, dont les marges bénéficiaires seraient deux fois plus importantes que celles de la console de salon Wii. Les spécialistes s'attendent par ailleurs à la sortie d'une Wii 2 cette année. De quoi regagner les faveurs des investisseurs.

EADS et la révolution de l'impression 3D

L'avionneur européen mise sur une nouvelle technologie d'impression en trois dimensions. Une méthode efficace pour réduire ses coûts de production.

Par Quentin Simonet
Illustration: Laurent Bazart

L'impression en trois dimensions est en marche et va révolutionner les méthodes de production industrielles, selon «The Economist». Cette technologie – inventée en fait au Massachusetts Institute of Technology dans les années 1980 déjà – permet de fabriquer tout type de produits, de manière progressive, par l'ajout d'un matériau à la fois, couche par couche. Au lieu de l'encre, ce sont donc des plastiques, résines ou poudres métalliques qui sortent de l'imprimante pour donner forme au produit désiré. Le tout en cliquant simplement sur un programme de conception assistée par ordinateur (CAO).

L'imprimante va ensuite souder ces matériaux, soit en projetant une colle, soit par fusion, grâce à un rayonnement ultraviolet ou laser. Il n'y a plus ni moule ni procédé d'usinage. La précision est étonnante, de l'ordre d'un dixième de millimètre. Cette technologie, qui permet de réduire les coûts de production et les déchets, est de plus en plus prisée par l'industrie aéronautique. Alors que fabriquer des prototypes de pièces d'avions s'avérait auparavant très onéreux, surtout les pièces en titane, il suffit désormais aux ordinateurs d'injecter une infime couche de ce métal, de l'ordre de 20 à 30 microns (0,02-0,03 mm), pour parvenir à

une pièce utilisable. Qui plus est tout aussi résistante que les pièces manufacturées de manière traditionnelle.

European Aeronautic Defence and Space Company (soit l'acronyme EADS), actif dans les secteurs de l'industrie aéronautique, spatiale, civile et militaire, et connue surtout pour ses avions Airbus, mise énormément sur cette technologie, pas seulement au niveau du prototypage mais aussi – à terme – pour réaliser les pièces de manière industrielle.

Il n'y a plus ni moules, ni procédé d'usinage.

L'avionneur compte conceptualiser et produire de nombreuses parties de ses avions grâce à des techniques d'impression 3D. Dans un premier temps, les ailes sont perçues comme prioritaires. Et elles seront toujours davantage composées de matériaux novateurs, tels des composites en carbone. La légèreté est en effet devenue vitale pour un avion. Un seul kilo gagné sur une machine pesant des tonnes permet d'économiser jusqu'à 3'000 dol-

lars sur la facture de kérosène en une année. Dans le futur, Airbus espère pouvoir imprimer en 3D l'ensemble des quelque 1000 éléments en titane qui composent un avion.

Pour l'heure, la taille des pièces imprimées est encore limitée par la grandeur des imprimantes 3D. Mais des fabricants travaillent déjà sur des systèmes qui seront capables de produire des ailes de 35 m de long. Cette technologie ne supplantera pas entièrement les méthodes actuelles, mais réduira de manière significative le temps nécessaire entre le dessin et le produit final. En attendant l'utilisation à large échelle de cette technologie, le courtier Nomura pense qu'EADS présente un potentiel de rentabilité parmi les plus significatifs du secteur pour la période 2011-2012. Sur les 35 analystes répertoriés par Bloomberg et qui suivent la valeur, 21 conseillent de l'acheter. D'après Kepler, qui a fixé un objectif de cours à 23 euros, il devrait continuer de bénéficier de l'envol de la demande en Asie. Beaucoup plus mitigé sur le titre, Exane BNP Paribas est d'avis que le groupe a dépassé sa juste valorisation boursière et recommande de se séparer du titre. ▲

✉ EAD,E



**MANUFACTURE**

L'impression 3D permet de produire un objet réel à partir d'un fichier informatique. L'imprimante dépose ou solidifie de la matière couche par couche pour obtenir la pièce désirée. Cette technologie qui engendre beaucoup moins de déchets permet de réduire les délais et les coûts de production. L'avionneur EADS a présenté en mars un prototype de vélo en poudre de nylon solidifiée, plus léger qu'un modèle en aluminium et tout aussi résistant.

Sulzer et le plastique bio

L'entreprise zurichoise invente le plastique sans pétrole, conçu uniquement à base de matériaux renouvelables.

Par Quentin Simonet

Sulzer relance le plastique sans pétrole. Alors que la fabrication de ce matériau est aujourd'hui essentiellement basée sur l'utilisation de dérivés du pétrole, le groupe zurichois déclare avoir mis au point un plastique biologique qui résiste à une température de 200 degrés. Il permet ainsi de se passer complètement de pétrole. Xavier Comtesse, directeur de l'antenne romande du think tank libéral Avenir Suisse, estime «que c'est plus fort que l'impression en trois dimensions». Le produit de Sulzer, qui n'a pour l'heure pas encore donné plus de détails sur sa technologie, fait appel à des matériaux renouvelables – aujourd'hui du sucre – et à l'avenir probablement d'autres matières premières avec les mêmes caractéristiques vertes.

D'autres voies de synthèse, en particulier par activation et transformation du dioxyde de carbone, matière première abondante et bon marché, existent depuis longtemps, mais leur principe reste mal connu et leur application encore théorique. La révolution semble toutefois en marche. Car, en 2007 (dernier chiffre publié), le volume de plastiques biosourcés, issus entièrement ou en partie de molécules naturelles, représentait seulement 0,3% du marché mondial du plastique, soit environ 360'000 t. Selon le dernier rapport de l'association European Bioplastics, ce volume pourrait cependant être multiplié par dix d'ici à 2020. Sulzer veut se réserver une part importante de ce futur gâteau.



Sulzer exploite déjà une usine pilote en interne pour la production d'échantillons. En 2010, la première usine semi-industrielle a été installée sur un site client aux Pays-Bas.

Au niveau de la marche des affaires, le groupe zurichois est sorti de la crise. Carnets de commandes et chiffre d'affaires ont retrouvé la voie de la croissance. Ce qui réjouit Fabian Häcki, analyste à la banque Vontobel. D'autant qu'un programme de réductions de coûts est maintenant en cours, avec des économies durables escomptées de 110 millions de francs, anticipe-t-il, dont la moitié sera réalisée cette année et la seconde partie en

2012. D'où une très probable amélioration de la marge opérationnelle, vers les 13%. Voire même mieux, augure le spécialiste, qui conseille d'acheter le titre. Il s'attend en parallèle à de significatives commandes dans le pôle pétrole et gaz au second semestre. Un potentiel catalyseur supplémentaire pour l'action. ▲

☒ SUN



Le brain-storming public de Procter & Gamble

MARKETING



NEALL KENNEDY

Pour innover, le groupe américain fait appel à la créativité des clients. Une tendance en plein essor. Par Quentin Simonet

Procter & Gamble, leader mondial de produits de grande consommation, investit plus de 2 milliards de dollars par année en recherche & développement (R&D). Mais si le groupe américain continue de développer son expertise interne et emploie plus de 9000 chercheurs dans quelque 27 centres, il s'appuie désormais également sur des idées et inventions venant de l'extérieur. Une approche connue sous le nom de «crowd sourcing», domaine émergent du management de la connaissance. Ainsi, en complément de ses propres sites de recherche, P&G construit de véritables réseaux élargis d'innova-

tion pour renforcer la performance de son organisation. Aujourd'hui, 42% des produits de la multinationale intègrent un élément majeur provenant de tiers (entreprises, start-up, monde académique), l'objectif étant d'atteindre le seuil de 50% très bientôt.

P&G estime que l'innovation ne doit plus être réservée au département de recherche, mais ouverte à toutes les sphères, à tous les niveaux et pôles de l'entreprise.

L'action du géant américain, propriétaire de marques comme Pampers, Ariel ou Gillette, a

les faveurs des analystes. La société recueille plus de 70% d'avis favorables, autrement dit de conseils à l'achat, selon les données compilées par Bloomberg. William Chappell, de Suntrust Robinson Humphrey à Atlanta, en fait partie. Il se dit convaincu que l'entreprise saura tirer profit des marchés émergents en y renforçant encore sa présence ces prochaines années. Le titre peut connaître des soubresauts mais les fondamentaux demeurent solides, selon lui. ▲
PG,U



L'Oréal, le marketing décliné en innovation

Le groupe français de cosmétiques consacre plus de 600 millions d'euros à la R&D pour ses produits. Mais l'exercice consiste aussi à convaincre de leurs vertus.

Par Quentin Simonet

Illustration: Caroline Fischer

Année après année, L'Oréal trône les premiers rangs des classements des entreprises les plus innovantes d'un célèbre magazine américain. Et rien ne semble jamais arriver par hasard puisque le leader mondial des cosmétiques alloue quelque 600 millions d'euros par année à la recherche et au développement (R&D), soit 3% de son chiffre d'affaires. Les 3300 collaborateurs du groupe français qui travaillent pour l'analyse cosmétique et dermatologique lui permettent de publier environ 450 brevets chaque année. Au niveau mondial, les innovations du groupe, mises au point dans 14 centres de recherche, sont protégées par plus de 30'000 brevets.

Le groupe français, récent vainqueur des Trophées du management de l'innovation, a pour objectif, dans les dix prochaines années, de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs à travers le monde, en particulier dans les pays émergents, et de doubler ainsi sa base de clients. Pour cela, le groupe entend se concentrer sur des innovations à forte valeur ajoutée et, si possible, à prix accessible, et ciblées en fonction de la population considérée.

Pour arriver à ses fins, L'Oréal mène, parmi d'autres champs d'investigation, des études comparatives de gestuelles individuelles ou culturelles. Ce qui lui permet de «segmenter les populations en fonction de leurs habitudes, souvent révélatrices de leurs attentes implicites en termes de formulation de produits», déclament les documents de communication de L'Oréal, très loquaces sur le sujet et nettement moins sur la profitabilité de chacun de ses produits.

«On nous vend avant tout du rêve, de l'illusion.»

Parmi d'autres exemples, les spécialistes du groupe ont pu établir que le nombre de coups de brosse à mascara varie fortement selon les zones géographiques considérées. Ce constat se base sur des études empiriques qualifiées de scientifiques. Ainsi, au Japon, les femmes donneraient en moyenne une centaine de coups

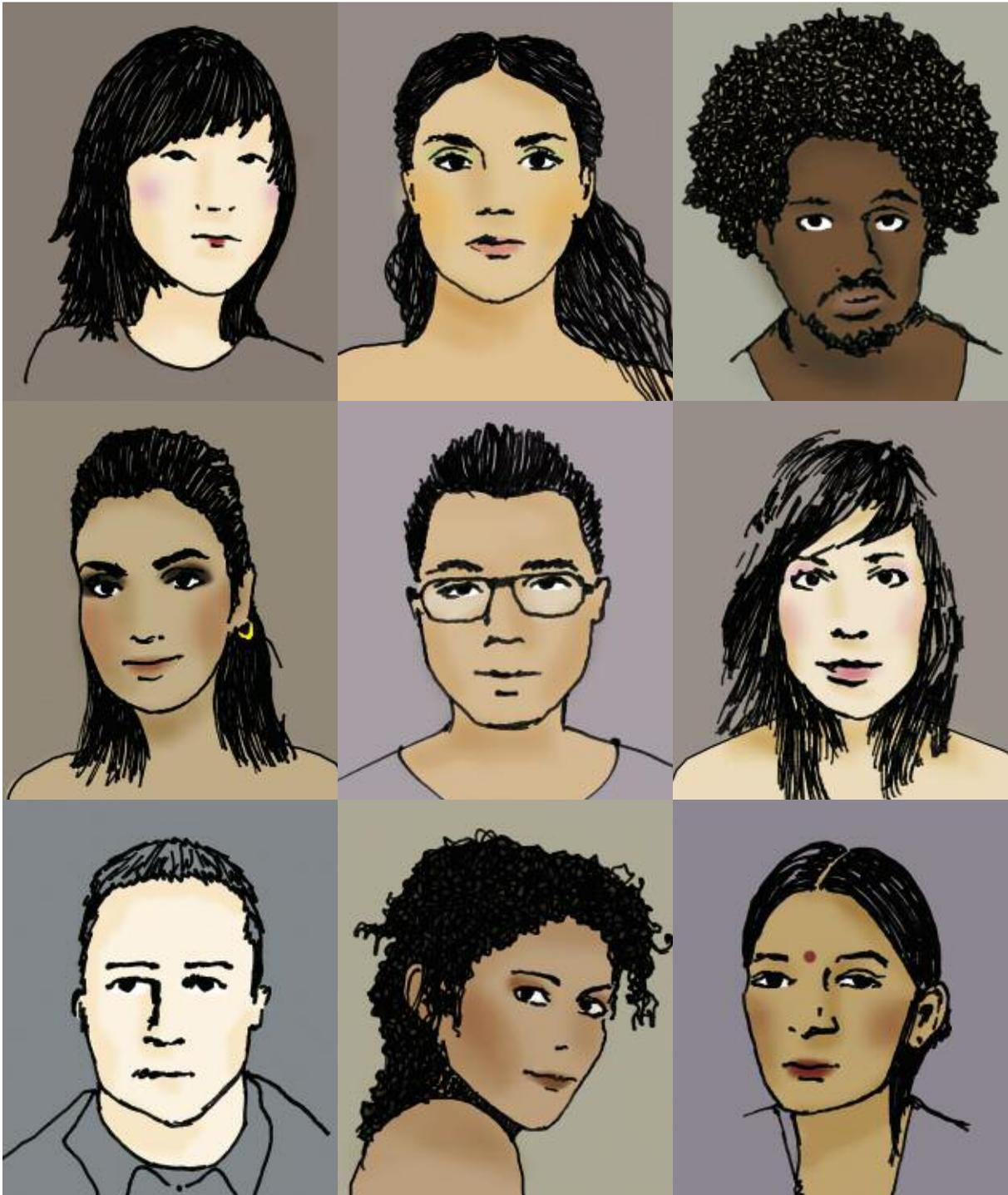
de brosse par œil pour maquiller leurs cils, tandis qu'en Europe, elles se contenteraient d'une cinquantaine de coups par œil en moyenne, d'après un rapport de la société.

