

SWISSQUOTE

ePRIVATE BANKING MAGAZINE

INTERVIEW

D	A	V	I	D	
S	A	D	I	G	H

CEO DE DIGITAL LUXURY GROUP

net-a-porter.com

asos.fr

yoox.com

LUXE

LES VENTES EN LIGNE DÉCOLLENT



NOUVELLES PLATEFORMES E-COMMERCE
STRATÉGIES DES GÉANTS
BOOM DU DIGITAL EN CHINE

.....RICHEMONT.....BMW.....STARWOOD.....CLARINS.....

.....KUEHNE+NAGEL.....TAG HEUER.....IRVING KAHN.....

ISSN 1663-8379



23

9 771663 837005



Chic britannique, excellence suisse, Breitling for Bentley marie le meilleur de deux mondes. Le style et la performance. Le luxe et l'exploit. La classe et l'audace. La puissance et le raffinement. Parfait emblème de cet univers d'exception, le chronographe Bentley B06 abrite un calibre manufacture Breitling, certifié chronomètre par le COSC (Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres), la plus haute référence en matière de précision et de fiabilité. Il se distingue par son système exclusif de «chronographe 30 secondes» permettant une lecture très exacte des temps chronométrés. L'alliance entre grand art automobile britannique et grande tradition horlogère helvétique.

THE ESSENCE OF BRITAIN

Made in Switzerland by BREITLING



BENTLEY B06

BREITLING
— *for* —
BENTLEY

INTELLI **Link** <    



NOUVELLE INSIGNIA SPORTS TOURER

CONNECTÉE AVEC TOUT CE QUI COMPTE POUR VOUS.

Découvrez une nouvelle dimension d'infodivertissement grâce à IntelliLink. Ainsi que les moteurs les plus efficaces de tous les temps: dès 99 g de CO₂ par km.¹

Notre offre: Opel Insignia Sports Tourer 1.4 Turbo ECOTEC® 140 ch dès **CHF 28'350.-²**

opel.ch

¹ Insignia Lim. 2.0 CDTI, émissions de CO₂ 99 g/km, consommation mixte 3,7 l/100 km, rendement énergétique A.

² Insignia ST 1.4 Turbo, 1364 cm³, 103 kW (140 ch), 5 portes, prix CHF 32'350.-, avantage client CHF 4'000.-, prix net CHF 28'350.-. Émissions de CO₂ 131 g/km, consommation mixte 5,6 l/100 km, rendement énergétique B. Photo: Insignia ST Cosmo 1.6 Turbo, 1598 cm³, 125 kW (170 ch), prix incl. Swiss Pack Cosmo avec l'équipement CHF 47'200.-, avantage client CHF 7'300.-, prix net CHF 39'900.-. Émissions de CO₂ 146 g/km, consommation mixte 6,2 l/100 km, rendement énergétique C. Ø émissions de CO₂ pour tous les véhicules neufs vendus en CH = 153 g/km.



Wir leben Autos.

Le luxe passe en mode digital

On a longtemps pu penser que le luxe et la vente sur internet appartenaient à deux univers inconciliables. Que l'exclusivité et le service haut de gamme proposés en boutique ne pouvaient coexister avec l'anonymat et la froideur de l'achat en ligne. Certaines marques prestigieuses, notamment dans le domaine de la haute horlogerie, continuent d'ailleurs d'envisager cette perspective avec retenue. Pourtant, les chiffres sont éloquents: le luxe en ligne affiche aujourd'hui une croissance près de trois fois supérieure au marché du luxe pris dans son ensemble. Certes, la proportion de produits écoulés sur internet – moins de 5% du total – reste encore marginale, mais la tendance apparaît clairement: les ventes en ligne gagnent du terrain.

Une nouvelle fois, il est frappant de constater à quel point le progrès technologique peut faire évoluer les habitudes de consommation. Chez Swissquote, nous sommes bien placés pour savoir que le service par internet peut avantageusement se substituer aux usages traditionnels, avec à la clé un gain de temps et de confort non négligeable. Cette observation est également valable dans le domaine du luxe, où une frange toujours plus grande de clients recherche d'abord l'aspect pratique et la vitesse, plutôt que l'«expérience paillettes» de la boutique, comme le dit David Sadigh, CEO suisse de l'entreprise Digital Luxury Group, qui nous a accordé une longue interview (lire en p. 32). Basée à New York, à Genève et à Shanghai, sa compagnie publie des index très suivis sur les marques de luxe et les préférences des consommateurs à travers le monde.

Parmi eux, ce sont bien sûr les riches Chinois qui attirent tous les regards. On mesure donc quelles perspectives s'ouvrent dans ce pays pour les produits et services de prestige les mieux profilés sur internet (lire en p. 45). Si, comme le montre notre article sur ce sujet, les obstacles techniques et bureaucratiques restent nombreux, le potentiel commercial n'en est pas moins immense, surtout dans les régions les plus reculées, où les boutiques spécialisées font souvent défaut.

Hors dossier luxe, ce numéro de Swissquote Magazine propose une interview exceptionnelle d'Irving Kahn, probablement l'investisseur le plus âgé au monde, qui livre du haut de ses 107 ans (!) ses recettes et conseils toujours pertinents. Chose quasi incroyable, ce défenseur indéfectible du «value investment» a vécu de l'intérieur la crise de 1929, époque à laquelle il travaillait déjà comme banquier à Wall Street. Nous avons eu la chance de le rencontrer à son bureau de New York, en compagnie de son fils et de son petit-fils. Un moment fort à découvrir en p. 54.

Bonne lecture!



Marc Bürki,
CEO de Swissquote

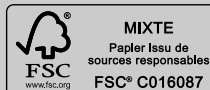
SWISSQUOTE

Editeur

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

Coordination du magazine

Brigitta Cooper



Réalisation éditoriale et graphique

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

Responsables de la publication

Gabriel Sigrist
et Pierre Grosjean

Direction de projet

Ludovic Chappex

Coordination

Pauliina Ranta

Rédaction

Varinia Bernau
Benjamin Bollmann
Albertine Bourget
Clément Bürge
Stanislas Cavalier
Ludovic Chappex
Damien Durand
Serge Maillard
Patricia Michaud
Bartek Mudrecki
Philipp Müller
Audrey Ramat
Gaëlle Sinnassamy
William Türler
Armelle Vincent
Julie Zaugg

Maquette

Jérémy Mercier

Responsable visuelle de projet

Romain Guerini

Mise en page

Sébastien Fourtouill
Romain Guerini
Yan Rubin

Traduction

ELT Economy & Law
Translation AG
Régine Finck
Claudia Grosdidier
Dorothee Hofer
Annika Schmidt-
Glenewinkel
Robert Schnieper
Richard Siebert

Couverture

David Sadigh par
Vincent Calmel pour
Swissquote Magazine

Photographies

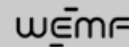
Vincent Calmel
Alex Troesch
Newscom
Reuters

Impression, reliure et distribution

Stämpfli Publications
SA, Berne

Publicité

Mediensatellit GmbH
Baslerstrasse 30
8048 Zurich, Suisse
T. +41 44 400 45 40
www.mediensatellit.ch
info@mediensatellit.ch



REMP 2012: 46'022 ex.
Tirage: 60'000 ex.

Abonnement à

Swissquote Magazine

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

IRVING KAHN



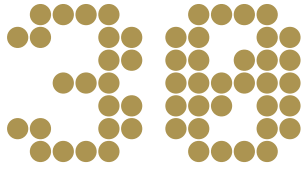
GLOBE



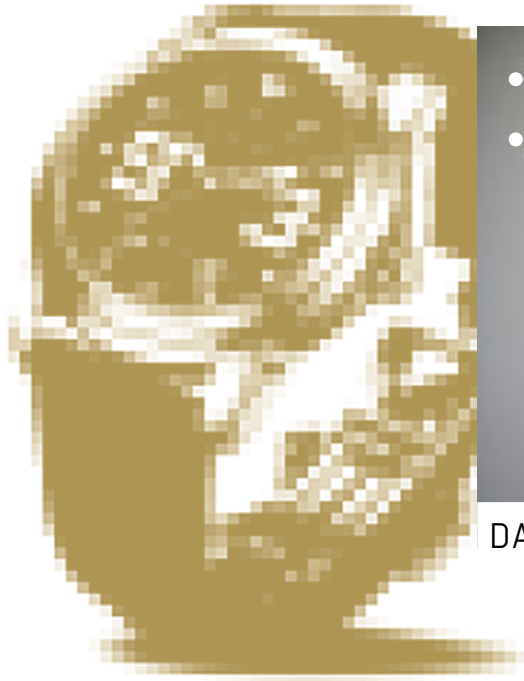
WEGMANN, CLÉMENT BÜRGE, KUEHNE + NAGEL, VINCENT CAUMEL

SOMMAIRE

-
- 3. ÉDITORIAL
par Marc Bürki
 - 6. HIER, DEMAIN
 - 8. GLOBE
 - 20. KUEHNE + NAGEL
La rigueur du logisticien
 - 24. ANALYSES
Les conseils
des professionnels
pour investir
 - 30. LES DÉFIS NUMÉRIQUES
DU LUXE
 - 32. Interview de David Sadigh,
CEO de Digital Luxury Group
 - 39. Les nouveaux temples de la mode
 - 40. Infographie: le boom du luxe en ligne
 - 42. Le marché de l'art transcendé
par internet
 - 44. L'avenir du luxe s'écrit en chinois
 - 51. La guerre digitale des hôtels de luxe