Toujours selon L'Oréal, ces différences imposent des contraintes aux produits: un mascara destiné aux Japonaises ne saurait être très chargeant sous peine de fournir un résultat inesthétique. Il devra avoir une texture légère et peu couvrante pour permettre à une Japonaise d'obtenir, avec ses gestes, l'effet recherché...

Cette impression de produits sur mesure peut-elle faire la différence face à la concurrence? «L'essentiel du discours consiste à convaincre du bien-fondé de la plus-value tant vantée dans la publicité et sur d'autres supports. Ce qui ne veut pas forcément dire que, dans les faits, elle n'est pas réelle, voire scientifique, estime l'analyste d'une banque française. Mais on vend avant tout du rêve, de l'illusion. Celui de la beauté ou de l'éternelle jeunesse...» ▲

✉OR,U



**SUR-MESURE**

Considérée comme l'une des entreprises les plus innovantes de son secteur, la française L'Oréal veut conquérir un milliard de nouveaux consommateurs d'ici à dix ans, et doubler ainsi sa base de clients. Le groupe mise sur des produits ciblés en fonction des goûts et habitudes des consommateurs, lesquels peuvent différer sensiblement d'une culture à l'autre. En parallèle, tout l'art consiste à communiquer habilement sur cette stratégie du sur-mesure.

La mode compétitive à l'Est

Alors que les marques de luxe européennes se pressent en Asie, le grand public européen s'habille low-cost en achetant américain. Décryptage d'une révolution planétaire.

Par Sylvain Menétrey
Illustration: Lionel Portier

Les grands groupes du prêt-à-porter lorgnent toujours plus à l'Est. Le cabinet indépendant Euro-monitor annonce en effet un futur très asiatique pour l'habillement, qui devrait croître de 6% dans la région Asie-Pacifique – contre 1% en Europe et 1,5% en Amérique du Nord –, la Chine étant devant l'Inde le principal pourvoyeur de nouveaux consommateurs. «En cinq ans, les équilibres se sont renversés: en 2005, l'Asie-Pacifique pointait au troisième rang en taille de marché, elle a rattrapé l'Amérique du Nord en 2007 avant de dépasser l'Europe en 2008 pour devenir le premier marché de l'habillement», détaille Magdalena Kondej, directrice du département recherche chez Euromonitor.

Le luxe, en particulier, connaît une forte croissance dans cette région du monde. Les analystes estiment que la Chine deviendra le premier pays pour les importations de ce secteur d'ici à 2020, alors que le premier magasin Louis Vuitton ne date que de 1992. Les marques les plus connues en Chine qui sont dans l'ordre Louis Vuitton, Chanel et Gucci ont déjà entamé leur deuxième phase d'expansion, en colonisant les villes intérieures de plus d'un million d'habitants où le pouvoir d'achat augmente. Quoique moins connue, Prada lance une vaste opération de séduction, avec une future entrée en Bourse, l'organisation de défilés de mode en Chine et même le lancement d'un studio de création sur place, annoncé pour 2012.

De son côté, et en dépit de prévisions de croissance amorphe, l'Europe reste une région qui aiguise les appétits, notamment des grands groupes américains. Plusieurs marques de distribution de masse comme Abercrombie & Fitch ou Urban Outfitters, encore peu présentes sur le Vieux Continent, ont annoncé de nombreuses ouvertures de flagship stores dans les centres névralgiques des grandes capitales. Une stratégie qui vise, outre une visibilité accrue, à favoriser dans un second temps les ventes en ligne. ▲

Urban Outfitters

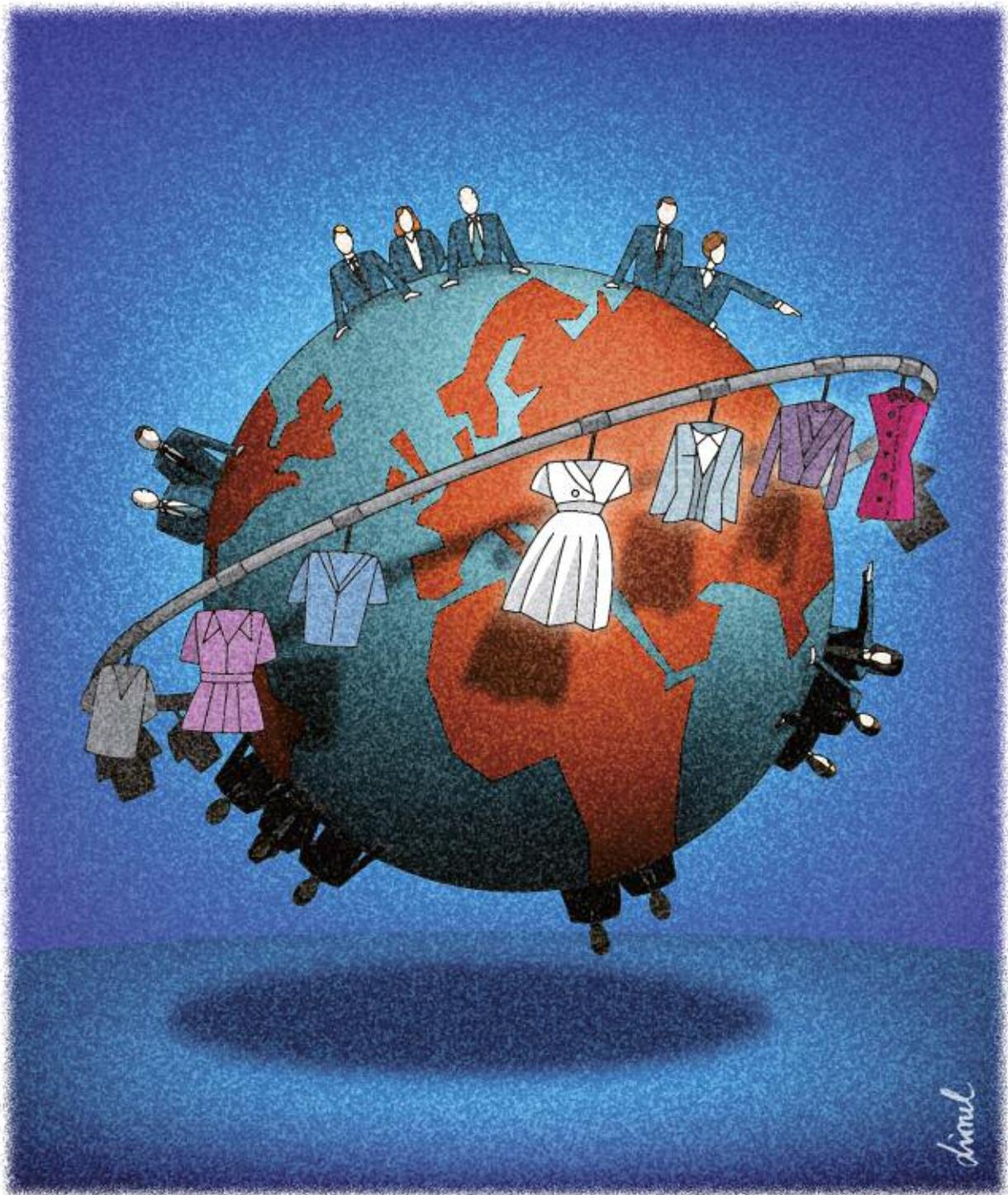
La marque américaine branchée et arty ambitionne d'ouvrir une centaine de magasins en Europe d'ici à dix ans.

Coté au Nasdaq, le groupe URBN réunit les marques Urban Outfitters, Anthropologie, Free People et Terrain Brands, des marques qui vendent des articles de mode pour les 20-30 ans, ainsi que du mobilier et des objets de décoration. Urban Outfitters, le fleuron du groupe, s'est bâti une image branchée et arty avec des boutiques sur le modèle du concept-store, des vêtements rock et colorés, ou encore du vintage. Elle multiplie les collaborations avec les jeunes artistes new-yorkais à l'exemple du réalisateur et scénariste Harmony Korine qui a photographié dans une ambiance sofiacopollesque le catalogue printemps 2011 de la marque. Elle s'est aussi dotée d'une série de blogs culturels qui suivent l'actualité artistique ou musicale de pointe.

Le groupe a ouvert son second magasin à Londres en mars. Cinq boutiques Urban Outfitters vont suivre en Europe cette année. «Le but est d'atteindre une centaine de magasins sur ce continent d'ici à dix ans», a annoncé John E. Kyees, le directeur développement du groupe. Depuis l'ouverture de son premier magasin hors de son territoire en 1998, à Londres, la marque propose des produits spécifiques, spécialement conçus pour les goûts de ses consommateurs européens. Une approche rare dans la grande distribution qui prend davantage de temps pour se mettre en place, mais qui serait payante sur le long terme. Les investisseurs ne s'y trompent d'ailleurs pas: l'action de URBN a grimpé de 16% en un an. Quant à l'Asie, elle devrait apparaître également sur la carte des implantations de Urban Outfitters, mais pas avant 2012. ▲

■ URBN,U



**STRATÉGIE**

La mode regarde vers l'Est. Dans le secteur du luxe, la Chine deviendra le premier marché vers 2020. Dans le même temps, l'Europe attire les marques américaines de distribution de masse, telles Abercrombie & Fitch ou Urban Outfitters, qui implantent leurs flagship stores dans les grands centres urbains.

Prada à la conquête de la Chine

La marque italienne prévoit d'ouvrir 16 nouvelles enseignes cette année dans l'Empire du Milieu. Elle mise sur sa force créative pour s'imposer. Par Sylvain Menétrey

En même temps qu'un bénéfice net qui s'est envolé de 150% l'an dernier à 250,8 millions d'euros, le groupe Prada a annoncé en janvier sa prochaine entrée en Bourse. Non pas à Milan où est basé son quartier général, mais à Hongkong. La place asiatique fait désormais figure de favorite pour les introductions en Bourse: 49 milliards de dollars y ont été levés en 2010 et les valorisations y sont réputées plus élevées qu'en Europe.

Un choix qui démontre aussi l'importance du marché asiatique pour le groupe italien, détenu à 94,89% par son directeur Patrizio Bertelli et sa femme, la petite-fille du fondateur, Miuccia Prada. Prada a également communiqué des résultats impressionnants d'une croissance de 63% durant l'année 2010 dans la région Asie-Pacifique, devenue son premier marché. «Et les perspectives sont excellentes», assure Magdalena Kondej, d'Euromonitor à Londres.

Depuis lors, le groupe italien reste mutique, refusant tout commentaire tant que l'opération est en cours. On sait simplement qu'il a chargé les banques Intesa Sanpaolo, Crédit Agricole, Uni Credit et Goldman Sachs de finaliser l'opération. Pas d'information en revanche sur le calendrier, ni sur les parts mises en vente ou la valorisation attendue. Sous couvert d'anonymat, des analystes ont néanmoins évoqué un seuil de 30% et une valorisation de 10 à 15 fois le bénéfice avant impôt du groupe, ce qui laisse augurer une fourchette comprise entre 4,5 et 6,7 milliards d'euros. Cette levée



Prada a enregistré une croissance de 63% dans la région Asie-Pacifique durant l'année 2010.

d'argent devrait servir à éponger la lourde dette du groupe, qui s'était lancé dans une stratégie de croissance en rachetant à prix d'or des marques comme Jil Sander et Helmut Lang au début de la décennie précédente sans pouvoir faire fructifier ces acquisitions. Elle devrait aussi permettre d'accélérer le développement du groupe italien, qui compte également la marque Miu Miu, les chaussures Church's et Car Shoe. «Prada, comme la plupart des marques de luxe, lance sa deuxième phase de conquête de la Chine, en s'installant dans les villes du Tier II, c'est-à-dire non plus Shanghai ou Pékin, mais des villes très grandes dans l'arrière-pays», explique Magdalena Kondej. Rien qu'en Chine, le groupe prévoit ainsi d'ouvrir 16 nouvelles enseignes en 2011.

Selon le cabinet d'analyse Bain & Company, Prada n'arrive pourtant qu'en neuvième position en termes de notoriété en Chine. «Les marques qui jouent sur des images plus fortes et des logos comme Vuitton et Chanel réussissent mieux que Prada pour l'instant, mais la marque italienne bénéficie d'une image créative qui devrait être un atout à l'avenir», disait en janvier à l'AFP Bruno Lannes, analyste chez Bain & Company à Shanghai. Des bizarreries sorties de l'esprit non conventionnel de Miuccia Prada, à l'exemple de ces semelles compensées en osier pour homme ou de ces besaces en toile qui arborent bien en évidence le logo de la marque, Prada possède un éventail de produits qui devrait lui permettre de faire du commerce, aussi bien en Chine qu'ailleurs. ▲

Abercrombie & Fitch dopée aux phéromones

La marque américaine vise un public d'adolescents avec son marketing provocateur.

Abercrombie & Fitch, groupe coté au Nasdaq, a annoncé une série d'ouvertures de magasin à Paris, Madrid, Bruxelles, Dublin et Düsseldorf en 2011. Jusqu'à présent, la marque au logo d'élan n'était présente qu'à Milan et Londres, en Europe. Abercrombie & Fitch vise un public d'adolescents avec des vêtements inspirés par les tenues sportswear chic des étudiants des universités de la côte Est des Etats-Unis. Elle se fait surtout remarquer par un marketing agressif basé sur des corps glabres dénudés. Une imagerie fondée par Bruce Weber, un photographe connu pour ses campagnes sexy en noir et blanc des années 1990 pour Calvin Klein. Les vendeurs de la marque, castés sur des critères physiques, accueillent d'ailleurs les clients torse nu. Les boutiques sont ainsi des attractions prisées des jeunes filles et de leurs amis gays.