LES DÉFIS NUMÉRIQUES DU LUXE



DAVID SADIGH

-
- | | |
|---|--|
| <p>52. FINANCE
Des pistes pour se perfectionner</p> <p>54. IRVING KAHN
Portrait du doyen de Wall Street</p> <p>61. SWISSQUOTE
Maîtriser le risque de change</p> <p>64. STREET FISHING
La pêche branchée qui séduit la Suisse</p> <p>67. AUTOMOBILE
Le pari électrique de BMW</p> <p>70. MULTIMÉDIA
Les nouveaux gadgets portables</p> | <p>72. VOYAGE
A la découverte de la Barbade</p> <p>80. DERNIER MOT
Shirana Shahbazi, photographe</p> |
|---|--|

CODE QR



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

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

L'INDE ANNULE UN BREVET DE ROCHE

Roche est la dernière entreprise pharmaceutique en date à se heurter à l'intransigeance des autorités sanitaires indiennes. Ces dernières ont décidé d'annuler en partie son brevet sur l'Herceptin, un médicament contre le cancer. Cela revient à lever le monopole du groupe bâlois dans ce pays sur cette préparation. Les effets de cette décision devraient toutefois être limités: Roche n'a généré que 64 millions de francs de recettes en Inde l'an dernier, soit 0,2% de son chiffre d'affaires global. A titre de comparaison, la Chine lui a rapporté 1,2 milliard de francs. Novartis avait connu des déboires similaires en Inde avec son médicament Glivec.

✉ ROG

LES RAFFINEURS SUBMERGÉS D'OR

Les ventes d'or depuis la Grande-Bretagne, le hub mondial pour les échanges sur ce métal précieux, ont été décuplées depuis le début de l'année: elles ont atteint 798 t, contre 83 t un an auparavant. La plupart des acquéreurs se trouvent en Asie, notamment en Chine. Ils sont attirés par la forte baisse du prix de cette matière. Cela fait le bonheur des raffineurs, dont la plupart se trouvent en Suisse. Metalor, Pamp, Valcambi et Argor-Heraeus ont vu leurs affaires exploser ces derniers mois. Ils sont chargés de transformer les barres à 400 onces reçues depuis Londres en barres plus fines, privilégiées par les Asiatiques.

LES DÉGÂTS D'EAU ONT FAIT MAL À SWISS RE

Swiss Re a écopé d'une facture salée au premier semestre 2013, en raison des dégâts record provoqués par des inondations aux quatre coins du monde. Les frais du réassureur liés à ces crues se sont élevés à 8 milliards de francs, sur un total de 51,6 milliards durant cette période, le montant le plus élevé depuis 2011. A elles seules, les pluies qui se sont abattues ce printemps sur l'Europe centrale et de l'Est ont provoqué pour 4 milliards de francs de dommages. Ce sont ajoutées des inondations dans la province de l'Alberta, au Canada, qui ont coûté 2 milliards de francs à l'assureur helvétique, ainsi que le cyclone Oswald, en Australie, dont la facture s'est élevée à 1 milliard de francs.

✉ SREN

SWISSLOG S'EST ASSOCIÉ AU BRITANNIQUE TJ MORRIS

Le spécialiste de la logistique Swisslog a obtenu un contrat valant 58 millions de francs avec la firme britannique TJ Morris, qui exploite les 280 magasins de la chaîne de discount Home Bargains. Elle lui a confié la gestion de ses stocks dans un nouveau centre de distribution. Ce contrat permettra au groupe argovien, qui avait entamé un plan de restructuration l'an passé, de remonter la pente. Il a annoncé un chiffre d'affaires en baisse de 2,9% sur un an au premier semestre 2013, à 305,9 millions de francs.

✉ SLOG

LINDT & SPRÜNGLI CIBLE LES JEUNES

Lindt & Sprüngli cherche à capter un public plus jeune. La marque de confiserie basée à Kilchberg (ZH) a ainsi lancé une ligne de barres chocolatées appelée Hello, avec des goûts comme strawberry cheese-cake, cookies & cream ou caramel brownie. S'appuyant sur une communication humoristique, elle a pour but de séduire un segment de la population qui n'a pas pour habitude de consommer les produits de luxe de la marque. Le groupe a réalisé un bénéfice en progression de 40,2% sur les six premiers mois de l'année, à 48,8 millions de francs.

✉ LSPN

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

ABB À LA MINE



ABB va fournir l'approvisionnement en électricité de la plus grande mine de cuivre d'Afrique. Située en Zambie, elle est exploitée par Kansanshi Mining, une filiale de la firme canadienne First Quantum Minerals. Le contrat, d'une valeur de 32 millions de dollars, requiert la construction d'une sous-station électrique, qui assurera une fourniture énergétique stable à la mine et améliorera la transmission de courant entre la ceinture de cuivre, au nord du pays, et la capitale Lusaka. Le groupe zurichois va également bâtir des relais fonctionnant à l'énergie solaire pour assurer la communication avec une autre sous-station située à plus de 400 km de là, dans une zone isolée. Les projets seront finalisés en 2014.

✉ ABBN

RICHEMONT PLANIFIE SON IMPLANTATION EN INDE

Richemont s'intéresse au marché indien, qui présente l'un des plus importants potentiels de croissance après la Chine. Le groupe de luxe genevois, qui détient notamment les marques Cartier, Montblanc, Piaget, Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, Chloé et Van Cleef & Arpels, s'est entretenu avec le ministre responsable du commerce Anand Sharma pour discuter de la mise sur pied d'une filiale dans ce pays. Il prévoit d'y investir 25 millions de dollars et d'y ouvrir plusieurs magasins. ✉ CFR

KUDELSKI MISE SUR LA CYBERSÉCURITÉ



L'avenir de Kudelski passe par la cybersécurité. Cette division, étoffée récemment avec 106 nouveaux employés, présente un fort potentiel de croissance, notamment en Europe. Parmi les clients ciblés par la firme vaudoise figurent des banques, des médias ou des gouvernements qui veulent protéger leurs données ou celles de leurs clients des hackers et autres internautes malintentionnés. Zurich Assurances a déjà opté pour un produit de Kudelski dans le cadre d'une nouvelle offre de cyber-assurance. La firme basée à Cheseaux a annoncé un résultat opérationnel de 16,9 millions de francs au premier semestre 2013, ce qui contraste avec une perte de 2,5 millions l'an passé.

✉ KUD

VALORA REPENSE SON MODÈLE



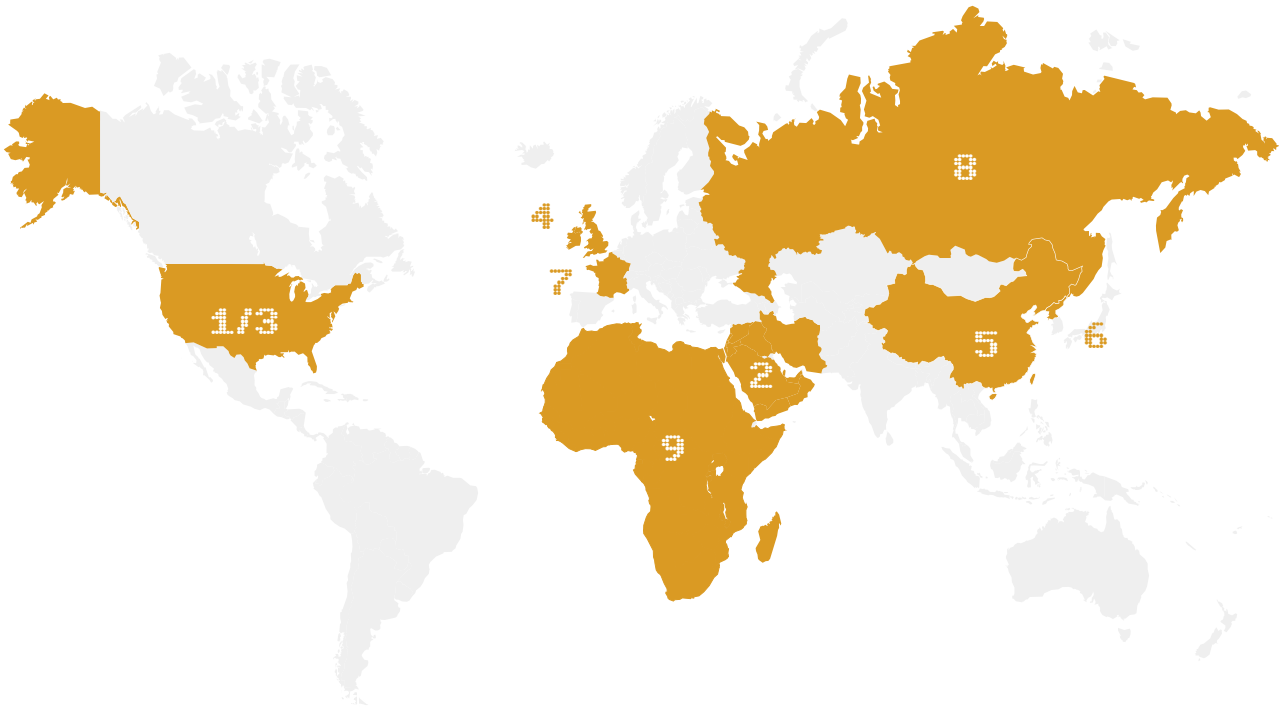
Les recettes issues de la vente de journaux et magazines ne cessent de baisser. Dans les kiosques Valora, le leader de la branche en Suisse alémanique et au Tessin, elles sont passées de 23 à 15% du chiffre d'affaires en cinq ans. Le groupe a décidé de réagir en réorganisant l'assortiment de 100 de ses 900 échoppes d'ici à la fin de l'année. Il mettra l'accent sur les denrées alimentaires, avec sa propre ligne de sandwiches, un choix élargi de cafés et des produits de boulangerie. Il va aussi accentuer le côté local de l'offre: les kiosques au bord des lacs vendront des maillots de bain et des souvenirs dans les zones touristiques.

✉ VALN

IMPLENIA VA CONSTRUIRE DES LOGEMENTS POUR SENIORS

Implenia a décroché plusieurs contrats valant 120 millions de francs au total. Le groupe zurichois se lancera notamment dans la construction à Genève d'un complexe résidentiel intergénérationnel qui coûtera 57,4 millions de francs. Il comprendra un établissement médico-social pour 144 personnes âgées, une crèche pour 60 enfants, des logements pour étudiants et une place du village commune. Les autres projets sont un centre de retraite et de soins à Muttenz (BL) et sept immeubles d'appartements locatifs, dont certains sont destinés aux seniors, à proximité de la gare d'Islikon (TG). ✉ IMPN

GLOBE



FACEBOOK EN MODE LOW TECH

Facebook compte plus d'un milliard d'utilisateurs. Mais il ne s'agit que d'une fraction de son marché potentiel. Des millions d'Indiens, de Brésiliens, de Mexicains ou d'Indonésiens, qui se connectent à internet principalement par le biais d'un portable bon marché, ne parviennent pas à accéder à l'application Facebook. Pour résoudre ce problème, le réseau social a développé une version simplifiée, appelée Facebook for Every Phone, qui permet de consulter la plateforme même avec une connexion peu rapide ou un écran doté d'une faible résolution. Cette version est l'œuvre de Snaptu, une start-up israélienne rachetée en 2011 pour 70 millions de dollars.

FB



LA BIÈRE SANS ALCOOL COULE À FLOTS



Aspirant à un mode de vie occidental, de plus en plus de jeunes musulmans se tournent vers les bières sans alcool. Leur consommation a atteint 2,2 milliards de litres en 2012, soit 80% de plus qu'il y a cinq ans. Une aubaine pour les grands brasseurs: Heineken possède les marques de bière sans alcool Birell et Fayrouz et Carlsberg commercialise la Moussy, tombée dans son giron lors du rachat de Feldschlösschen. Le turc Efes a pour sa part lancé la bière sans alcool Efes Zero en 2011.



UNE BIBLIOTHÈQUE À L'HÔTEL

Soucieux d'accroître leurs revenus issus de la vente de nourriture et boissons, les grands hôtels américains réaménagent leurs lobbys pour donner envie à leurs clients d'y passer le plus de temps possible. Dernière innovation en date: le coin bibliothèque. Plusieurs hôtels de la chaîne Indigo possèdent un espace appelé The Library, où les visiteurs peuvent consulter des ouvrages, des journaux et boire un café. La chaîne Country Inns and Suites a quant à elle conclu un accord avec l'éditeur Penguin Random: celui-ci fournit des livres que les hôtes peuvent emprunter et rapporter lors de leur prochain séjour.

BONUS OLYMPIQUE APRÈS LONDRES 2012



Les entreprises qui ont construit les infrastructures des JO 2012 de Londres bénéficient des premières retombées positives. Aecom, une firme d'ingénierie, a été choisie pour élaborer le plan directeur du parc olympique des Jeux de Rio de Janeiro, en 2016. Atkins, une autre société de travaux publics, a pour sa part récolté pour 70 millions de livres de contrats dans le sillage des Jeux de Londres. Elle va notamment superviser la construction des infrastructures prévues pour la Coupe du monde de football de 2022, au Qatar.

PÉKIN EN GUERRE CONTRE LES PHARMAS

Le gouvernement chinois mène une vaste offensive pour faire baisser le prix des médicaments dans le pays. Cela a abouti à la mise sous enquête de sept groupes pharmaceutiques, dont GlaxoSmithKline, Sanofi, et Novartis, accusés d'avoir versé des pots-de-vin à des médecins pour qu'ils prescrivent en priorité leurs médicaments plus onéreux que les génériques vendus par leurs concurrents chinois.

LA TABLETTE DE PYONGYANG

La Corée du Nord n'autorise ni l'iPad ni les tablettes tactiles de Samsung. Mais elle vient de lancer son propre engin, baptisé Samjiyon. Etonnement efficace, il fonctionne au moyen du système Android de Google et possède toutes les applications habituelles, ainsi que des jeux comme Angry Birds. Seul hic: il n'est pas possible de le connecter à internet... La tablette, dotée d'un écran 7 pouces et d'un appareil photo deux mégapixels, permet en revanche d'accéder à un portail contrôlé par le régime, appelé Kwangmyong. Il est aussi possible de visionner des émissions de télévision produites par le gouvernement.

RUÉE SUR LES VIGNOBLES FRANÇAIS



Les autorités françaises de lutte contre le blanchiment d'argent s'inquiètent de voir de nombreux vignobles français rachetés par des investisseurs chinois, russes et ukrainiens. Les transactions – qui portent souvent sur des domaines déficitaires – s'effectuent par le biais de multiples sociétés-écrans situées dans des juridictions offshore, ce qui rend l'identification des nouveaux propriétaires difficile et laisse penser qu'il pourrait s'agir de blanchiment d'argent.

POTASSE: UNE FIRME RUSSE SÈME LA ZIZANIE



La potasse est l'un des ingrédients de base entrant dans la composition des fertilisants. Jusqu'ici, le marché était fermement contrôlé par un cartel comprenant la firme biélorusse Belaruskali et la russe Uralkali. Mais cette dernière vient d'annoncer qu'elle allait s'en extraire et augmenter sa production annuelle de potasse, en la faisant passer de 9 à 13 t par an, ce qui ferait chuter le prix de cette matière. Cela pourrait donner un coup de frein aux projets du géant minier australien BHP Billiton, qui prévoit d'investir 2,6 milliards de dollars d'ici à 2017 pour exploiter le gisement de Jansen, au Canada.


LES PÉTROLIERS CHINOIS À L'ASSAUT DE L'AFRIQUE

Les entreprises pétrolières et gazières chinoises mènent une stratégie d'expansion agressive en Afrique. Sinopec a déboursé 1,5 milliard de dollars pour acquérir 10% d'un projet en Angola opéré par Marathon Oil. National Petroleum Corp a de son côté acquis des parts dans un champ gazier au Mozambique pour 4,2 milliards de dollars.

SECTEURS

TV À LA DEMANDE

La recette gagnante de Netflix

La chaîne de TV à la demande Netflix, qui propose du contenu en streaming sur internet, va de succès en succès. Elle a réalisé des revenus de 1 milliard de dollars lors du deuxième trimestre, en hausse de 20,2% par rapport à l'an passé. Elle a également gagné durant cette période 1,2 million de nouveaux abonnés (sur un total de 38 millions) situés dans 40 pays, dont les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Irlande et les pays scandinaves. Les séries «maison» qu'elle a produites, comme «House of Cards» ou «Orange is the New Black», ont été reçues positivement par la critique et ont généré une multitude de nominations aux Emmy Awards, les Oscars de la télévision.  NFLX

Un phénomène mondial

Une étude réalisée par le cabinet Digital Research dans 97 pays estime que les revenus issus de la TV à la demande vont presque doubler entre 2012 et 2018 pour atteindre 6 milliards de dollars, contre 4,2 milliards actuellement. Si les Etats-Unis sont aujourd'hui le marché le plus mature pour ce genre de services, générant à eux seuls 37% des recettes sur le plan mondial, ils seront talonnés par les pays émergents en 2018. Les revenus de la TV à la demande croîtront de 113% dans la zone Asie-Pacifique durant cette période, de 129% en Amérique latine et de 89% en Europe de l'Est.

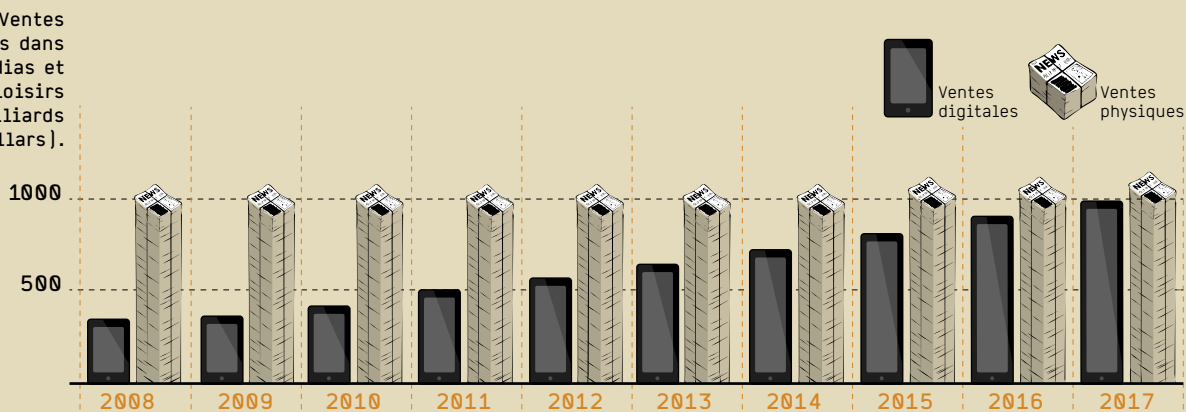
MÉDIAS

Le digital, moteur de la croissance des médias

Le numérique devrait porter la croissance du marché des médias et des loisirs ces cinq prochaines années. Selon une étude de PricewaterhouseCoopers (PwC), les revenus générés en ligne par la presse, la musique, les films ou encore les jeux vidéo augmenteront d'environ 13% par an entre 2012 et 2017,

alors que les ventes physiques stagneront. Cet essor du digital se fait déjà ressentir dans l'industrie musicale, qui a retrouvé la croissance en 2012 (+0,2%), après plus d'une décennie de baisse des ventes, selon l'International Federation of the Phonographic Industry (IFPI).