Fondée en 1892 par David Abercrombie et Ezra Fitch, la marque vient pourtant d'un univers beaucoup plus paisible puisqu'elle était à l'origine spécialisée dans les habits de chasse et de pêche. C'est à l'arrivée de son charismatique patron, le quinquagénaire décoloré Mike Jeffries, en 1992, qu'elle s'est dopée aux phéromones. Cet adorateur de la jeunesse qui ne se balade qu'en tongs a créé d'autres marques au sein du groupe comme Hollister en 2000 qui s'inspire de l'univers du surf de la côte Ouest. Malgré sa longue histoire et une réputation qui dépasse de loin son marché domestique, Abercrombie & Fitch entame seulement son internationalisation. «En raison de l'apathie



ABERCROMBIE & FITCH

Des campagnes de pub à base de corps glabres et dénudés.

commerciale de 2008 aux Etats-Unis, le groupe s'est mis à chercher sa croissance outre-mer», note Zoe Tan, analyste chez Morningstar à Chicago. Il faut dire qu'avec environ un millier de magasins aux Etats-Unis, le groupe a déjà pleinement saturé le territoire américain. Son arrivée en Europe, si elle réjouit la plupart de ses aficionados, risque de refroidir ceux qui portaient en pèlerinage faire leurs achats sur la 5e Avenue new-yorkaise. «Le groupe devra limiter ses ouvertures de magasin pour maintenir son exclusivité et son caractère premium, estime Zoe Tan.

Boom du commerce en ligne

«Contrairement à ce que l'on a vu par le passé avec des marques comme American Apparel ou H&M qui ont saturé le marché, des chaînes telles que Abercrombie & Fitch ou Urban Outfitters vont se contenter d'implanter des flagship stores en des emplacements stratégiques», prophétise Magdalena Kondej. Les flagship stores, qu'on peut traduire par navires amiraux en français, sont ces vastes espaces sur plusieurs étages qui fleurissent sur les grandes ar-

tères des capitales. Leur rôle est autant de générer un chiffre conséquent que d'asseoir une notoriété par des boutiques très typées. «Les flagship stores participent d'une stratégie plus vaste qui consiste à favoriser le commerce en ligne», relève la chercheuse. En d'autres mots, les clients peuvent se familiariser avec les vêtements et l'univers de la marque durant leurs séjours touristiques avant de faire leurs achats en ligne. S'il y a encore cinq ans, ce mode de commerce paraissait difficile à mettre en place, il a pris son essor depuis lors, grâce aux efforts pour proposer des systèmes flexibles. Les clients peuvent commander plusieurs tailles et retourner gratuitement la marchandise. C'est ainsi qu'Abercrombie & Fitch, dont le chiffre d'affaires a baissé de 4% l'an dernier sur le territoire américain, a tout de même pu annoncer des ventes en hausse de 6% grâce à une progression de 20% de ses ventes sur internet, ainsi que de ses ventes à l'étranger. ▲

ANF,U



Finance Watch, le Greenpeace de la finance est né

L'organisation fondée en début d'année à Bruxelles devra contrebalancer l'influence grandissante des banques auprès des législateurs.

Par Sabrina Faetanini

L'objectif de Finance Watch est ambitieux: réglementer la finance internationale en organisant un contre-pouvoir face au puissant lobbying des banques. Difficile de dire, à ce stade, si cette organisation aura les moyens de ses ambitions, mais elle ne ressemble en tout cas pas à une ONG de plus gravitant autour de l'UE.

Finance Watch a en effet vu le jour de manière originale, grâce à un appel lancé par une vingtaine d'eurodéputés, issus de divers bords politiques. Une fois n'est pas coutume, la mobilisation est donc venue d'en haut. De plus, le domaine pointu de la réglementation financière, rarement choisi par les ONG de Bruxelles, lui donne un très net avantage en termes de subventions. Son budget s'élève ainsi à 2 millions d'euros, dont un million apporté par la Commission européenne.

«La crise de 2008 a démontré que la finance est un secteur clé de l'économie mondiale et si, à l'époque, des projecteurs avaient été braqués sur les pratiques des banques d'investissement, certains faux pas auraient pu être évités», explique Pascal Canfin,



EUROPEAN PARLIAMENT

Pascal Canfin, initiateur de Finance Watch et membre de la Commission des affaires économiques de l'UE

l'un des initiateurs de Finance Watch, eurodéputé français d'Europe Ecologie et membre de la Commission des affaires économiques de l'UE.

Aux Etats-Unis, la Commission d'enquête parlementaire sur la crise financière a fini par conclure que «la crise aurait pu être évitée». Elle a également accusé le principal dérégulateur de Wall Street, Alan Greenspan, ancien président de la Fed, d'avoir sciemment ignoré l'ensemble des signes avant-coureurs du séisme financier.

Aujourd'hui, Finance Watch, avec l'aide de la Commission européenne, tente d'équilibrer le rapport de forces entre les nombreux groupes d'intérêts bancaires présents à Bruxelles et la société civile. Lobbying,

contre-expertises et campagnes de communication, telles seront les principales activités de l'ONG, qui ne s'est pas contentée de recruter auprès d'autres organisations ou syndicats.

Une partie de ses membres est constituée d'anciens banquiers et traders, témoins des dernières dérives. «Certains ont vu leur banque spéculer contre la Grèce et ne souhaitent pas que cela se reproduise. Ils veulent travailler dans un autre cadre et sont prêts à verser des dons ou des cotisations de 25'000 euros pour voir évoluer ce cadre», ajoute Pascal Canfin.

Les sujets qui passeront sous la loupe de Finance Watch sont les mêmes que ceux que la Commission européenne étudie actuellement: rémunération des banquiers et traders, paradis fiscaux, spéculation sur un pays endetté, prêts à haut risque ou encore assurances douteuses.

«Le problème est que les marchés globalisés sont sans gouvernance. Il faut des ONG comme Finance Watch pour les surveiller, c'est indispensable, estime Guido



JOSHUA LOTT/REUTERS

Une partie des membres de Finance Watch est constituée d'ancien banquiers et traders, témoins des dernières dérives.

Palazzo, professeur en éthique des affaires à HEC Lausanne. La crise de 2008 a montré à quel point ces réseaux économiques et mondiaux étaient libres, mais depuis, rien n'a été fait. Finance Watch représente un premier pas. Elle pourrait agir comme les ONG qui, dans les années 1990, avaient provoqué le scandale Nike, en révélant au monde entier le travail des enfants. Là, il s'agira de dénoncer les fautes des banques.»

SENSIBILISER LE GRAND PUBLIC

D'autres organisations soutenues par Bruxelles agissent aussi pour la transparence et l'équilibre au sein des opérateurs financiers, chacune avec sa spécialité. Alors que Finance Watch se penche sur les banques d'investissement et les hedge funds, Transparency

International agit contre la corruption politique, économique et financière. Elle est, par exemple, chargée d'appeler au gel d'avoirs de dictateurs en fuite et de surveiller la restitution de ces avoirs à une population. BankTrack, basée aux Pays-Bas, s'assure que les agissements d'établissements financiers vont bien dans le sens d'un développement durable pour le pays bénéficiaire.

Comme le souligne Guido Palazzo, «le plus dur reste pour Finance Watch de sensibiliser le grand public à la finance internationale, mais c'est possible, comme l'ont fait d'autres organisations avant elle, dans les domaines de l'environnement, de la santé ou de l'alimentation». ▲

L'exemple suisse depuis 1968

En Suisse, la Déclaration de Berne (DB), créée en 1968, fait figure d'organisation pionnière dans la surveillance de la finance. Fondée par l'économiste et pasteur genevois André Biéler, cette ONG forte de 21'000 membres œuvre pour des relations plus équitables entre la Suisse et les pays du Sud. Visionnaire, la Déclaration de Berne préconisait dès le départ de surveiller les domaines les plus propices aux inégalités entre le Nord et le Sud: la finance internationale, notamment, mais aussi la recherche scientifique, les droits humains, l'alimentation ou encore l'environnement.

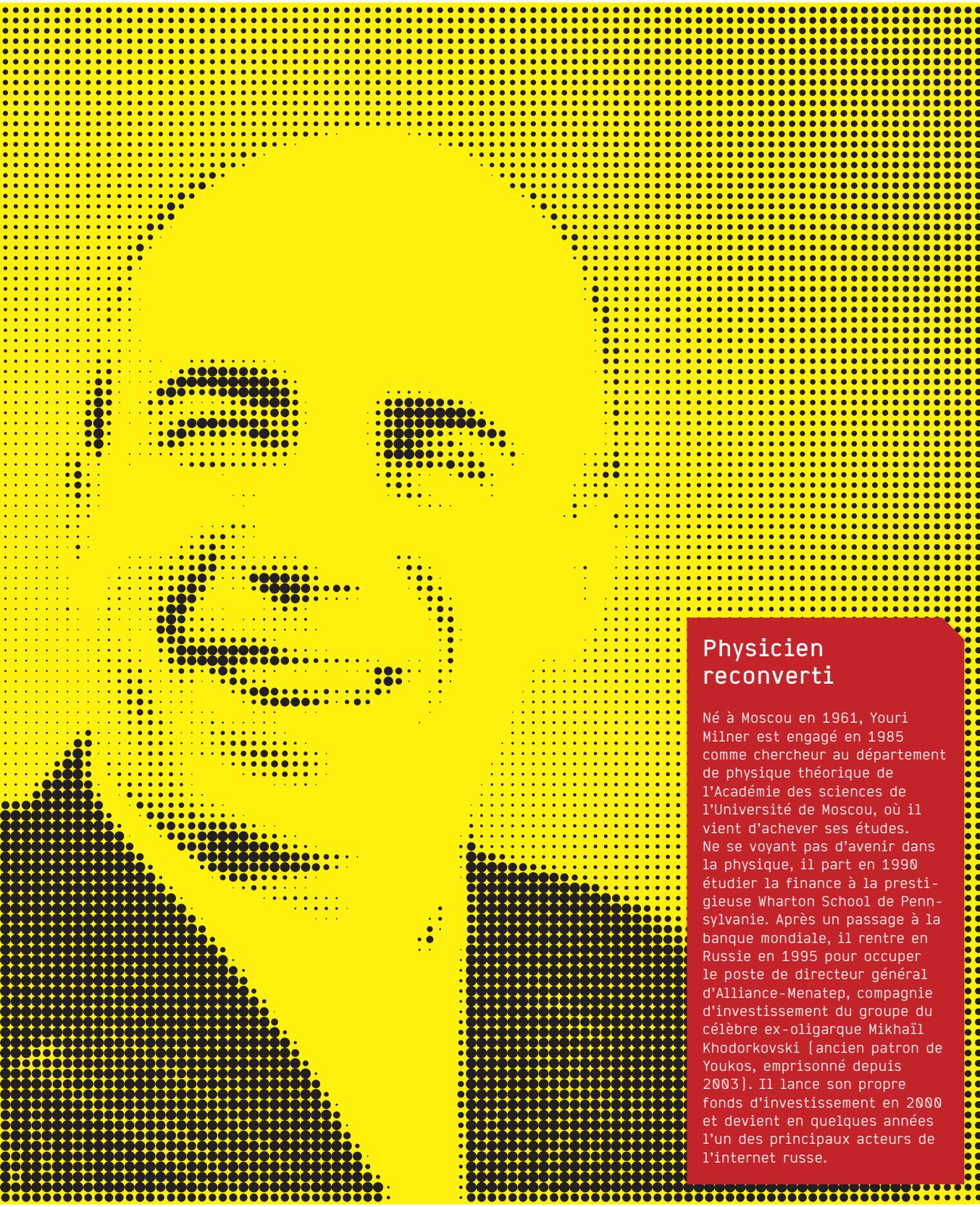
Youri Milner, le business angel russe de la Silicon Valley

Contrôlant les plus gros sites de l'internet russe, Youri Milner est sorti de l'ombre en 2009 en acquérant plus de 2% de Facebook. Depuis, le discret investisseur multiplie les participations dans les entreprises américaines de l'internet. Portrait d'un visionnaire. Par Martin Longet

Le 5 novembre 2010, jour de son introduction à la Bourse de Londres, le groupe Mail.ru est devenu la plus grosse entreprise européenne cotée opérant sur internet. Ce géant russe encore méconnu du grand public occidental est pourtant le leader incontesté des services sur internet en Russie. Les sites sous son contrôle totaliseraient ainsi de 70 à 80% du trafic internet russe, selon les estimations. Mieux: en devenant public, Mail.ru, qui détient 2,4% de Facebook, 5,1% de Groupon, le site d'achat groupé sur internet, et 1,47% de Zynga, le développeur de jeux pour réseaux sociaux, permet indirectement à ses actionnaires de spéculer sur ces entreprises dont le capital n'est pas encore public – l'IPO de Facebook, notamment, n'est pas attendue avant 2012.

Derrière ce succès se profile la figure du Russe Youri Milner, 49 ans, physicien de formation, devenu en quelques années un acteur incontournable du Runet, l'internet russe. «Youri Milner est très rusé, c'est un homme doté d'une excellente intuition qui sait repérer un business-model rentable avant tous les autres investisseurs, explique Anastassia Golitsyna, journaliste au quotidien économique russe «Vedomosti». Il a, par exemple, acheté des sociétés en Russie qui produisaient des jeux online alors que personne ne s'y intéressait. Lorsque les autres ont compris la valeur de ce secteur, il était trop tard: Youri Milner contrôlait déjà tout.»