Ventes mondiales dans les médias et les loisirs (en milliards de dollars).



.. .. PÉTROLE

Les promesses de la mer du Nord

Chevron a de grands projets d'exploration aux confins de la mer du Nord. La compagnie américaine prévoit notamment d'exploiter le champ pétrolier de Rosebank, découvert en 2004 à l'ouest des Iles Shetland. Sa géologie particulière – le pétrole est pris dans de la roche volcanique – et sa profondeur (1'115 m) en font une zone particulièrement difficile d'accès. Chevron s'intéresse aussi au champ gazier d'Alder, un gisement à haute température et à forte pression au nord-ouest de l'Ecosse. Elle a d'ores et déjà attribué pour 550 millions de livres de contrats à des sociétés de services comme Schlumberger et Cameron International.

L'Equateur forera dans le parc Yasuni

L'Equateur va se mettre à exploiter le pétrole situé sous le parc naturel de Yasuni, en pleine forêt amazonienne. Son président Rafael Correa s'était pourtant engagé en 2007 à ne pas toucher aux 800 à 900 millions de barils de brut qui reposent sous cette zone caractérisée par une extraordinaire biodiversité. Mais cette promesse reposait sur le versement d'une compensation financière de la part des Nations unies, représentant 2,7 milliards d'euros. Or, seuls 13,3 millions de dollars ont été versés, soit 0,37% de la somme nécessaire.

HAUSSE

Google



Google Chrome vient de fêter son cinquième anniversaire. C'est le temps qu'il aura fallu au navigateur

internet pour surpasser ses deux principaux concurrents, Firefox et Explorer. Il capte désormais 43% du trafic généré sur internet. Au moment de son lancement, Explorer en détenait 68%, contre 25% aujourd'hui. Les navigateurs de Microsoft et Mozilla restent cependant populaires en Afrique et en Chine.

☒ GOOG

Danone



Danone a conclu un accord avec les cafés Starbucks pour y vendre ses produits.

La chaîne de Seattle, fréquentée chaque semaine par 70 millions de clients, vendra les yaourts du groupe français sous la marque Evolution Fresh, une ligne de produits sains qu'elle a créée. Ils feront leur apparition dans ses cafés dès le printemps 2014. ☒ BN

Baidu



Le principal moteur de recherche chinois, Baidu, a racheté un portail vendant des applications appelé 91 Wireless pour 1,9 milliard de dollars. Cela lui permettra de regagner du terrain face à ses deux concurrents, Alibaba et Tencent, qui ont pris de l'avance sur ce marché.

☒ BIDU

BAISSE

Fonterra



Le groupe néo-zélandais Fonterra a annoncé que trois lots de lait en poudre destinés à la

Chine avaient été contaminés par une bactérie qui provoque le botulisme, une maladie rare qui mène à la paralysie. Pékin a suspendu toutes les importations de produits laitiers en provenance de Nouvelle-Zélande. La question est particulièrement sensible dans ce pays touché par un scandale de lait contaminé par de la mélamine en 2008.

☒ FSF

JP Morgan



L'autorité américaine de régulation du marché des matières premières va ouvrir une

enquête sur l'entreposage physique de métaux par les banques, suite à des soupçons de manipulation des prix. JP Morgan a réagi en annonçant qu'elle allait renoncer au trading physique de matières premières. La banque détient la société d'entreposage de métaux Henry Bath. ☒ JPM

Johnson Matthey



Johnson Matthey, le plus grand fabricant au monde de catalyseurs, a été durement

touché par la baisse du nombre de voitures vendues en Europe, qui a atteint son plus bas niveau depuis 1995. Ses profits ont chuté de 13% entre avril 2012 et 2013, à 355 millions de dollars. Mais les régulations plus strictes sur les émissions de CO₂ prévues par l'Union européenne pourraient relancer les affaires de la firme britannique. ☒ JMAT



«La Grèce n'aurait jamais dû être admise dans la zone euro.»

Angela Merkel, lors d'une réunion électorale le mardi 27 août.



«Les seules personnes avec qui j'ai un problème sont les gars de chez Google. Et tout particulièrement Larry Page, car c'est lui qui dirige cette société.»

Dans une interview accordée à la chaîne américaine CBS News, Larry Ellison, le PDG d'Oracle, ne cache pas son aversion pour Google, qu'il accuse d'avoir violé des brevets appartenant à Oracle.



«On verra comment va se profiler 2014. Mais sur le fond, je ne suis pas inquiet sur le fait que les marchés de la beauté vont rester porteurs.»

Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, dans une interview accordée au journal «Les Echos».



«Malgré ce que l'on pourrait penser, Apple reste innovante. Mais il est tout simplement impossible de proposer une innovation majeure chaque année.»

Steve Wozniak, co-fondateur d'Apple, dans un entretien accordé à la chaîne d'information BBC.



«D'un coup, tout le monde découvre la montre. Nous, nous savons depuis longtemps qu'il s'agit d'un marché de premier plan. Et nous y sommes préparés.»

Dans une interview accordée au «New York Times», Kazuo Kashio, 84 ans, directeur général de Casio, a annoncé que son entreprise était prête à rivaliser sur le marché naissant des montres intelligentes.



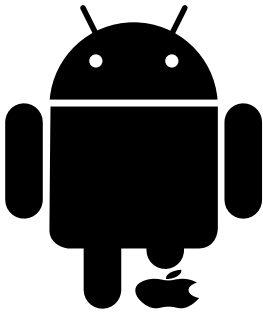
SUPERFAST A MINDSET

SUPERFAST POWER CONTROL

A unique Chopard manufacture openworked movement



Chopard



62,6%

La part de marché de la plate-forme Android de Google dans les ventes mondiales de tablettes au deuxième trimestre 2013. Elle confirme ainsi sa domination sur iOS d'Apple [32,4% des ventes].

120'000'000'000

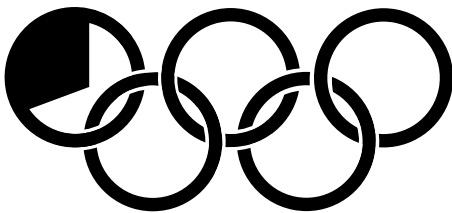
En dollars, le montant des capitaux levés ou placés sur les différents marchés européens, selon la plate-forme d'investissement britannique Dealogic. Soit une hausse de 52% par rapport à la fin de l'été 2012.

\$\$\$\$\$\$\$\$



700

Le nombre d'emplois supprimés en un an par le groupe bernois Meyer Burger, actif dans le secteur du photovoltaïque, qui a annoncé une perte nette de plus de 81 millions de francs au premier semestre. La firme estime que le creux de la vague a été atteint.



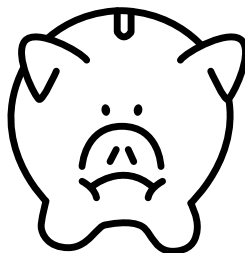
29%

La proportion d'athlètes ayant participé aux mondiaux d'athlétisme de 2011, à Daegu en Corée du Sud, qui ont déclaré anonymement s'être dopés, selon une enquête de l'Agence mondiale antidopage menée douze mois avant la compétition.

18'578

En francs, les impôts que doit payer le contribuable célibataire neuchâtelois sur un revenu de 100'000 francs, selon l'Administration fédérale des contributions.

A l'autre bout de l'échelle, son homologue zougais s'acquittera lui de moins de 6'000 francs au fisc.



UP

Les gaz industriels

Grâce à la hausse des ventes d'oxygène, d'azote et de xénon, les résultats des fabricants de gaz industriels ont fortement progressé. Ces gaz, utilisés en médecine comme anesthésiants ou pour préserver des organes, représentent désormais près d'un tiers du chiffre d'affaires des français Air Liquide et de l'allemand Linde.

Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux se portent à merveille. LinkedIn a vu le nombre de ses membres s'envoler pour atteindre 238 millions, soit 37% de plus qu'un an auparavant. Une bonne partie d'entre eux sont payants. Facebook a pour sa part doublé le nombre de ses clients publicitaires en un an. Il en compte désormais plus d'un million.

DOWN

Les agences de publicité

Rendues partiellement obsolètes par l'avènement des annonces en ligne, les agences de publicité sont contraintes d'entamer un vaste mouvement de concentration. La française Publicis vient de s'associer à l'américaine Omnicom, une fusion qui permettra à la nouvelle entité de réaliser 500 millions de dollars d'économies d'échelle.

La télévision en 3D

La télévision en 3D n'a pas eu le succès escompté. La BBC a annoncé qu'elle allait renoncer à sa chaîne en 3D, un mois après l'américaine ESPN. Même si de nombreux spectateurs possèdent un téléviseur adapté à cette technologie, rares sont ceux qui s'en servent pour visionner des programmes en 3D, chaussés de lunettes spéciales.

POLE PRÉCISION.