A la fin des années 1990, Youri Milner est directeur



Physicien reconverti

Né à Moscou en 1961, Youri Milner est engagé en 1985 comme chercheur au département de physique théorique de l'Académie des sciences de l'Université de Moscou, où il vient d'achever ses études. Ne se voyant pas d'avenir dans la physique, il part en 1990 étudier la finance à la prestigieuse Wharton School de Pennsylvanie. Après un passage à la banque mondiale, il rentre en Russie en 1995 pour occuper le poste de directeur général d'Alliance-Menatep, compagnie d'investissement du groupe du célèbre ex-oligarque Mikhaïl Khodorkovski (ancien patron de Youkos, emprisonné depuis 2003). Il lance son propre fonds d'investissement en 2000 et devient en quelques années l'un des principaux acteurs de l'internet russe.

général de la compagnie d'investissement Alliance-Menatep à Moscou. Fasciné par le développement fulgurant d'internet aux Etats-Unis et en Europe, il comprend que le temps est venu de créer en Russie des équivalents locaux de Yahoo!, Amazon ou eBay. En 2000, il crée dans ce but le fonds d'investissement NetBridge avec Gregory Finger (qui dirigeait la section russe du fonds américain d'investissement New Century Holding).

Alors que les deux associés commencent tout juste à mettre en œuvre leur stratégie, survient l'éclatement de la «bulle internet». Dans l'urgence provoquée par la crise, Milner décide de se concentrer sur le sauvetage du site Mail.ru, un service de messagerie électronique très populaire mais hautement déficitaire, dont il est nommé CEO en 2001. Il réduit les effectifs de 80% et ramène rapidement le site dans les chiffres noirs, qui devient bénéficiaire dès 2003.

«Facebook sera l'une de ces plateformes d'où émergera une véritable intelligence artificielle d'ici à dix ans.»

Après cette première performance, Milner et Finger lancent en 2005 DST (pour Digital Sky Technologies), un fonds d'investissement opérant sur internet, rebaptisé Mail.ru lors de son introduction en Bourse le 5 novembre 2010. En quelques années, DST obtient des participations importantes dans les plus gros sites russes, comme Vkontakte (le clone russe de Fa-

cebook) ou Odnoklassniki (lire l'encadré ci-dessous), en rattachant au passage le programme de messagerie instantanée ICQ – aujourd'hui encore très populaire en Russie – à son propriétaire AOL. «Youri Milner dispose d'un grand pouvoir de persuasion. Il apprécie tout particulièrement les jeunes entrepreneurs géniaux et sait leur parler, les convaincre que leur projet est le meilleur, relève Anastassia Golitsyna. Lorsqu'un projet lui plaît, il s'arrange pour en devenir cofondateur. Dans le milieu de l'internet russe, on dit même que si Milner a mis son pied en travers de la porte, ce n'est plus qu'une question de temps pour que la maison entière lui appartienne.» Le groupe compte parmi ses inves-

tisseurs le sud-africain Naspers, le chinois Tencent et l'influent oligarque russe Alisher Usmanov, qui possède 25% de DST. «Youri Milner a su établir de bonnes relations avec l'élite politique et économique russe, poursuit Anastassia Golitsyna. Il fait partie de la «Commission pour la modernisation et le développement technologique de l'économie russe» (une structure mise en place par le président russe, ndr), et on dit qu'il a rencontré personnellement Medvedev à plusieurs reprises: autant dire qu'il dispose d'appuis solides là où il faut. Les liens étroits qu'il a tissés avec des groupes étrangers sont également un atout certain et détonnent dans le contexte russe.»

Mainmise sur l'internet russe

Le site phare de l'empire de Youri Milner est sans surprise mail.ru, ce que reflète bien le changement de nom de DST en Mail.ru Group à l'occasion de son IPO à la Bourse de Londres. Au départ simple boîte aux lettres électronique gratuite, le site a progressivement évolué en un portail polyvalent similaire à Yahoo!. Premier site visité en Russie, Mail.ru propose une dizaine de services différents qui soulignent la dimension communautaire du site: jeux, chats, questions-réponses, hébergement de photos et de vidéos, site de rencontres, news, ou encore le portail «moy mir» («mon monde»), où les utilisateurs peuvent créer un profil, ajouter des photos et des informations personnelles et dialoguer avec leurs «amis».

Mail.ru a également développé son propre logiciel de messagerie instantanée, «Mail.ru Agent» avec des fonctionnalités semblables à «Windows Live Messenger». Selon les statistiques officielles de Mail.ru Group, le site accueille environ 11,6 millions de visiteurs par jour et totalise plus de 80 millions de comptes de messagerie actifs. Mail.ru Group possède également 32,55% (une

participation qui devrait augmenter à près de 40% cette année) du site Vkontakte, fondé en 2006, qui est une sorte de clone russe de Facebook (même design, fonctionnalités similaires). Le site se distingue néanmoins de son grand frère américain par une certaine permissivité quant au contenu affiché par ses membres, ce qui en a fait involontairement un vecteur important de pornographie (légale ou illégale) et autres dérives du net. Malgré sa similarité à Facebook, le site reste très populaire en Russie avec plus de 100 millions d'inscrits et son système de crédits aurait, dit-on, directement inspiré Mark Zuckerberg.

Odnoklassniki («camarades de classe»), contrôlé à 100% par Mail.ru, est un autre acteur majeur des réseaux sociaux russes. Concurrent direct de Vkontakte et lancé également en 2006, Odnoklassniki, comme son nom l'indique, propose de retrouver d'anciens camarades de classe, à l'instar de classmates.com. Très populaire à ses débuts, le site, qui comptait en 2010 plus de 45 millions d'utilisateurs, a perdu en fréquentation ces deux dernières années au profit de Vkontakte et Facebook.

La nouvelle application Swissquote. Et mille autres applications.

Call or put. Achetez ou vendez. Suivez le cours de la Bourse en temps réel et découvrez Swissquote – le leader suisse du trading en ligne – aussi disponible sous forme d'application Ovi pour le nouveau Nokia N8. Vous pouvez aussi suivre l'actualité avec 20 Minutes, obtenir des informations détaillées sur des attractions touristiques avec l'Augmented Reality Browser Wikitude ou utiliser l'une des mille autres applications Ovi Apps – le nouveau Nokia N8 offre des possibilités illimitées.

nokia.ch/N8

Nokia N8 | OVI



NOKIA
Connecting People





LargeNetwork

www.LargeNetwork.com

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



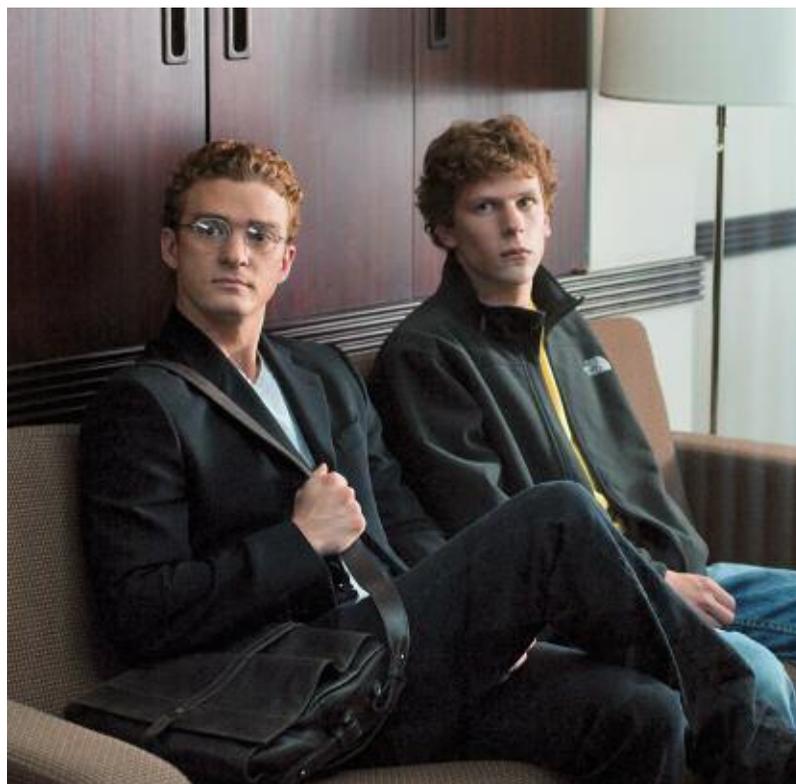
À L'ASSAUT DE FACEBOOK

L'entrepreneur acquiert une notoriété internationale en 2009, lorsqu'il parvient à convaincre Mark Zuckerberg de vendre à DST 2% de Facebook pour 200 millions de dollars. Cela revenait à estimer la valeur du site à 10 milliards de dollars, une somme considérée comme exagérée à l'époque, à comparer à la valeur de 50 milliards de dollars que le marché attribue désormais à Facebook!

Le deal conclu avec Facebook est caractéristique de la philosophie d'investissement de Youri Milner: proposer des sommes souvent largement supérieures au prix du marché, sans attendre de rapide retour sur investissement et sans exiger de siège dans le conseil d'administration des sociétés dans lesquelles il investit. Arrivé aux Etats-Unis au plus fort de la crise économique, Milner propose du cash frais et abondant sur un marché en manque de liquidités. Une aubaine pour les entreprises et les start-up concernées qui ne peuvent se permettre une IPO dans ce contexte difficile et rêvent toutes de «DST deals», comme on surnomme désormais ce type de contrats avantageux.

La stratégie d'investissement de Youri Milner est conforme à sa foi en l'avenir des réseaux sociaux, qu'il a affirmée dans ses rares apparitions médiatiques, déclarant récemment qu'il prévoyait une sorte de «convergence» entre l'intelligence algorithmique de Google et l'intelligence sociale de Facebook. «Facebook sera l'une de ces plateformes d'où émergera une véritable intelligence artificielle d'ici dix ans», a même estimé Milner.

Quant à l'introduction en Bourse du groupe de Mail.ru, elle coïncide avec une nouvelle répartition des tâches au sein de l'empire



Une scène du blockbuster «The Social Network» [2010], qui retrace l'épopée Facebook. Youri Milner détient 2% du réseau social.

de Youri Milner: les activités opérationnelles de DST sont rassemblées dans Mail.ru Group qui devient public, tandis que les activités d'investissement sont désormais concentrées au sein d'une nouvelle entité nommée DST Global, dont Youri Milner devient le CEO.

Selon Peter Keller, Equity Analyst Russia et CIS à la banque Bordier et Cie, Mail.ru a tout pour devenir une valeur sûre: «Même si l'action Mail.ru stagne depuis l'IPO, la position dominante du groupe en Russie dans un secteur traditionnellement très difficile d'accès aux investisseurs étrangers lui confère une attractivité certaine. Sur le moyen et le long terme, c'est certainement une acquisition intéressante.»

Depuis son premier investissement dans Facebook, Youri Milner

poursuit une offensive d'expansion tous azimuts dans la Silicon Valley. Après avoir investi, pour le compte de Mail.ru, 135 millions de dollars dans Groupon et 180 millions de dollars dans Zynga, il s'apprête à investir plus de 100 millions de dollars dans Spotify, le site de streaming musical suédois.

Sa participation dans Facebook par le biais de DST Global aurait atteint 10% par rachat des parts de la société à d'anciens employés. Il a récemment annoncé qu'il allait, à titre personnel, investir 150'000 dollars dans chacune des 40 start-up participant au programme d'Y-Combinator, une «ferme» de start-up californienne. Une décision qui affole les investisseurs traditionnels américains mais qui confirme que Youri Milner semble avoir toujours un coup d'avance sur ses concurrents... ◀

JEU-CONCOURS

GAGNEZ

10'000 francs

Des centaines de lecteurs ont participé au premier volet de notre jeu-concours. Ce mois-ci, il est à nouveau possible de tester ses talents en matière de prévisions boursières, avec à la clé un gain potentiel de plus de 10'000 francs.

Dans chaque édition du magazine, une banque leader dans les produits structurés publie un portefeuille constitué par ses soins, d'une valeur initiale de 10'000 francs (voir en p. 75 le portefeuille de la banque Vontobel). De son côté, Swissquote achète «pour de vrai» ce portefeuille sur le marché dans le but de l'offrir à la personne qui remportera le concours.

Jusqu'à la clôture des pronostics, les lecteurs peuvent estimer la valeur qu'aura le portefeuille à une date précise. Le joueur qui estimera la valeur au plus juste gagnera l'intégralité du portefeuille, quel que soit son montant final.

Les participants arrivés en 2^e et 3^e position seront également récompensés: chacun se verra offrir 10 parts de fonds Swissquote, d'une valeur totale

de 600 francs. Ces parts sont versées sur le compte Swissquote du destinataire du prix, ou sur un nouveau compte si ce dernier n'est pas encore client.

Les portefeuilles proposés dans le cadre de ce jeu sont constitués avec des produits structurés. Il s'agit donc essentiellement de produits dits «synthétiques», à effet de levier.

Pour s'aider dans leurs pronostics, les joueurs ont la possibilité de consulter le site internet de Swissquote. Le portefeuille du mois est accessible sur la page www.swissquote.ch/url/concours

En cliquant sur les différents produits, les participants peuvent obtenir une mesure de risque fournie par Swissquote. ▲

Conditions de participation

Ce concours est gratuit et ouvert à tous les résidents suisses. Il n'est pas nécessaire de disposer d'un compte Swissquote pour y prendre part.

Pour participer, il suffit de disposer d'un numéro de téléphone portable, sur lequel les inscrits recevront un code personnel. Tous les détails à ce sujet sont disponibles sur la page www.swissquote.ch/url/concours du site internet de Swissquote.

LE DEUXIÈME CONCOURS CONCOURS DÉMARRE LE 28 AVRIL ET SE TERMINE LE 23 MAI À MINUIT.
LE TROISIÈME PORTEFEUILLE SERA PUBLIÉ LE 23 JUIN.