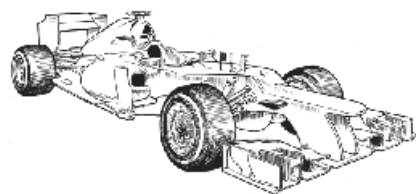


— **Ingenieur Calendrier Perpétuel Digital Date et Mois. Réf. 3792:** pour parvenir à l'excellence, un travail d'équipe est souvent nécessaire: comme en compétition automobile. Quand un pilote réussit une excellente performance, c'est grâce à son équipe, qui l'assiste de plusieurs manières. Dans nos montres, ce sont les minuscules complications et composants qui font de tout une prouesse impressionnante. Le cadran de 46 mm de la Calendrier Perpétuel Digital Date et Mois est en aluminure de titane, un matériau familier sur les circuits, que l'on commence mainte-

nant à utiliser en Haute Horlogerie. Dans le boîtier se trouve le mécanisme sautant révolutionnaire, l'affichage digital du jour et du mois, l'affichage de l'année bissextile et le chronographe avec fonction flyback. On ne saurait imaginer meilleur travail d'équipe.

IWC. CONÇUE POUR LES HOMMES.

Mouvement de chronographe mécanique, Remontage automatique, Calendrier perpétuel, Grand affichage à deux chiffres pour la date et le mois, Affichage des années bissextiles, Fonction flyback, Verre saphir antireflet, Fond en verre saphir, Étanche 12 bar, Hauteur du boîtier 17 mm, Diamètre 46 mm, Boîtier en aluminure de titane



Partenaire officiel de
MERCEDES AMG PETRONAS
Formula One™ Team

IWC Schaffhausen Boutique Zürich
Bahnhofstrasse 61, 8001 Zürich
Tel. 044 211 00 55

IWC Schaffhausen Boutique Schaffhausen
Baumgartenstrasse 15, 8201 Schaffhausen
Tel. 052 630 50 30

IWC Schaffhausen Boutique Genève
Rue du Rhône 2, 1204 Genève
Tél. 022 310 36 86

iwc.com

IWC
SCHAFFHAUSEN

SCAN

LES BANQUIERS BOUDENT FACEBOOK



NIZAL KENNEDY

Les sociétés de gestion utilisent peu les réseaux sociaux, selon une étude de PricewaterhouseCoopers et Caceis portant sur 104 firmes. Et lorsqu'elles se servent de Facebook, Twitter, YouTube ou LinkedIn, c'est essentiellement à des fins de marketing ou de promotion de leur marque, pas pour s'adresser directement à leurs clients. Seules quelques sociétés sortent du lot, comme BlackRock, qui a créé deux canaux séparés, l'un pour les conseillers et l'autre pour les particuliers, ou Schroders, qui possède un compte Twitter dédié aux investisseurs institutionnels, notamment les fonds de pension.

LES FIRMES FRANÇAISES PASSENT À LA CAISSE

Une enquête du cabinet Landwell & Associés s'est penchée sur la fiscalité des firmes du CAC 40. Elles ont versé 35,3 milliards d'euros à l'Etat français en 2012. La majorité a eu droit à des taux d'imposition oscillant entre 25 et 35% mais certaines entreprises, comme Carrefour, ont écopé d'un taux de 70%. Par contraste, une étude du congrès américain montre que les firmes américaines n'ont versé que 13% de leurs profits en impôts en 2010, au lieu du taux nominal de 35% prévu par la loi.

Blancpain Bathyscaphe



VS IWC Aquatimer Chronograph Edition Galapagos Islands



EN BREF

Présenté cette année à Bâle, ce modèle a été dévoilé à l'occasion des 60 ans de la gamme de montres de plongée Fifty Fathoms. D'inspiration vintage, il est disponible avec des bracelets NATO (mis au point par l'armée britannique dans les années 1960) ou en toile de voile. Une pastille lumineuse permet d'assurer une visibilité optimale du temps de plongée.

Issu d'un partenariat entre la société horlogère de Schaffhouse et la Fondation Charles Darwin établie aux îles Galapagos, cette montre de plongée présente une particularité: afin d'en renforcer le confort, un processus de vulcanisation recouvre le boîtier en acier d'une couche de caoutchouc mat.

CARACTÉRISTIQUES

Epaisseur: 13,40 mm
Diamètre: 43 mm
Étanchéité: 30 bars (environ 300 mètres)
Rubis: 35

Epaisseur: 15 mm
Diamètre: 44 mm
Étanchéité: 12 bars (environ 120 mètres)
Rubis: 25

ATOUTS

Inspirées par le sous-marin de l'explorateur helvétique Jacques Piccard, les montres de plongée Bathyscaphe voient le jour dès la fin des années 1950. Ce dernier modèle les revisite en intégrant plusieurs innovations horlogères. Il est notamment doté d'un spiral en silicium, un élément qui, outre ses propriétés de résistance à la corrosion, ne subit qu'un très faible vieillissement.

Cette montre de plongée à remontage automatique dispose d'un mouvement de chronographe mécanique. Son verre saphir bombé est antireflet sur les deux faces. Afin de renforcer la visibilité en profondeur, des éléments lumineux ont été placés sur les aiguilles, le cadran et la lunette tournante mécanique externe. Pour ce qui est du look, IWC a misé sur la valeur sûre du noir, rappelant la lave des îles volcaniques, que l'on retrouve sur le cadran et le bracelet en caoutchouc.

PRIX

9'800 francs

7'600 francs

CHIFFRES

Swatch Group 	FONDATION	RICHEMONT 
1983		1988
GEORGE NICOLAS HAYEK	CEO	JOHANN RUPERT
CHF 8,14 MIAS (2012)	CHIFFRES D'AFFAIRES	€ 10,15 MIAS (2013)
31'000 (2012)	EFFECTIFS	25'800 (2012)

Bravez l'hiver.

La nouvelle Classe E avec 4MATIC, la transmission intégrale de Mercedes-Benz. Maintenant avec pack d'équipements «Executive».

La Classe E la plus sportive de tous les temps vous offre avec le pack d'équipements «Executive» non seulement COMAND Online et l'Intelligent Light System, mais aussi d'autres fonctions novatrices. Et grâce à 4MATIC, la transmission intégrale Mercedes-Benz, vous avez la garantie de conduire de manière sûre, dynamique et souveraine, en dépit de conditions de route défavorables. Profitez de primes et d'offres de leasing attractives sur tous les modèles 4MATIC, et informez-vous auprès de votre partenaire Mercedes-Benz à propos d'un rabais flotte supplémentaire. www.mercedes-benz.ch/4matic

Valeur du véhicule E 250 CDI 4MATIC break avec pack d'équipements «Executive»	CHF 79 495.-
Votre avantage prix	CHF 10 410.-¹
Prix de vente au comptant	CHF 69 085.-
Leasing à 4,4% à partir de	CHF 679.-/mois ²



Une marque Daimler



Mercedes-Benz

¹ E 250 CDI 4MATIC break avec pack d'équipements «Executive», 2143 cm³, 204 ch (150 kW), prix de vente au comptant: CHF 69 085.- (valeur du véhicule de CHF 79 495.- (hors avantage prix de CHF 6000.-) moins avantage prix de 6%). Consommation: 5,9 l/100 km (équivalent-essence: 6,6 l/100 km), émissions de CO₂: 155 g/km (moyenne de toutes les voitures neuves vendues: 153 g/km), catégorie de rendement énergétique: C. Modèle illustré avec options: CHF 87 130.-

² Exemple de leasing: durée: 48 mois, kilométrage: 10 000 km/an, taux annuel effectif: 4,49%, 1^{er} versement plus élevé: CHF 14 000.-, versement mensuel à partir du 2^e mois: CHF 679.-. Hors assurance des mensualités PPI. Une offre de Mercedes-Benz Financial Services Schweiz AG. Assurance casco complète obligatoire. L'octroi d'un crédit est interdit s'il est susceptible d'entraîner le surendettement du preneur de leasing. Sous réserve de modifications. Offre valable jusqu'au 30.11.2013. Immatriculation jusqu'au 31.03.2014.

LE CLICHÉ

Jeu vidéo: Disney place ses pions

Disney va-t-il enfin s'imposer dans le monde du jeu vidéo, secteur où il n'a guère brillé jusqu'ici? Le géant américain a en tout cas beaucoup investi – on parle d'un budget de 100 millions de dollars – dans le développement de «Disney Infinity», un concept à la mode mêlant jeu vidéo et figurines bien réelles.

Ce nouveau produit, qui cible les enfants de 7 à 10 ans, comprend un plateau de jeu interactif et trois figurines. Une fois le plateau relié à la console (Xbox, Playstation, Nintendo), le joueur peut y placer ses figurines équipées d'une puce, qui se matérialisent alors instantanément dans le jeu. La progression de chaque personnage est enregistrée sur la puce, offrant la possibilité aux enfants d'emmener leurs héros chez leurs amis. Parmi les figurines disponibles – vendues 12,95 francs pièce – on retrouve les principaux personnages des productions Disney, dont l'inévitable mascotte du film «Toy Story», Buzz l'Éclair, qui illustre cette page.

Au-delà de la lucrative vente des figurines additionnelles, Disney a une importante carte à jouer en se positionnant dans ce nouveau secteur. Les enfants étant de plus en plus nombreux à découvrir les personnages de la marque au travers de ses films d'animation, elle se doit aujourd'hui de proposer des jeux qui exploitent les médias digitaux et offrent le même standard de qualité. Les premiers chiffres de ventes sont encourageants: sur les deux premières semaines d'exploitation aux Etats-Unis, Disney Infinity s'est écoulé à 294'000 exemplaires et classé en 3^e position dans les charts.