BANK VONTOBEL

JEU-CONCOURS PORTEFEUILLE

Vontobel est une banque privée suisse dans la vocation internationale spécialisée dans la gestion de fortune pour une clientèle privée et des investisseurs institutionnels. Vontobel regroupe des compétences clés en Private Banking, Investment Banking et Asset Management, qu'elle met au service de sa clientèle et des partenaires avec lesquels elle coopère dans tous les aspects de la gestion de fortune. Dans sa division Investment Banking, le secteur «Financial Products» est spécialisé dans la production, la commercialisation et le market making dans le domaine des produits structurés.

Qu'il s'agisse des cours du jour, d'informations produits détaillées, des caractéristiques actualisées des meilleurs produits à effet de levier, avec les cours en temps réels, ou de la classification, quotidiennement mise à jour, en fonction des catégories de risque: la plateforme en ligne conviviale www.derinet.ch permet de trouver rapidement et sans peine la solution de placement qui convient. Par ailleurs, le site propose des articles de fond sur les produits à thème traités dans les dernières éditions de «derinews magazine», ainsi que sur ce qu'il faut savoir des structures spécifiques des certificats ou du sous-jacent. En s'inscrivant à la newsletter, on peut se faire avertir opportunément du lancement de nouveaux produits dans toutes les catégories, recevoir une alerte lorsqu'un titre atteint la valeur limite fixée, recevoir des mises à jour hebdomadaires, etc. Que vous vous intéressiez aux produits de placement, aux produits à effet de levier ou aux thèmes d'actualité en matière de placement, offrez-vous le confort de profiter de la vue d'ensemble que Vontobel propose de tout l'univers de ses produits, sur www.derinet.ch. Le chemin à parcourir de l'idée à l'investissement s'est raccourci.

VONTOBEL

Private Banking
Investment Banking
Asset Management

Performance creates trust

LE PRODUIT DU PORTEFEUILLE

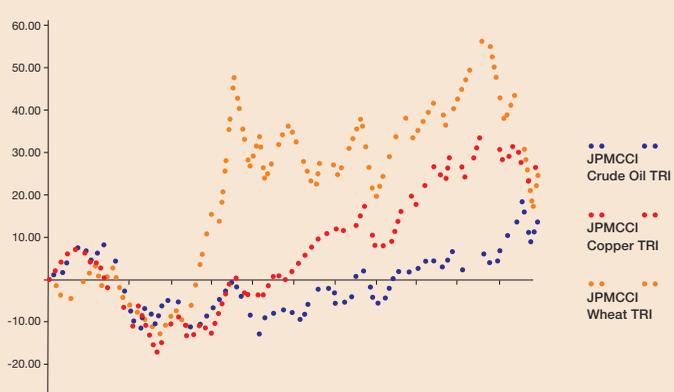
Qu'il s'agisse de diversifier un portefeuille, de se protéger contre l'inflation ou de se mettre à l'abri des risques géopolitiques: les matières premières présentent de multiples avantages. En début d'année, la banque Vontobel a lancé une série de VONCERTs sur une famille d'indices portant sur les matières premières, les «JPMorgan Commodity Curve Indices» (JPMCCI). C'était allier le meilleur de deux mondes: Vontobel, avec sa longue expérience dans l'émission de certificats et la qualité élevée des services qu'elle propose en Suisse et en Europe, et J.P. Morgan, négociant mondial de produits sur indices, avec son savoir-faire très complet dans le domaine des matières premières. Les investisseurs privés trouvent ainsi la possibilité d'investir non seulement dans un indice très diversifié de matières premières, mais également, de façon ciblée, dans des indices sectoriels et de matières premières individuelles.

Pour le jeu-concours, la banque Vontobel a réuni un portefeuille pondéré, composé de trois certificats tracker VONCERT Open End (désignation ASPS 1300) chacun, portant sur les indices JPMCC Crude Oil (ETCCOU), Copper (ETCCLU) et Wheat (ETCWHU). Ces certificats sont cotés en USD et comportent par conséquent un risque de change. Les VONCERT Open End reproduisent quasiment à l'identique la performance du sous-jacent, n'ont pas de date d'échéance fixe et s'adressent à des investisseurs qui escomptent une augmentation du sous-jacent.

Avertissement: Tout investissement dans le VONCERT [type de produit SVSP certificat tracker (1300)] présente des risques largement identiques à ceux d'un placement direct dans le sous-jacent, notamment des risques de change, de marché et de cours. Les VONCERTs ne génèrent pas de revenus réguliers et n'offrent aucune protection du capital.

JPMCCI Crude Oil TRI, JPMCCI Copper TRI, JPMCCI Wheat TRI

19.3.2010 - 18.3.2011



L'émetteur de ces produits est Vontobel Financial Products Ltd., DIFC Dubai; le garant est Vontobel Holding SA, Zurich (S&P A; Moody's A2). Vous trouverez de plus amples informations ainsi que des explications détaillées dans notre brochure ainsi que sur www.derinet.ch/jpmcci

INDICATION SUR LES LICENCES

Les présents titres ne sont pas parrainés, vendus ni promus par J.P. Morgan Securities Ltd., J.P. Morgan ne fait aucune déclaration ni ne donne aucune garantie, expresse ou implicite, aux détenteurs des titres ou à un quelconque membre du public sur l'opportunité d'investir dans les titres en général ou dans les présents titres en particulier, ni sur la capacité de l'indice JPMorgan Commodity Curve à atteindre un quelconque objectif fixé. La seule relation de J.P. Morgan avec la Banque Vontobel SA (ci-après le «licencié») est la délivrance d'une licence pour l'utilisation de l'indice JPMorgan Commodity Curve en relation avec les présents titres. J.P. Morgan décline toute responsabilité et obligation en relation avec l'émission, la gestion, la commercialisation ou le négoce des présents titres. J.P. Morgan est la marque commerciale de JPMorgan Chase & Co. et de ses filiales et sociétés liées à travers le monde.

MENTIONS LÉGALES

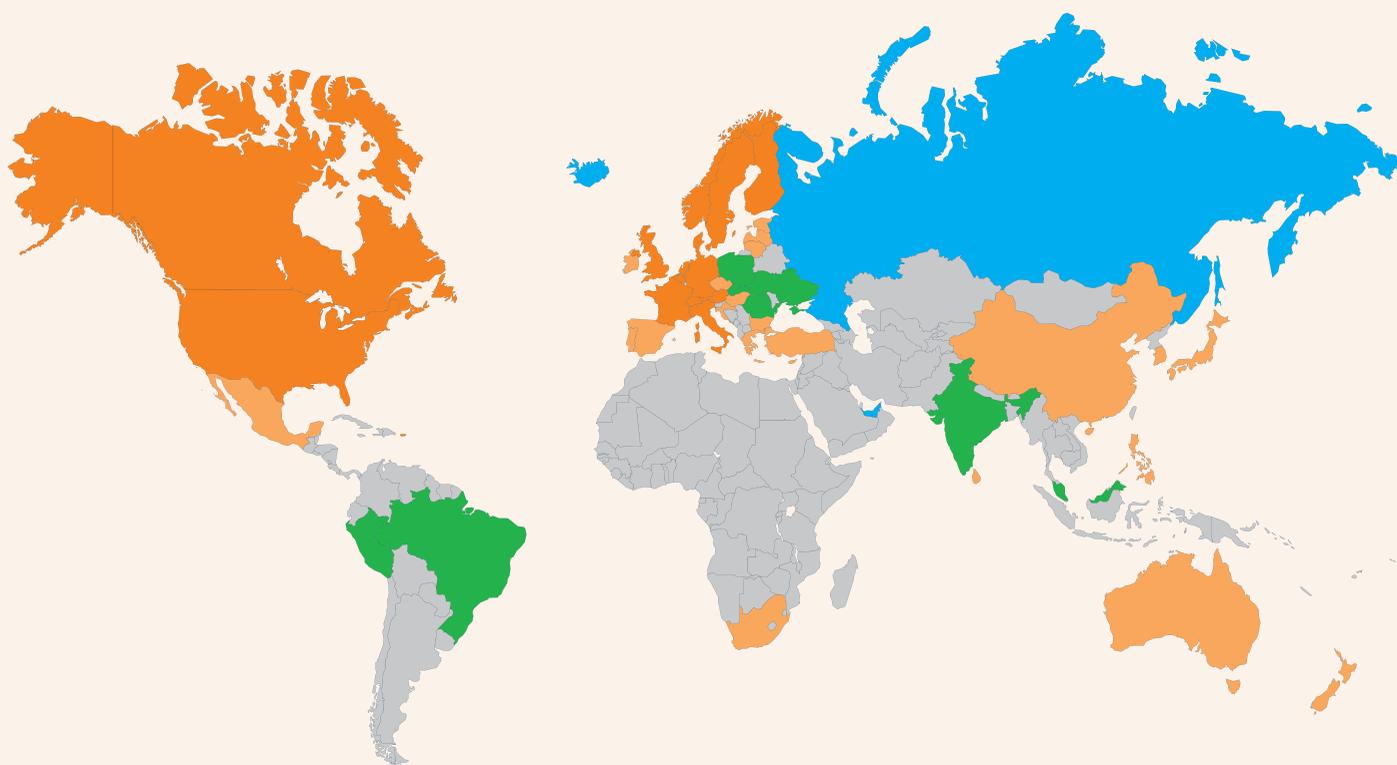
La présente information est fournie à titre informatif exclusivement et ne saurait constituer une recommandation ou un conseil en placement. Elle ne s'entend ni comme une offre de vente ni comme une invitation à faire une offre. Elle ne dispense pas de conseil professionnel indispensable avant toute décision d'achat, notamment en ce qui concerne les risques y afférents. Les «Directives visant

à garantir l'indépendance de l'analyse financière» de l'ASB ne s'appliquent pas. La documentation produit (prospectus de cotation) faisant foi comprend d'une part le termsheet définitif avec les Final Terms et d'autre part le programme d'émission enregistré auprès de la SIX Swiss Exchange.

Le prospectus ainsi que la brochure «Risques particuliers dans le négoce des titres» peuvent être obtenus gratuitement sous www.derinet.ch ou auprès de la Banque Vontobel SA, Financial Products, CH-8022 Zurich (Tél. +41 (0)58 283 78 88). La performance passée ne saurait être interprétée comme une indication ou une garantie de performance future. Les produits structurés ne sont pas assimilés à des placements collectifs de capitaux au sens de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCO) et ne sont pas soumis à l'autorisation ou au contrôle de la FINMA. La conservation de la valeur des produits structurés ne dépend pas uniquement de l'évolution du sous-jacent, mais également de la solvabilité de l'émetteur. De ce fait, l'investisseur est exposé au risque de défaillance de l'émetteur / du garant. La présente publication et les produits financiers qui y sont présentés ne sont pas destinés à des personnes soumises à une juridiction qui interdit ou restreint la commercialisation des produits financiers, la diffusion de la présente publication ou des informations qui y sont contenues. Toutes les indications sont fournies sans garantie. Mars 2011, © Banque Vontobel SA. Alle Rechte vorbehalten.

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH WWW.AC-MARKETS.COM



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

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec service en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (ePrivate Banking) et/ou l'analyse de titres.
- Compte bancaire en temps réel multi-monnaies, compte dépôts titres, service de paiements en ligne, négoce de papiers-valeurs à prix discount.
- Négoce d'actions en temps réel sur les principales places boursières mondiales (cf. carte).
- Négoce d'options et de futures en direct sur les principaux marchés à terme (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange).
- Négoce en temps réel de warrants et autres produits dérivés ou structurés (Scoach, Euwax).
- Fundshop: plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 5500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 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 devises (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



Speed^B

Bmarkets from Barclays is the super fast new way to access the world's leading structured investment and trading products. It's been designed to handle today's swift market and gives you unparalleled access. Trade fast, trade up to the power of Bmarkets.

bmarkets.com

Bmarkets

 **BARCLAYS**

Issued by Barclays Bank PLC, authorised and regulated by the Financial Services Authority and a member of the London Stock Exchange, Barclays Capital is the investment banking division of Barclays Bank PLC, which undertakes US securities business in the name of its wholly-owned subsidiary Barclays Capital Inc., an SIPC and FINRA member. © 2011 Barclays Bank PLC. All rights reserved. Barclays Capital is a trademark of Barclays Bank PLC.



Votre accès aux marchés émergents

Certificats de Participation sur marchés émergents avec échéance

Sous-jacent	Symbole ¹⁾	N° Valeur	Devise	Date de remboursement
China Large Cap Basket	CHLAR	10559592	USD	09.04.2013
China Consumption Basket	GSIQK	4270421	EUR	05.11.2013
Chinese Aviation Basket	FLYCH	4277714	USD	23.12.2013
Russian Equity Basket	RUSSIA	4289238	CHF	14.02.2014
Brazilian Equity Growth Basket	BRASA	4275437	USD	20.06.2014

Certificats de Participation sur marchés émergents Open End

Sous-jacent	Symbole ¹⁾	N° Valeur	Devise	Echéance
N-11-Core-8 (Total Return) Index	NIIBT	3426747	USD	open end
DBIX India® Index (EUR) (Price)	INDIJ	2515869	EUR	open end
BRICs Nifty 50 Developed Markets Index (TR)	NDMAA	4276159	USD	open end
BRICs Nifty 50 Emerging Markets Tradable Index (TR)	NEMAA	4276240	USD	open end

Etat : 31.03.2011 ; 1) A l'exception du certificat participatif sur le Russian Equity Basket (N° Valeur 4289238) ces produits sont déjà négociables au Scoach Suisse S.A.