HSBC GIF RMB Fixed Income Fund

Un potentiel à tenir compte



Tirez partie d'une opportunité d'investissement dans le marché obligataire chinois du Renminbi. En investissant dans le fonds HSBC GIF RMB Fixed Income, vous exploiterez non seulement une source de rendement mais bénéficierez aussi du potentiel d'appréciation à long terme de la devise chinoise. Naturellement, votre investissement sera géré par notre équipe expérimentée et lauréate, un leader dans la gestion obligataire en Asie et dans les Pays Emergents avec plus de 30.9 milliards USD sous gestion dans l'obligataire en Asie (30 Juin 2013).

Pour en savoir plus, visitez

www.global.assetmanagement.hsbc.com/contact-us

HSBC 
Global Asset Management

Ce document est fourni à titre d'information uniquement et ne revêt aucun caractère contractuel. Ce fonds est autorisé à la commercialisation en Suisse en vertu de l'article 120 de la Loi Fédérale sur les placements collectifs. L'investisseur doit prendre connaissance impérativement et attentivement du prospectus complet, des informations clés pour l'investisseur (KIID) et des derniers rapports financiers, disponibles gratuitement sur simple demande auprès du représentant en Suisse: ACOLIN Fund Services AG, Stadelhoferstrasse 18, CH-8001 Zurich. Service de paiement: HSBC Private Bank (Suisse) S.A, Quai Général Guisan 2, P.O. Box 3580, 1211 Geneve 3. Les investisseurs doivent se référer au prospectus complet pour une information détaillée au sujet des risques associés à ce fonds ainsi qu'aux KIID pour une information détaillée au sujet des risques spécifiques à ce compartiment. Les commissions de souscription et de rachat ne sont pas incluses dans les performances du fonds. Le fonds mentionné est un compartiment de HSBC Global Investments Funds, SICAV de droit luxembourgeois avec responsabilité segregée entre ses compartiments. HSBC Global Investment Funds ne relève pas et ne relèvera pas de l'US Securities Act de 1933. En conséquence, cette Sicav n'est pas offerte à la commercialisation aux Etats-Unis, ni dans aucun de leurs territoires ou possessions. Elle n'est pas offerte aux personnes physiques ou morales de nationalité américaine. 22199/AS/0813/FP12-0520

Kuehne + Nagel, la rigueur du logisticien

Installé en Suisse depuis la fin des années 1960, le géant mondial de la logistique Kuehne + Nagel se bat dans un secteur très sensible aux ralentissements économiques. La traque aux coûts inutiles est sa marque de fabrique.

Par Varinia Bernau

Le centre de distribution de Kuehne + Nagel à Memphis, aux Etats-Unis. Pour optimiser son fonctionnement, l'entreprise a décidé de fermer 30 sites non rentables l'an dernier.

Tous les soirs chez Kuehne + Nagel, à l'heure de la fermeture des locaux, la lumière s'éteint automatiquement. Le but : économiser du courant. Si un employé souhaite continuer de travailler, il doit se lever et rallumer la lumière. Quant aux frais de courrier, ils sont aussi réduits au minimum. Les managers apportent parfois eux-mêmes lettres et paquets lors de leurs déplacements d'affaires.

Ces démarches, que certains qualifieront de mesquines, témoignent surtout de la grande discipline de l'entreprise de logistique, basée à Schindellegi dans le canton de Schwytz. Une discipline devenue indispensable dans un secteur fortement soumis aux variations conjoncturelles.

C'est Klaus-Michael Kühne, figure emblématique de l'entreprise, qui a imaginé l'extinction automatique des feux ainsi que le transport de courrier lors des voyages d'affaires. L'Allemand, taille imposante et sévère raie sur le côté, est aujourd'hui âgé de 76 ans et détient 55,7% des parts de la société. Il s'est retiré de la gestion de Kuehne + Nagel à la fin des années 1990. Il y a deux ans, il a également renoncé à son poste de président du conseil d'administration. Mais certaines règles de son cru continuent d'être appliquées au siège de l'entreprise, qui surplombe le lac de Zurich, et l'ancien patron s'implique encore dans les décisions importantes. Ceux qui ont travaillé à ses côtés font l'éloge de sa méticulosité et de son sens stratégique. Sans lui, Kuehne + Nagel ne serait pas devenue ce qu'elle est aujourd'hui.

Klaus-Michael Kühne a repris à l'âge de 30 ans l'entreprise fondée en 1890 à Brême par son grand-père August et l'associé de ce dernier, Friedrich Nagel. A la fin des années 1960, craignant la coalition sociale libérale de Willy Brandt, la famille part s'installer sous des cieux fiscaux plus favorables et choisit la Suisse. L'entreprise ne se montre pas toujours florissante : dans les années 1980, elle frôle la faillite et Klaus-Michael Kühne vend par 2 fois des parts familiales de l'entreprise, avant de les racheter dès la situation stabilisée.

Chiffres

63'000

Le nombre d'employés de Kuehne+Nagel, répartis dans une centaine de pays.

21 milliards

En francs, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise en 2012.

3,1 milliards

En francs, le bénéfice brut dégagé au cours du premier semestre de cette année.

18'200

Le nombre de tonnes que l'entreprise transporte en moyenne chaque semaine par voie aérienne.

PAS QUE DU TRANSPORT

En l'espace de quelques décennies, Klaus-Michael Kühne construit un réseau de plus de 1'000 sites à travers le monde et fait de Kuehne + Nagel l'un des leaders de la logistique. Plus de 63'000 salariés dans une centaine de pays s'emploient aujourd'hui à acheminer matières premières, matériaux de construction et produits finis d'un point à l'autre du globe. La logistique ne se limite pas au transport de marchandises. Pour l'enseigne de vêtements C&A, par exemple, Kuehne + Nagel se charge de faire parvenir les pièces des usines chinoises aux magasins des villes européennes mais s'occupe également de contrôler la qualité des textiles.

Kuehne + Nagel a affiché un chiffre d'affaires de 21 milliards de francs en 2012. Mais, tout comme ses concurrents, l'entreprise est dépendante de nombreux partenaires. Posséder ses propres bateaux représenterait, par exemple, une charge bien trop importante. Les capacités de transport sont donc louées à des armateurs, ce qui leur permet de rester flexibles, mais engendre des frais auxquels il faut ajouter les taxes de douane.

Avec 4% de marge opérationnelle, Kuehne + Nagel s'en sort bien comparé au reste de la branche

Au final, le bénéfice net a légèrement reculé par rapport à l'exercice précédent. Le président du conseil d'administration, Karl Gernandt, s'est lui-même montré critique lors de la présentation des chiffres au mois de mars. Les coûts n'ont pas été maîtrisés, a-t-il analysé. L'entreprise a tablé trop tôt sur une reprise de la conjoncture en seconde partie d'année, un redressement qui ne s'est jamais produit.

La logistique se montre particulièrement sensible aux ralentissements économiques. La quantité de biens transportés baisse lorsque la conjoncture s'enlise. Le fret

.....L'avis de l'analyste.....

«L'entreprise progresse mieux que le marché»

Evoluant dans un marché très fragmenté et sensible aux ralentissements économiques, Kuehne + Nagel reste malgré tout une référence. L'entreprise fait partie des leaders dans le secteur de la logistique. Un marché qui connaît actuellement une croissance très lente et qui décline même dans certains secteurs. «Kuehne + Nagel continue de progresser, relève pourtant Marco Strittmatter, analyste à la Banque cantonale de

Zurich. L'entreprise fait mieux que ses concurrents et affiche, par exemple, une croissance de 3% dans le fret maritime et de 3,7% dans le fret aérien sur les six premiers mois de cette année.»

Concernant les transports par bateaux, la société a surtout été performante sur les voies commerciales intra-européennes et intra-asiatiques. Elle a même enregistré une croissance pour les acheminements transpa-

cifiques alors que le marché suit une tendance inverse dans ce couloir commercial. Dans le secteur aérien, actuellement en stagnation partout dans le monde, Kuehne + Nagel se distingue notamment par ses solutions de transport spécifiques pour l'aviation, l'automobile et l'industrie pharmaceutique.

L'action Kuehne + Nagel fluctue actuellement entre 100 et 120 francs depuis un an. «Il faut

rappeler que l'entreprise a traversé des difficultés ces deux dernières années à cause de la crise. Elle a dû procéder à quelques redressements internes, mais elle continue d'être performante.»

Une étude de Credit Suisse datant de juillet dernier définit l'entreprise comme ayant «un potentiel de croissance impressionnant». Le marché encore très fragmenté lui laisse de la place pour accroître ses parts de marché.

aérien, qui représente plus de 40% du chiffre d'affaires de la branche, est considéré comme l'un des meilleurs indicateurs de l'évolution économique mondiale: si une crise se prépare, les entreprises se passent en premier lieu du transport par avion, comparativement plus cher que les autres modes de fret.

«Kuehne + Nagel est exposé aux résultats de secteurs très volatiles tels que les technologies ou l'industrie automobile, notent dans un rapport Torsten Wyss et Dominic Edridge, analystes chez UBS. Les négociations de contrats avec les sous-traitants sont opaques.» Les concurrents et les clients font pression sur les prix, réduisant ainsi les possibilités de dégager des revenus. Avec 4% de marge opérationnelle, Kuehne + Nagel s'en sort plutôt bien comparé au reste de la branche.

Le fret maritime et le fret aérien ne sont pas les seules activités soumises à des variations extrêmes. Le transport par voie terrestre est à la peine depuis la crise économique de 2008. De nombreuses entreprises avaient alors réduit leurs coûts et, de peur de perdre leurs clients, signé des contrats à long terme à prix cassés. Lors de la reprise, beaucoup se sont tournées vers des sous-traitants qu'elles ont dû rémunérer à des prix élevés.

Dans les activités de «contract logistics», qui proposent aussi aux clients le stockage de leurs produits, Kuehne + Nagel se trouve aussi dans une situation difficile et a décidé de fermer 30 sites non rentables l'an dernier. Dans certains pays, le groupe ne propose même plus ce service. Une amende de 54 millions d'euros infligée en 2012 par la Commission européenne pour entente sur les prix avec d'autres entreprises actives dans le transport aérien a aussi laissé sa marque. En fin de compte, le groupe a tout de même affiché un bénéfice brut en hausse à 3,1 milliards de francs au premier semestre 2013.

Pour l'avenir, les domaines du fret maritime et du fret aérien offrent des perspectives mitigées. Les affaires ont marqué le pas dans toutes les régions du monde, ce qui complique la tâche de Kuehne + Nagel.



Livraison au centre-ville de Hong Kong.

L'entreprise réagit aux mutations de l'économie mondiale en adaptant ses structures régionales: elle a étoffé son réseau de transport en Chine et au Brésil et réduit de moitié ses forces organisationnelles en Europe, son marché le plus important. Les observateurs de la branche estiment toutefois que Kuehne + Nagel ne pourra pas se limiter à ces changements mais devra aussi revoir ses effectifs à la baisse. ▲ KNIN



ANALYSES

ET CONSEILS POUR INVESTISSEURS

«Orange et Sunrise sont des entreprises sur la défensive»

On assiste depuis quelques mois à une frénésie de rachats sur le marché européen des télécommunications. Les explications de Panagiotis Spiliopoulos, analyste chez Vontobel.

SWISSQUOTE MAGAZINE ►

Les cartes sont en train d'être redistribuées sur le marché européen des télécommunications. Comment expliquer la multiplication des fusions et acquisitions?

PANAGIOTIS SPILIOPOULOS ► Cette tendance, qui dure depuis quelques années, est en lien avec le tour de vis réglementaire que connaît l'Europe. Les gouvernements et l'Union européenne mettent la pression afin de faire baisser les prix des télécommunications, et notamment du roaming. Les chiffres d'affaires de la branche sont fortement impactés, alors même que les entreprises devraient investir massivement pour répondre aux nouveaux standards technologiques. Parallèlement, dans le contexte de guerre des prix, trouver de nouvelles sources de revenus est difficile. L'une des seules options dont disposent les opérateurs est de proposer des offres combinées à leur clientèle, par exemple un forfait regroupant téléphonie

fixe, téléphonie mobile, télévision et internet. Pour cela, le marché des télécommunications doit se consolider. C'est d'ailleurs dans ce but que des groupes comme le britannique Vodafone et l'espagnol Telefonica font des emplettes.

Cette diminution du nombre d'acteurs sur le marché est-elle positive?

Elle profite aux entreprises car elle fait baisser la pression sur les prix. Mais c'est justement ce que ne veulent pas les régulateurs, qui craignent que la diminution de la concurrence ne nuise aux consommateurs. Il s'agit d'une tension récurrente ces dernières années. Il y a toutefois un aspect nouveau: le fait que les frontières entre la téléphonie et le web sont de plus en plus floues. Le but ultime auquel aspirent les entreprises actives dans les télécommunications est d'offrir n'importe quel contenu depuis n'importe quel support.

Dans ce contexte tendu, quelles sont les entreprises qui parviennent à se distinguer?

A l'heure actuelle, de nombreuses sociétés se contentent d'être réactives et d'essayer de défendre leurs parts de marché, à l'image d'Orange France. Les entreprises qui s'en sortent bien sont celles qui, au contraire, ont le courage d'investir de façon agressive dans de nouveaux produits. C'est ce qu'a fait Swisscom en lançant l'année dernière un forfait de téléphonie illimité, Infinity, qui rencontre un grand succès en Suisse. Mais il est clair que pour se permettre ce type d'investissement, un opérateur doit présenter un bilan sain.

Peut-on citer quelques bons et mauvais élèves?

Parmi les mauvais élèves européens, je peux citer, outre Orange France, le néerlandais KPN ainsi que Telecom Italia. Au nombre des meilleurs de la classe figurent Vodafone et le norvégien Telenor, qui



GARRY KNIGHT

Le but ultime des opérateurs est aujourd'hui d'offrir n'importe quel contenu depuis n'importe quel support.

possèdent des actifs extra-européens, ainsi que Deutsche Telekom. Si on élargit le champ hors du continent, il faut bien évidemment évoquer les numéros un et deux américains, à savoir AT&T et Verizon, mais aussi le mexicain America Móvil. Sans oublier des entreprises plus petites, telles que MTN en Afrique du Sud, qui sont actives dans des pays où il y a beaucoup de croissance et peu de réglementation.

En Suisse, les trois entreprises Swisscom, Sunrise et Orange se partagent le gâteau de la téléphonie. Quelles sont leurs forces et faiblesses respectives?

La situation en Suisse ressemble fondamentalement à la situation européenne: structurellement, les télécoms sont sur le déclin et les investisseurs devraient se concentrer sur les sociétés qui ont la capacité d'accroître leur flux de trésorerie. Or, Sunrise et

Orange sont typiquement des entreprises sur la défensive. Elles appartiennent toutes deux à des fonds britanniques (respectivement CVC Capital Partners et Apax Partners) qui n'ont pas la volonté de délier les cordons de la bourse. Swisscom est au contraire une entreprise qui n'a pas peur de miser sur de nouveaux produits, et qui se trouve donc loin devant les autres en termes d'innovation. Si les numéros deux et trois de la téléphonie suisse avaient été autorisés à fusionner par la Commission de la concurrence, peut-être seraient-ils devenus un concurrent sérieux pour le leader du marché. Mais ce n'est pas le cas. A mon avis, les investisseurs peuvent miser sur Swisscom.

Swisscom a toutefois accusé le coup avec le décès récent de son CEO charismatique, ainsi qu'un bénéfice semestriel en baisse. Faut-il s'en inquiéter?

Carsten Schloter était définitivement un visionnaire qui a marqué le paysage des télécommunications en Suisse. Mais à mon avis, la stratégie de l'entreprise ne va pas fondamentalement changer à l'avenir, car elle est liée à une équipe dirigeante qui partage les valeurs de l'ancien dirigeant. Quant aux derniers résultats de Swisscom (ndlr: un bénéfice net en repli de 9,7% par rapport au premier semestre 2012 et un chiffre d'affaires en baisse de 0,4%), ils se situent dans la fourchette de prévision des analystes. Et il faut souligner que l'entreprise a réussi à attirer beaucoup de nouveaux clients en rythme annuel. ▲



Panagiotis Spiliopoulos
Banque Vontobel
Zurich

«Le prix du palladium ne cesse de battre les prévisions»

Dans un marché des métaux précieux pour le moins instable, le méconnu palladium offre des perspectives de croissance intéressantes. Notamment grâce au regain du marché mondial de l'automobile, son principal débouché.

SWISSQUOTE MAGAZINE ▶
Pouvez-vous rappeler ce qu'est le palladium, et quels sont les acteurs qui dominent la production mondiale?

FLORENT DETROY ▶ Ce métal appartient au groupe des platinoïdes. Il s'agit d'un puissant agent catalyseur, ce qui lui permet de réduire les émissions d'oxydes d'azote ou de monoxyde de carbone. C'est pourquoi plus de 50% de la production mondiale est consommée par le secteur de l'automobile pour la confection des pots catalytiques.

La Russie produit près de 40% du palladium dans le monde, suivie par l'Afrique du Sud avec 36%. La mine russe Norilsk Nickel est la première société au monde; elle exploite l'immense gisement de Norilsk, en Sibérie orientale, pour lequel a été construite la ville du même nom. En Afrique du Sud, la production est plus éclatée, et le fait de minières comme Anglo American Platinum ou Implats.

Alors que les métaux précieux, et notamment l'or, marquent le pas, comment expliquer la vigueur des cours du palladium?

Le prix du palladium n'a pas cessé cette année de battre les prévisions des analystes. L'once se négocie actuelle-

ment bien au-dessus de son prix moyen de 2012, contrairement à l'or ou l'argent. L'explication est simple: la demande en palladium, comme celle du platine, est largement le fait de l'industrie, alors que l'or – et dans une moindre mesure l'argent – sont considérés comme des valeurs refuges. C'est l'automobile qui fait le prix du palladium. Et si le marché ne cesse de se rétracter en Europe, il reprend aux Etats-Unis et continue de bondir en Asie.

Il faut jouer les quelques valeurs qui produisent du palladium en dehors de la Russie ou de l'Afrique du Sud

De plus, alors que le platine était jusqu'à récemment le seul platinoïde utilisé dans les pots de moteur diesel, pour des raisons de température, la hausse des cours de ce métal a poussé les constructeurs à innover: aujourd'hui, les pots pour diesel intègrent davantage de palladium. Cela me pousse à anticiper que les prix du palladium vont monter et se rapprocher de ceux du platine, indépendamment des performances du marché de l'automobile mondial.