Garant : The Goldman Sachs Group, Inc. ; Rating du garant : A1 (Moody's) /A (S&P®) ; Type de garantie : garantie de paiement inconditionnelle et irrévocable.
Emetteur : Goldman Sachs International

Cette annonce publicitaire n'est pas un prospectus d'émission au sens de l'article 652a ou 1156 CO. Cette annonce publicitaire est publiée à titre exclusivement informatif pour les produits concernés par l'encart. Les produits ne constituent pas des parts d'un placement collectif au sens de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC) et ne sont par conséquent pas soumis à la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Les investisseurs sont exposés au risque de solvabilité de l'émetteur et/ou du garant. Avant d'acquiescer un produit, les investisseurs devraient lire les explications relatives aux chances et aux risques (y compris le risque de perte totale spécifique à l'émetteur et, le cas échéant, au produit) figurant dans le termsheet et la Offering Circular, laquelle comprend le Programme for the Issuance of Derivatives (www.goldman-sachs.ch/Programm) et le Pricing Supplement y relatif. En cas de questions, les investisseurs devraient en outre consulter un conseiller financier. Toutes les informations sont fournies sans garantie. Goldman Sachs Bank AG, Public Distribution, Münsterhof 4, Postfach, CH-8022 Zürich, Téléphone : +41 (0)44 224 1144, Téléfax : +41 (0)44 224 1020, www.goldman-sachs.ch, E-Mail : swisswarrants@gs.com

Next-11-Core-8-Index is the exclusive property of Goldman Sachs International, which has contracted with Standard & Poor's® ("S&P®") to maintain and calculate the Index. Goldman Sachs International and S&P® shall have no liability for any errors or omissions in calculating or publishing the Index. DBIX Indien® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Deutsche Börse AG. BRICs Nifty 50 Emerging Markets Tradable Index/BRICs Nifty 50 Developed Markets Index (the "Index") is the exclusive property of Goldman Sachs International ("GSI"), which has contracted with Standard & Poor's Financial Services LLC ("S&P") to calculate and maintain the Index. S&P's sole relationship to GSI in relation to the Index is providing such calculation services. The Index is in no way related to, based upon or in any other way derived from the S&P BRIC 40 index or the S&P CNX Nifty index. The Index is not owned, endorsed, or approved by or associated with S&P, its affiliates or their third party licensors and neither S&P, its affiliates nor their third party licensors shall have any liability in connection to the Index.

© Goldman Sachs, 2011. Tous droits réservés.

GSOquartixSM

Certificats | Warrants | Obligations | Fonds

SVSP

Schweizerischer Verband für Strukturierte Produkte
Swiss Structured Products Association
Associazione Svizzera per prodotti strutturati
Association Suisse Produits Structurés

Segmentation SVSP : Produits Participation

**Goldman
Sachs**

Bien choisir son projecteur

L'évolution technologique des projecteurs vidéo a été fulgurante ces dernières années. La possibilité de vivre une expérience cinéma à la maison n'a jamais été aussi accessible. Conseils pour s'équiper.

Par Marc Renfer

Réservée jadis aux plus fortunés, la vidéoprojection s'est démocratisée. Avec un ratio prix/taille d'image inégalable et des appareils de projection discrets, elle s'est positionnée comme un sérieux challenger face aux grands écrans plats.

On distingue principalement deux familles de vidéoprojecteurs: la bureautique, destinée aux présentations professionnelles et scolaires et celle dite «multimédia», idéale pour le visionnage de films et la pratique des jeux vidéo en immersion totale.

Comment les distinguer? La première est composée d'appareils très lumineux, autorisant une diffusion dans des salles spacieuses et particulièrement éclairées. Cette caractéristique rend ces appareils peu adaptés pour les amateurs de septième art, les couleurs - en particulier le noir - souffrant de cette puissance. Les caractéristiques de la seconde sont le silence des appareils, le format 16/9 et les capacités de projection en haute définition.

Plusieurs technologies cohabitent actuellement sur le marché, chacune avec ses avantages et inconvénients. Les plus répandues sont le LCD et le DLP. Florent Alzieu, journaliste spécialisé du site Lesnumeriques.com, relève l'importance de tester le matériel



ACER H5360

La 3D low-cost

Disponible à partir de 700 francs, l'Acer H5360 se révèle être une bonne option pour toute personne ne désirent pas se ruiner et se satisfaisant d'une définition moyenne. Malgré son positionnement en entrée de gamme, l'appareil est capable de projeter une diagonale de 3 m dans l'obscurité et s'en sort également bien dans une ambiance éclairée, ceci grâce à sa luminosité de 2500 lumens. Pour ce qui est de la résolution, elle est limitée à 720 p. Insuffisant pour certains puristes de l'image.

Son principal point fort est sa capacité d'affichage 3D. Il n'est

cependant pas encore possible de profiter de l'effet de relief en branchant directement un lecteur Blu-Ray ou une PlayStation 3. Des adaptateurs tels que l'Optoma 3d XL permet de remédier à ce problème (il faut compter 400 francs supplémentaires). Le H5360 se destine plutôt aux utilisateurs de PC équipés d'une carte graphique compatible avec le format 3D vision de Nvidia. Un kit comprenant une paire de lunettes et un émetteur assure des sensations inédites de gameplay.

Acer H5360
Dès CHF 700.-

avant achat: «Avec le DLP, certaines personnes sensibles perçoivent un «effet arc-en-ciel» se traduisant par des traînées de couleurs ou de flashes colorés dus à la persistance rétinienne et pouvant générer des maux de tête.» Cependant, les deux technologies ayant bien progressé, les différences ont tendance à s'estomper. Pour résumer, le LCD offre généralement des contrastes de couleurs moins élevés mais, en contrepartie, surpasse le DLP en termes de luminosité.

«Il n'est plus vraiment possible de peser le pour ou le contre de telle ou telle technologie, explique Michel Stanco du magasin Vision Color à Genève. Le plus important est de penser au lieu où sera installé le projecteur. La distance de projection et la

clarté de la pièce sont les éléments qui vont définir les besoins du client.» Malgré la chute des prix, Florent Alzieu considère que les projecteurs restent en partie un produit de luxe, dans le sens où «l'utilisateur doit être bien avisé et maîtriser un minimum son affaire afin de jouir d'une installation optimale». En effet, le plug-and-play n'est pas encore de mise: il faudra coupler l'appareil à une installation audio et le calibrer avant d'obtenir le meilleur rendu possible.

Bien que sévèrement concurrencés, les téléviseurs classiques conservent encore certains avantages en matière de réactivité et facilité d'emploi. Il peut en effet paraître incongru d'allumer un projecteur durant cinq minutes ou pour regarder le journal télévisé.

D'où l'importance de correctement se renseigner sur des sites internet spécialisés ou chez des professionnels avant toute acquisition.

Sur le front des nouveautés, la 3D fait son apparition et devrait se généraliser, mais avec parfois quelques limitations, telles que la nécessité d'acheter des adaptateurs ou des kits additionnels (lire en p. 79 le test de l'Acer H5360). Sinon, la miniaturisation est en marche et l'on trouve déjà des pico-projecteurs tenant dans la paume d'une main. Evidemment, les performances de ces appareils ne sont pas comparables à celles de leurs grands frères. Ils permettent néanmoins, grâce à leur extrême portabilité, d'être emmenés partout et d'épater la galerie, en vacances comme en réunion. ▲

EPSON EH-TW3200

Le bon compromis

Pour un peu moins de 1'300 francs, l'Epson EH-TW3200 s'impose comme une star des classements des revues et sites web spécialisés. Full HD, il garantit une résolution de 1080 p, de quoi profiter pleinement de sa collection de disques Blu-Ray ou des jeux vidéo en haute résolution.

La marque japonaise a équipé son appareil d'un «lens-shift», permettant d'orienter l'angle de la lentille. Ainsi, il n'est pas nécessaire d'avoir un alignement parfait avec la zone de projection ni de chambouler la disposition des meubles de la pièce.



Epson EH-TW3200
Dès CHF 1'200.-

SONY VPL-VW90ES

La qualité cinéma à la maison

Equippé d'une technologie propre à Sony, le VPL-VW90ES est ce qui se fait de mieux dans la gamme home cinéma. La qualité a toutefois un prix: 8000 francs. Pour cette somme, on obtient un traitement d'image spectaculaire et des couleurs dignes d'une salle de cinéma.

De plus, les deux paires de lunettes fournies permettent de profiter de la 3D à partir de n'importe quelle source haute définition, lecteurs Blu-Ray, consoles de jeux ou boîtier satellite/câble. Si toutefois cet aspect visuel ne devait pas être prioritaire, le Sony HW-20 saura satisfaire la majorité des cinéphiles exigeants, et pour un investissement deux fois moindre.



Sony VPL-VW90ES
Dès CHF 7'800.-

db-X markets Suisse La boîte à outils de vos investissements

Concrétisez les opportunités dès qu'elles surviennent:
Grâce à notre newsletter X-Press, vous êtes informé au quotidien des meilleures opportunités.

Peaufinez votre portefeuille à toute heure:
Notre Hotline vous répond de 7h30 à 19h00.

Serrez la vis de vos exigences:
Nous répondons présents grâce à notre savoir-faire international.

Prenez vos décisions plus facilement:
Accédez tous les jours aux principaux chiffres-clés sur www.dbxmarkets.ch.

Bénéficiez d'une expertise locale:
Notre équipe suisse prend constamment le pouls du marché local.

Partez sur des bases solides:
Nos experts vous délivrent des informations pertinentes sur les marchés.

Captez toutes les opportunités de rendement:
Quelle que soit la situation du marché, nous vous proposons des possibilités d'investissement.

Gagnez en visibilité:
Sur les salons comme sur le Web, nous vous transmettons des informations techniques sur les investissements les plus divers.



Contact db-X markets
db-X markets, votre accès direct au savoir-faire mondial de la Deutsche Bank en matière d'investissement.
www.dbxmarkets.ch
Hotline: +41 22 319 40 00
E-mail: x-markets.ch@db.com





Êtes-vous *protégé* contre le risque de change?

A une époque comme la nôtre, l'évolution monétaire peut anéantir les meilleurs projets de placement. Pour couvrir le risque de change, un UBS Mini Future Short, qui mise sur une dévaluation de la valeur sous-jacente, est la solution idéale. Les UBS Mini Futures présentent des coûts de financement réduits et sont négociables chaque jour à la Bourse suisse avec des cours acheteur/vendeur serrés. Pour plus d'informations, veuillez vous adresser à derivatives@ubs.com



Valeur sous-jacente	UBS Mini Futures Short		Nom de produit SVSP: Mini Future (2210)		
	Valeur	Monnaie	Prix d'émission ¹	Effet de levier initial ¹	Echéance
GBP/CHF, défini comme CHF pour 1 GBP	11 407 418	CHF	2.52	6.00	open end
GBP/EUR, défini comme EUR pour 1 GBP	11 407 420	EUR	1.95	6.00	open end
EUR/CHF, défini comme CHF pour 1 EUR	11 407 417	CHF	2.18	6.00	open end
EUR/USD, défini comme USD pour 1 EUR	11 407 421	USD	2.33	6.00	open end
USD/CHF, défini comme CHF pour 1 USD	11 407 416	CHF	1.55	6.00	open end
USD/EUR, défini comme EUR pour 1 USD	11 407 419	EUR	1.20	6.00	open end

¹ Indicatif

Nous n'aurons pas de répit



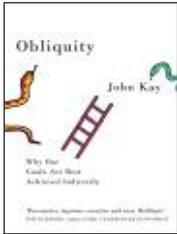
Vous trouvez des informations importantes sur les risques et les opportunités de ce produit sous le lien suivant: ubs.com/keyinvest

Ce produit structuré ne fait pas partie d'un placement collectif de capitaux au sens de l'art. 7 s. de la Loi fédérale suisse sur les placements collectifs de capitaux (LPCC) et de ce fait ne nécessite pas une autorisation de la autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA. Les personnes qui investissent dans ce produit ne bénéficient pas de la protection spécifique prévue dans la LPCC. Cette annonce n'est publiée que pour information et ne doit pas être interprétée comme une offre, une recommandation personnelle ou une demande de conclure une opération ; elle ne doit pas être considérée comme donnant des conseils d'investissement. Cette annonce ne représente pas un prospectus simplifié au sens de l'art. 5 LPCC ni une annonce de cotation au sens du règlement de cotation. La documentation du produit déterminante peut être commandée auprès d'UBS Investment Bank 24 heures sur 24 par téléphone 044-239 47 03, par fax 044-239 69 14 ou par e-mail: swiss-prospectus@ubs.com. Cette émission peut être soumise à des restrictions de vente notamment pour l'Europe, Hong Kong, Singapour, les Etats-Unis et des citoyens des Etats-Unis (l'émission est régie par le droit suisse). Avant de vous engager dans des transactions sur des produits structurés, il est recommandé de vous faire conseiller par un spécialiste de votre banque principale. Les indications contenues dans le présent document sont données sans garantie. © UBS 2011. Tous droits réservés.

À LIRE

«OBLIQUITY»

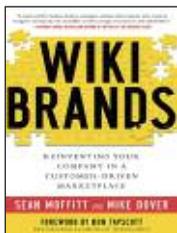
John Kay
[Profile Books, 2011]



Les lecteurs du «Financial Times» connaissent bien les chroniques, toujours stimulantes, de John Kay. Dans son dernier livre, ce professeur à la London School of Economics explique pourquoi les entreprises les plus profitables ne sont pas celles qui concentrent tous leurs efforts sur le profit. De la même manière, les gens les plus riches ne sont pas les plus matérialistes, et les plus heureux ceux qui recherchent activement le bonheur. La clé du succès, écrit-il, réside dans l'approche oblique, la quête indirecte. Ses exemples sont convaincants.

«WIKIBRANDS»

Sean Moffitt et Mike Dover
[McGraw-Hill, 2011]



Depuis l'avènement des réseaux sociaux, les internautes se réapproprient les marques et les enrichissent avec leurs expériences personnelles, de manière souvent imprévisible. Les entreprises ne peuvent plus ignorer le pouvoir de ces «wiki-consommateurs», capables de faire ou de défaire une réputation. Le livre de Moffitt et Dover raconte cette révolution, avec des exemples concrets et une formule percutante: «Votre marque, c'est ce qu'on dit de vous quand vous n'êtes pas dans la pièce.»

À TÉLÉCHARGER

L'ACTUALITÉ SUR MESURE

[iPad]



Les tablettes sont utilisées en majorité pour consommer des news. Remarquée jusque dans la Silicon Valley, une start-up de l'EPFL a lancé NewsMix, une App qui crée un magazine personnalisé selon les préférences des comptes sociaux (Facebook, RSS, Twitter) de l'utilisateur. Un algorithme d'analyse sémantique classe les news par thèmes, avec pour résultat une belle mise en page et un magazine 100% perso.

NewsMix
CHF 1,10

L'IPAD COMME ÉCRAN SECONDAIRE

[iPad, iPhone]



Transformer son iPad en écran supplémentaire est désormais possible sans hacking, avec l'application Air Display. Telle-ment utile qu'il en devient indispensable, cet outil étend le poste de travail sur l'écran de l'iPad. Pas d'installation fastidieuse, il suffit de télécharger l'application sur sa tablette puis d'installer un petit programme sur Mac. La configuration est instantanée et permet de glisser des fenêtres sur sa tablette, et même d'utiliser la fonction tactile.

Airdisplay [iPad]
CHF 11.-
Pour Mac et PC

CLASSER SES TWEETS

[Android]



A l'heure où les start-up utilisant Twitter affolent les investisseurs de la Silicon Valley, les applications dérivées se multiplient. Plume, un système de management des Tweets pour Android surfe sur la tendance, avec un design sobre et une navigation facilitée grâce aux onglets. Tout est configurable. Une réussite qui pourrait bien séduire ceux qui n'ont pas encore rejoint les inconditionnels de Twitter.

Plume
application gratuite

CARTOGRAPHIER SES PROJETS

[iPad]



Le mindmapping (carte heuristique) est une technique d'organisation et de visualisation bien connue des entrepreneurs et des managers. Les tablettes tactiles deviennent un support idéal pour ce type de planification. Ithoughts fait partie des meilleurs outils dans le genre: simple, intuitif et puissant, il permet d'organiser ses idées sous forme d'arborescences classées par sujets et modifiables à volonté. Plus qu'un outil, une véritable aide à la réflexion.

Ithoughts HD
CHF 11.-



Certificats « Faktor » sur: l'or, l'argent, le cuivre et le pétrole.

Décuplez les forces: Investissez dans les certificats « Faktor »!

Sous-jacent	Valeur	Echéance
Faktor Triple Short Brent Oil Index	11779907	Open-end
Faktor 4x Short Brent Oil Index	11779977	Open-end
Faktor Triple Long Brent Oil Index	11779389	Open-end
Faktor 4x Long Brent Oil Index	11779839	Open-end
Faktor Triple Short Gold Index	11814640	Open-end
Faktor 4x Short Gold Index	11814641	Open-end
Faktor Triple Long Gold Index	11814642	Open-end
Faktor 4x Long Gold Index	11814643	Open-end
Faktor Triple Short Silver Index	11814644	Open-end
Faktor 4x Short Silver Index	11814645	Open-end
Faktor Triple Long Silver Index	11814646	Open-end
Faktor 4x Long Silver Index	11814647	Open-end
Faktor 4x Long Copper Index	12306935	Open-end
Faktor 4x Short Copper Index	12306906	Open-end

Avec les certificats « Faktor », vous pouvez suivre la tendance à long terme ou profiter de l'évolution du cours du sous-jacent à court terme selon vos attentes de marché. Vous pouvez miser sur une hausse (Long) ou sur une baisse (Short) du cours du sous-jacent. Grâce au facteur choisi, vous participez au résultat de l'évolution du cours de l'action ou de l'indice de façon décuplée.

Vous trouverez plus d'informations et les indications nécessaires pour l'acquisition de certificats « Faktor » sur www.zertifikate.commerzbank.ch

Pour plus de renseignements, veuillez nous contacter au numéro suivant : **0800 11 77 11*** ou par e-mail : derivatives.swiss@commerzbank.com

*Veuillez noter que toutes les conversations sur cette ligne sont enregistrées. Nous partons du principe que vous nous donnez votre accord.

Le présent document ne constitue pas un prospectus simplifié au sens de l'art. 5 LPCC. Ce document ne saurait constituer une recommandation ou un conseil en placement et ne dispense pas d'un conseil professionnel indispensable avant toute décision d'achat, notamment en ce qui concerne les risques y afférents. Les produits structurés ne sont pas assimilés à des placements collectifs de capitaux au sens de la LPCC et ne sont pas soumis à l'autorisation ni au contrôle de la FINMA. Les investisseurs sont exposés au risque de défaillance de l'émetteur/du garant. Seules font foi les conditions du prospectus respectif qui peut être obtenu gratuitement auprès de la Commerzbank AG, succursale de Zurich, Utoquai 55, CH-8034 Zurich ou en format électronique sur www.zertifikate.commerzbank.ch

Ensemble pour aller plus loin



RAY-BAN
Aviator



PERSOL
Modèle P02992S



CARERA
Sunjet



YVES SAINT LAURENT
New Vintage



SAM FOSTER
Foster grants



PERSOL
Carol



RAY-BAN
Clubmaster

Un air de nostalgie

Pour cet été, les collections
de lunettes de soleil
adoptent un style vintage
et des matériaux
très actuels. Tour
d'horizon et sélection.

Par William Türlér



PERSOL
Roadster Edition



PERSOL
Modèle P02988S



RAY-BAN
Wayfarer



GUCCI
Butterfly



RAY-BAN
Vagabond



PERSOL
Crystal

Avec l'été qui s'annonce, le temps est venu de sortir ses vieilles lunettes de soleil des tiroirs. Ou alors de s'acheter une nouvelle paire, histoire de jouer les poseurs durant les longs après-midi de farniente en terrasse ou au bord des piscines. Il faut donc le savoir: en ce printemps/été 2011, la tendance reste résolument vintage. «Les montures de cette année s'inspirent beaucoup des années 1950, avec des formes très rétro», note Daniel Mori, président de Visilab.

Ainsi, la marque Persol, qui se targue d'une fabrication à la main nécessi-

tant une trentaine de jours par modèle, continue de miser sur son style classique et lance plusieurs modèles aux verres arrondis, constitués de matériaux ultralégers. Persol déclare s'inspirer de «l'élégance raffinée des années 1940» et s'amuse à rappeler sur plusieurs modèles les détails vintage des années 1950. Dans la même veine, elle vient de sortir une édition spéciale inspirée des voitures de course Roadster.

Ray-Ban mise elle aussi sur la réédition de ses modèles les plus iconiques, tels que les «Vagabond», un modèle pour

femmes qui semble tout droit sorti d'une pub télévisée des années 1960. Le fabricant de lunettes s'intéresse également à des périodes moins éloignées, et revisite notamment ses lunettes de soleil en acétate «œil de chat» des années 1980. Apparues en 1937, les célèbres Aviator (destinées initialement à l'armée américaine), restent une valeur sûre: la marque prévoit toute une série de déclinaisons - classique, technologique, créatif ou doré - pour cette année.

Même tendance du côté de Navyboot, avec un accent particulier mis sur les

tons marron clair. «L'avantage de ces modèles est qu'ils peuvent parfaitement se combiner avec presque n'importe quelle tenue», souligne la porte-parole Diane Eugster. En dehors du marron, les autres teintes (noir ou argent mat) s'inspirent des produits de base de la marque helvétique, c'est-à-dire les chaussures, connues pour leur style sobre et classique. Le style aviateur reste aussi très présent, avec des modèles aux verres colorés ou miroités.

ÉPOQUE ANXIOGÈNE

Consultant en tendances et auteur de plusieurs ouvrages sur la lunetterie, Dominique Cuvillier estime que les lunettes solaires restent un marqueur identitaire fort. Selon lui, la vague rétro, qui se confirme cette année, a démarré il y a déjà deux ou trois saisons: «Nous vivons dans une époque anxieuse très nostalgique, notamment en Europe, au Japon et aussi aux États-Unis dans une moindre mesure. C'est le sentiment de perte de puissance face à la montée fulgurante des pays émergents, d'un environnement jugé instable, qui nous incite à nous réfugier dans le passé. D'où l'envie de regarder dans le rétroviseur pour y chercher un horizon idéalisé.»

La consommation n'échappe pas au phénomène avec un recyclage des modes. Et le secteur de l'optique-lunetterie se prend lui aussi au jeu de cette commémoration mélancolique en puisant allégrement dans le style «rétro». C'est surtout le cas pour les collections hommes, où Dominique Cuvillier constate une influence des formes sixties faisant référence à la série américaine «Mad Men», avec des lunettes aux lignes fortes assumées. «Pour les femmes, les tendances sont moins marquées, moins monolithiques, souligne le consultant. On remarque néanmoins des lignes qui tendent vers les années 1980, tant dans les formes assez imposantes, que dans les palettes de couleurs disco.» ▲

Dominique Cuvillier, Le Grand Livre des lunettes, Editions EPA, 2010.



«Lolita», Stanley Kubrick [1962]

A chaque morphologie son type de lunettes

Pour certains, les lunettes solaires ne représentent rien de plus qu'un simple outil fonctionnel. Pour d'autres, il s'agit d'un accessoire de mode incontournable dès lors que pointent à l'horizon les premiers rayons de soleil. C'est pourquoi il convient de bien les choisir et, surtout, d'adopter une forme qui

correspond à sa typologie faciale. Deux possibilités se présentent: harmoniser son visage en recherchant un certain équilibre, ou alors accentuer ses traits caractéristiques afin d'en augmenter encore le caractère. Les personnes au visage carré, morphologie la plus fréquente, peuvent «l'accentuer avec des



DAVID ZELLARY

formes géométriques, ou alors l'estomper avec des ovales», souligne Daniel Mori de Visilab. Même cas de figure pour les personnes au visage rond, qui peuvent soit renforcer ce trait avec des montures rondes – ce qui aura tendance à leur donner un air plus juvénile – soit le corriger avec des montures disposant d'angles arrondis ou carrés.

Les visages ovales peuvent facilement se permettre toutes sortes de lunettes. Dans le cas d'un visage triangulaire, la finesse du menton et la largeur du front peuvent s'atténuer grâce à des montures minces mettant en valeur les traits verticaux du visage. En revanche, les lunettes très rondes ou angulaires sont à proscrire. Enfin, si le visage est plutôt

losange, il convient de choisir des modèles un peu plus larges que les pommettes.

D'autres éléments tels que la taille du nez, la ligne des sourcils ou encore la grandeur et l'écartement des yeux entrent également en ligne de compte. L'essentiel étant au final que le modèle choisi s'adapte à son propre style...

VOYAGE

Une semaine chez les Inuits

Au Nunavut, en terre arctique canadienne, la vie se déroule au rythme de la nature et des traditions. Voyage en immersion dans les grands espaces blancs.

Par Gwenaëlle Reyt





www.acm.ch
Online Trading Services



Ouvrez un compte de
démonstration gratuit
www.acm.ch

Au plus près des devises

Entrez dans le monde du trading de devises. Découvrez l'extraordinaire potentiel des plateformes d'ACM et une méthode d'exécution sans équivalent. Investissez avec le leader du marché des changes et maîtrisez parfaitement votre stratégie. Le monde des devises est seulement à un click.

«Best Broker - Switzerland 2010» (World Finance)

www.acm.ch
Adopt the Bullish Attitude

ACM
online trading services

Nunavut signifie «notre terre» en langue inuit. Une terre aride et blanche à perte de vue. Aucun arbre n'y pousse. Même la mer a laissé place à une étendue de glace. Pourtant, au loin, un point jaune soleil détonne dans le paysage. Le petit aéroport d'Iqaluit rayonne dans cette immensité froide. C'est le lieu d'arrivée pour visiter le Nunavut, territoire du Nord canadien.

Situé sur l'île de Baffin, Iqaluit vit en fonction de la météo: blizzards, neige, vents et thermomètre battant des records de froids extrêmes durant l'hiver - jusqu'à -50 degrés! Pourtant, à peine le pied posé sur le tarmac, c'est une impression de chaleur qui se dégage grâce à l'intensité si particulière de la lumière du Grand Nord.

Avec près de 7000 habitants, la capitale se vit comme un village insulaire. Tout le monde se connaît. Tout le monde se parle. Et cela commence dans les taxis qui font office de transports publics pour les 25 km de route qui parcourent la ville. Pour un tarif unique de 6 dollars, ils transportent les écoliers, les travailleurs et les touristes.

Notre chauffeur, exilée du Québec, en profite pour raconter un bout de sa vie, comme la plupart des expatriés de la ville: «j'étais en peine d'amour. Je voulais changer de décors. Je suis venue pour six mois, mais cela fait quatre ans que je suis là.»

Iqaluit a en effet quelque chose d'hypnotisant, qui donne envie de rester. Sa baie avec ses îles prisonnières de la glace. Ses petites maisons qui semblent être en carton ou encore son vieux cimetière, lieu des premières habitations de la ville, dans les années 1950.

Depuis lors, Iqaluit a connu une forte expansion et le mode de vie traditionnel des Inuits tend à disparaître, faute d'intérêt de la part des plus jeunes. Il faut se rendre dans les autres communautés pour découvrir ces traditions.



Vue aérienne de l'île de Baffin.

M. RAFFIN



Brouillard sur Iqaluit.



TIM WINGELMANS

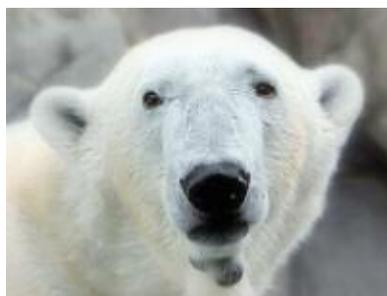


La zone résidentielle d'Iqaluit.

ASCAPPATURA



ANDREW JOHNSON



VALERIE



PETER MORGAN

**PANGNIRTUNG,
PARADIS DES RANDONNEURS**

Pangnirtung, «l'endroit du caribou mâle». Malgré son nom, les caribous ont déserté cette petite ville située à une heure d'avion au nord d'Iqaluit. Restent tout de même des ours polaires, des renards et des loups dans le parc adjacent, Auyuittuq, mais il est préférable de ne pas croiser leur chemin.

Ce parc national qui ne reçoit que quelques centaines de visiteurs chaque année abrite de nombreux glaciers et offre aux randonneurs et skieurs un paysage sauvage préservé. L'excursion du col Akshayuk, longue de 97 km, traverse le cercle arctique entre le 65° et le 70° parallèle et permet de rejoindre le village de Qikiqtarjuaq. Une très bonne préparation est requise pour ce genre d'expédition.

PÊCHE ET CHASSE À KIMMIRUT

La famille est assise en rond sur le sol de la cuisine. Tout le monde mange le phoque chassé par les hommes de la famille. Des petits morceaux de l'animal sont délicatement découpés à l'aide d'un ulu, couteau traditionnel à

CONSEILS PRATIQUES

Découverte de la culture inuit
En contact avec plusieurs intervenants dans les différentes communautés, Carrefour Nunavut aide à organiser des séjours chez l'habitant. Cet organisme franco-phonique conseille et propose des forfaits touristiques et des séjours à la carte. Il organise aussi des écotours à Iqaluit.
www.carrefournunavut.ca

Budget
Tout ou presque doit être importé au Nunavut, d'où les tarifs exorbitants de certains services et biens de consommation. Prévoir 5'000 francs par personne pour une semaine avec des excursions à l'extérieur d'Iqaluit.

Visa
Les ressortissants suisses bénéficient d'un visa de touriste de six mois à l'arrivée aux douanes canadiennes.

Saison
Avril est le meilleur mois de l'année. Le thermomètre remonte autour de -10°C et les jours s'allongent, permettant ainsi des activités extérieures prolongées comme le ski nordique, le traîneau à chiens ou une sortie en moto-neige. L'été est aussi très agréable, mais reste frais avec une température qui monte rarement au-dessus de 10°C.

Hébergement
A Iqaluit, l'hôtel Frobisher Inn.
www.frobisherinn.com/iqaluit-nunavut/
T. +1 867 979 2222

Vêtements
Il n'est pas rare de voir la neige tomber en été et le thermomètre descendre à -50°C en hiver. Des vêtements adaptés sont nécessaires.

Alcool
L'alcool est réglementé voire interdit dans plusieurs communautés dites «dry», comme à Kimmirut et Pangnirtung.

Déplacement
En l'absence de route, l'avion est le seul moyen de se déplacer. La compagnie First Air relie plusieurs fois par semaine les villages.
www.firstair.ca

Recommandation
Réserver un hébergement avant d'arriver au Nunavut. L'offre hôtelière est très restreinte et souvent monopolisée par le tourisme d'affaires. La météo et le rythme de vie local demandent également de la flexibilité.



Le phoque, une ressource vitale

Considéré comme vital dans un environnement où les ressources sont rares, le phoque a toujours été chassé par les Inuits. La viande d'un animal sert à nourrir plusieurs familles et sa graisse est destinée au Qulliq, lampe à huile traditionnelle. Quant à sa peau imperméable, elle permet de confectionner des vêtements adaptés aux températures extrêmes de la région.

Ailleurs sur la planète, les produits dérivés du phoque n'ont pas la cote. Un embargo a été déclaré par les Etats-Unis, le Mexique et l'Union européenne. Pour le moment, la Suisse accepte encore les importations. Le Canada s'est déjà tourné vers la Chine où le marché est plus favorable.

Contrairement à Terre-Neuve, le Nunavut ne pratique pas la chasse massive du phoque. Et bien qu'ayant modernisé leur équipement, les Inuits chassent toujours de manière traditionnelle pour une consommation locale.

lame ronde. Les visiteurs sont invités à déguster ce mets qu'aucun restaurant ne sert dans la région. A Kimmirut, petit village de 450 habitants à 30 minutes d'avion au sud d'Iqaluit, les traditions survivent avec les quelques aînés qui ont connu la vie nomade dans la toundra, avant que le gouvernement canadien impose le regroupement des communautés pour occuper le territoire dans les années 1950. Depuis, les Inuits ont été rassemblés en 28 communautés sur un territoire de 2 millions de km².

A Kimmirut, la pêche et la chasse font partie des activités quotidiennes, comme le nettoyage des peaux pour les femmes qui pratiquent encore cet art. Chez les Inuits, rien ne se perd: la viande est partagée entre les personnes de la communauté et les peaux sont utilisées pour la confection de vêtements chauds. En se promenant dans le village, il est possible de croiser des

sculpteurs de pierre à savon en plein travail. Quelques pièces sont visibles au petit musée du village. Le spectacle le plus enchanteur a lieu durant les nuits froides, quand les aurores boréales dansent dans le ciel étoilé. ▲



Le centre d'art Uqqurmiut est l'un des quatre endroits au monde où l'on confectionne des tapisseries murales. Les femmes tissent, alors que les hommes produisent des gravures et des lithographies dont le succès dépasse largement les frontières du pays.

ANGUS WALK

DEBORAH HECKMAN

BOUTIQUE



Live by Lacoste

Trop classique, le polo Lacoste? Pas si sûr. Entre esprit vintage et inspiration techno, la nouvelle ligne Live de la célèbre marque au crocodile vert mise sur un look casual chic, pile dans la tendance. Pour une allure urbaine fun et décalée.

www.lacoste.com

149.-



Whisky chic

«Qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait l'ivresse», écrivait Alfred de Musset. Un adage que contredit la bouteille de Chivas 18 ans d'âge, relookée par Christian Lacroix. Drapée dans un tissu brodé de jacquard et parée de bijoux, l'édition très limitée allie l'élégance du flacon à l'excellence du breuvage. Un must.

www.chivas.com

539.-

Louboutin pour hommes

Pas de jaloux, les messieurs aussi ont droit à leurs semelles rouges. Des baskets cloutées aux mocassins ornés de perles de culture, les Louboutin pour hommes jouent la carte de l'extravagance. Et le succès est au rendez-vous: on murmure qu'une boutique exclusivement réservée à la gente masculine ouvrira bientôt ses portes à Paris.

www.christianlouboutin.com

2'195.-



Ceintures sur mesure

Plus besoin de courir les boutiques: en quelques clics sur le web, on peut créer sur mesure la ceinture de ses rêves. Formes, taille, boucles, couleurs, type de cuir, plus de 220'000 combinaisons dans 22 couleurs sont possibles. Pour hommes et pour femmes.

www.atelierdelaceinture.com

Dès 46.-



Montre bolide

L'automobile et l'horlogerie entretiennent des liens étroits, tissés autour de la passion de la mécanique. Parmigiani confirme une fois encore la règle avec la Bugatti Super Sport. Avec sa lecture latérale du temps parfaitement adaptée à la conduite, la montre éditée en 30 pièces allie design et perfection technique.

www.parmigiani.fr

285'000.-



Portefeuille biométrique

Véritable coffre-fort mobile, ce portefeuille en fibre de carbone intègre un lecteur d'empreintes digitales pour que seul son propriétaire puisse l'ouvrir. Une connexion avec le téléphone portable déclenche une alarme si les deux objets sont séparés de plus de 5 m. On n'est jamais assez prudent...

www.dunhill.com

700.-



Disque dur Starck

On peut être geek et avoir du goût. Sobre et stylé, le disque dur externe nomade signé Philippe Starck affiche 500 Go de mémoire au compteur et intègre l'USB 3.0, le rendant 10 fois plus rapide que dans sa version précédente.

www.lacie.com

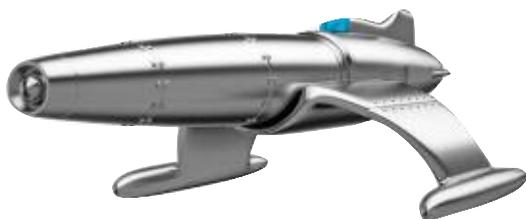
145.-

Malle à bonbons

Ricola s'est associée au maroquinier Pinel & Pinel pour créer une collection luxueuse de 11 malles. Chacune contient dix bocaux des célèbres bonbons aux plantes suisses, disposés autour d'un bocal central format XL dédié à l'arôme star de l'écrin. L'intégralité des ventes sera reversée à l'Association Terre d'Abeilles.

www.ricola.com

10'500.-



Le stylo de l'espace

Avec son design fuselé et aérodynamique, ce stylo à plume en édition limitée à 888 pièces intègre dans son alliage des fragments du vaisseau spatial Apollo 11. Couché sur sa station d'accueil aux airs d'avion de chasse aux aguets, le Moonfighter est paré pour le décollage.

www.romainjerome.ch

2'000.-



Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après le designer Jörg Boner et la cinéaste Jacqueline Veuve, place à Jean-Paul Felley et Olivier Kaeser, directeurs du Centre culturel suisse de Paris.

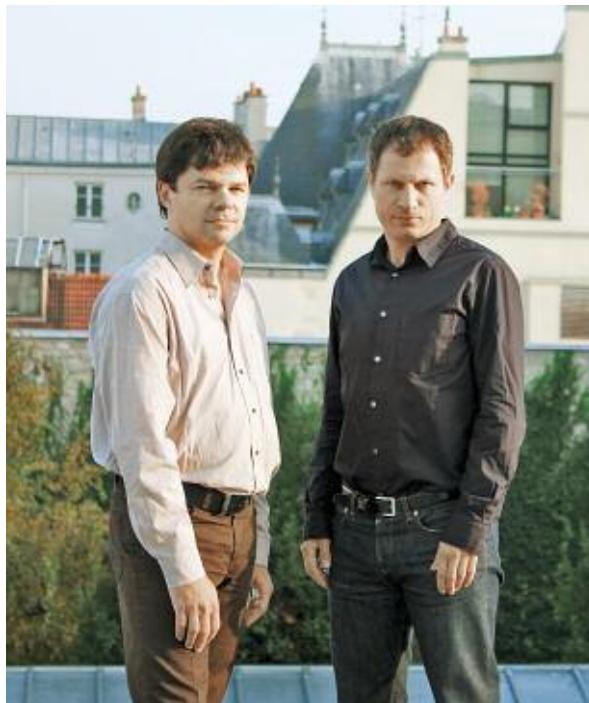
«Le duo, c'est l'antichambre du public.»

Par Sylvain Menétrey

«En tant que commissaires d'expositions, notre inspiration vient forcément des œuvres d'art que nous voyons et des gens qui les réalisent. Cette volonté de nouer des contacts avec des artistes vivants explique notre choix du contemporain comme période de travail.

S'il nous arrive souvent d'aller à la rencontre des artistes dans leurs ateliers, dans un premier temps, nous nous comportons comme le spectateur qui visite des expositions. Nous en voyons des centaines par an ainsi que de nombreux spectacles puisque le Centre culturel suisse est un lieu pluridisciplinaire. Cette pluridisciplinarité influence d'ailleurs nos idées et nos projets. Par exemple, l'exposition actuelle, intitulée «Echoes», part du constat que les artistes s'intéressent à d'autres formes d'art que leur propre discipline, tandis que les publics sont beaucoup plus cloisonnés. Nous nous sommes dit qu'il serait intéressant de construire un ensemble de programmation sur trois mois qui retrace les liens entre art contemporain et musique.

Nous cherchons à multiplier les interlocuteurs avec lesquels nous travaillons, et aussi les institutions comme la revue «Parkett», le Montreux Jazz ou le festival de Locarno, auxquelles nous laissons carte blanche. C'est une façon de montrer une programmation internationale. Dans le même ordre d'idées, nous allons présenter en mai, dans notre petite salle d'exposition, l'œuvre «Vox Populi Switzerland» de l'artiste hollandaise d'origine indonésienne Fiona Tan. Elle a créé cette pièce pour une exposition à Aarau où elle a tenté de dresser un portrait de la Suisse, cela au travers d'archives privées d'une série de gens qu'elle a sollicités. Outre le coup de cœur pour l'œuvre, entre aussi en jeu une vision stratégique, celle de présenter un regard qui vient d'ailleurs sur notre pays, qui mête le programme et témoigne d'une forme d'ouverture.



JEAN-PAUL FELLETTI

Après avoir fondé et dirigé entre 1994 et 2008 l'espace d'art Attitudes à Genève, Jean-Paul Felley (1966) et Olivier Kaeser (1963) ont été nommés il y a deux ans à la tête du Centre culturel suisse de Paris. Un lieu qu'ils ont rénové, doté d'un journal, et où ils ont donné davantage de place à d'autres disciplines que les arts visuels. Jean-Paul Felley et Olivier Kaeser se connaissent depuis l'université, où ils se sont rencontrés en cours d'histoire de l'art, à Genève.

Le duo que nous formons fonctionne un peu comme l'antichambre du passage d'une idée personnelle à un public. Dans la grande majorité des cas, nous sommes d'accord, mais lorsque l'un est sceptique, soit l'autre se rend vite compte de la faiblesse du projet, soit il laisse germer et en reparle quelques semaines plus tard. Toutes les décisions sont prises de concert et aucune nouvelle idée n'est transmise avant que nous en ayons discuté ensemble. Nous parlons énormément et comme nous sommes souvent séparés, l'un à Paris, l'autre en Suisse, nous conversons par e-mails et par textos, qui sont des inputs sur la programmation, les publications, etc. Quand nous nous retrouvons, les choses ont mûri et nous pouvons prendre des décisions.» ▲



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



Je ne regarde jamais derrière moi. Pourquoi le ferais-je ?

Déterminez vous-même la manière dont vous voulez investir votre argent. Swissquote vous propose plusieurs options et solutions. Vous n'êtes qu'à un clic de prendre vos propres décisions:
www.swissquote.ch



SWISSQUOTE

BANKING. SELF-MADE.