Quelle est votre prévision sur les cours pour l'année à venir?

Il est trop tôt pour anticiper le rattrapage des prix du palladium sur ceux du platine. Toutefois l'hypothèse n'est pas absurde, les deux métaux font un chassé-croisé depuis vingt ans. A très court terme, l'once devrait baisser. Mais on peut imaginer un rebond autour des 660 dollars, et à plus long terme un retour vers les 800 dollars.

Quelles sont les valeurs boursières à suivre?

Malgré la hausse attendue, le marché reste risqué, car les pays principaux producteurs ne sont pas des modèles de sérénité. La crise sociale qui a enflammé l'Afrique du Sud l'été dernier a échaudé nombre d'investisseurs. Les grandes minières comme Lonmin ont souffert de l'arrêt de la production et de la hausse des coûts du travail qui en ont résulté. Il faut jouer les quelques valeurs qui produisent du palladium en dehors de la Russie ou de l'Afrique du Sud. Stillwater, une mine américaine installée dans le Montana, est à mon avis intéressante. ▲



Florent Detroy
 Section matières premières
 Publications Agora
 Paris

Je sais qu'un même produit ne correspond pas à tous.
J'ai besoin d'un portefeuille personnalisé.
J'ai besoin d'investissements adaptés à la nouvelle dynamique de marché.



Chaque investisseur est unique. C'est pourquoi il y a iShares.

La gamme iShares comprend maintenant plus de 150 ETF disponibles en Suisse. Vous pouvez investir dans les actions suisses, les obligations suisses et dans l'or via des produits domiciliés sur le marché local.

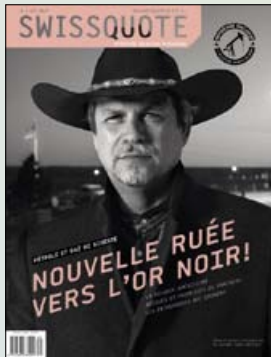
C'est une des nombreuses raisons pour lesquelles les investisseurs préfèrent iShares à tout autre fournisseur d'ETF*.

Pour en savoir plus sur les ETF, rendez-vous sur le site du leader mondial des ETF, iShares.ch ou appelez le 0800 33 66 88.



Tout investissement financier comporte un risque. La valeur de votre placement et le produit que vous en tirez varient et il est impossible de garantir le montant de votre placement initial. *iShares est le premier fournisseur d'ETF en termes d'encours sous gestion au 31 juillet 2013. Source : Bloomberg. Un ETF a pour objectif de répliquer son indice de référence ; la composition d'un ETF n'est pas modifiée en cas de hausse ou de baisse des marchés. Les ETF sont négociés en Bourse à leurs cours de marché respectif. Il s'y ajoute des frais de transaction ou de courtage. Pour les ETF domiciliés en Suisse, le prospectus, le prospectus de vente simplifié, les modalités contractuelles, ainsi que les rapports sur le dernier exercice et sur le dernier semestre pour les ETF iShares peuvent être obtenus gratuitement en les demandant à Credit Suisse Funds AG, Kalandergrasse 4, 8070 Zurich. L'organisme payeur est Credit Suisse AG, Paradeplatz 8, 8001 Zurich, et toutes ses agences en Suisse. L'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a accordé à BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, P.O. Box 2118, 8022 Zurich l'autorisation de représentant en Suisse des ETF enregistrés en Suisse, et a accordé à JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, agence de Zurich, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zurich, l'autorisation d'organisme payeur en Suisse. Le prospectus, le document d'information clés pour l'investisseur (KIID), les statuts ou les exemplaires des modalités contractuelles, ainsi que les derniers rapports annuels et semestriels, peuvent être obtenus gratuitement en vous adressant à leurs représentants en Suisse. Avant d'investir, veuillez lire le prospectus, le document d'information clés pour l'investisseur (KIID), ou le prospectus de vente simplifié. Publié par BlackRock Advisors (UK) Limited (autorisée et réglementée par la Financial Conduct Authority). Siège social enregistré : 12 Throgmorton Avenue, Londres, EC2N 2DL. Immatriculée en Angleterre sous le n°00796793. Tél. : +44(0)20 7743 3000 iShares® et BlackRock® sont des marques à usage commercial, et propriété de BlackRock, Inc., ou de ses filiales aux Etats-Unis et dans d'autres pays. © 2013 BlackRock Advisors (UK) Limited. Immatriculée sous le numéro. Ref : 11418.

La course au gaz de schiste se poursuit



Dans son édition de mai 2013, *Swissquote Magazine* consacrait un large dossier au boom de la fracturation hydraulique aux Etats-Unis. Panorama des derniers développements dans le monde.

Par Julie Zaugg



CLEMENT BORGEE

CAP SUR L'OKLAHOMA ET LA CALIFORNIE

Aux Etats-Unis, les entreprises pétrolières les plus innovantes cherchent d'ores et déjà de nouvelles formations de gaz et de pétrole de schiste, pour poursuivre le boom initié au Dakota du Nord et au Texas. Parmi les plus prometteuses figurent le Woodford Shale au sud de l'Oklahoma, le Cline Shale à l'ouest du Texas et la formation de Monterrey en Californie. Les opérateurs qui s'y précipitent sont de petites sociétés indépendantes plutôt que les multinationales habituelles, plus prudentes. Continental Resources, l'une des firmes les plus actives au Dakota du Nord, a acquis le droit de forer sur de vastes étendues en Oklahoma. Devon Energy, Chesapeake, FireWheel Energy, Apache Corporation, Laredo Petroleum, Exco, Callon Petroleum et Pioneer Resources ont pour leur part investi le Cline Shale au Texas.

FORAGES EXPLORATOIRES EN AUSTRALIE, EN AFRIQUE DU SUD ET EN INDE

La firme australienne Beach Energy, basée à Adelaïde, s'est associée à l'américaine Chevron pour explorer le gaz de schiste contenu dans le bassin de Cooper, une zone aride et inhabitée au centre du pays. L'accord, d'une valeur de 349 millions de dollars, prévoit que les deux sociétés forent des puits exploratoires sur une surface de 328'000 hectares. Ce gaz est destiné à l'est du pays, où vit la majorité de la population, mais une partie sera aussi exportée vers l'Asie. L'Afrique du Sud a un projet similaire dans la zone semi-désertique du Karoo, qui couvre 400'000 km² et qui pourrait contenir 14 trillions de m³ de gaz. Shell est sur les rangs pour obtenir un permis d'exploration. L'Inde s'apprête pour sa part à autoriser ses deux champions nationaux, Oil and Natural Gas Corp et Oil India, à mener des forages exploratoires sur son territoire.

CITOYENS BRITANNIQUES EN COLÈRE

La Grande-Bretagne est le pays européen le plus avancé en matière de fracking. La firme Cuadrilla y a déjà mené des forages exploratoires, notamment dans la région de Balcombe (West Sussex). Le premier ministre David Cameron a appelé fin juillet la population à soutenir ces efforts, «pour le bien du pays». Mais l'opinion publique n'est pas du même avis. Un sondage montre que 60% de la population est contre le forage de puits de gaz ou de pétrole de schiste.

Seuls 23% des sondés s'opposent en revanche à l'installation d'éoliennes à proximité de chez eux. Plusieurs milliers de militants anti-fracking ont manifesté, parfois violemment, durant plusieurs semaines à Balcombe.



CLEMENT BURGE

LE FRACKING ASSOIFFE LE TEXAS

Le Texas souffre d'une grave sécheresse depuis cinq ans. Le boom du fracking, notamment dans l'Eagle Ford, au sud de l'Etat, n'a fait qu'empirer la situation. Le forage d'un seul puits nécessite 25 millions de litres d'eau, soit l'équivalent de dix piscines olympiques. Les paysans locaux ont vu la nappe phréatique chuter de plusieurs dizaines de mètres. Certaines villes, à l'image de El Paso et de Wichita Falls, ont dû rationner la consommation d'eau de leurs résidents. Résultat, l'industrie s'est mise à recycler une partie de l'eau, à puiser de l'eau saumâtre dans un réservoir plus profond et à racheter les eaux usées produites par certaines communes. Mais elle affronte un autre problème: une étude de l'Université du Texas a montré que la nappe phréatique contenait des niveaux anormalement élevés d'arsenic, de méthane et d'éthanol à proximité des sites gaziers. Les chercheurs pensent qu'elle pourrait avoir été contaminée par le fluide gorgé de produits chimiques utilisé dans le cadre du fracking. Une enquête similaire de la Duke University, effectuée en Pennsylvanie, était arrivée à une conclusion identique.

DE NOUVEAUX TRAINS POUR TRANSPORTER LE PÉTROLE

Le Dakota du Nord a vu sa production de pétrole de schiste exploser depuis 2007. En juin, elle a atteint 24,6 millions de barils, en hausse de 24% par rapport à 2012. Mais cet immense Etat enclavé peine à apporter l'or noir extrait de ses prairies vers les raffineries situées sur les deux côtes des Etats-Unis et sur le golfe du Mexique. Les rares pipelines qui le desservent sont saturés et les routes sont encombrées de camions. Les compagnies pétrolières ont donc décidé de se tourner vers le train. Onze terminaux ferroviaires seront construits sur la côte Ouest, dans les Etats de Washington et de l'Oregon. Ils disposeront d'une capacité totale de 726'000 barils de brut par jour. Leur fabrication coûtera plus de 500 millions de dollars. Les premiers convois en provenance du Dakota du Nord sont arrivés à la raffinerie Tesoro d'Anacortes (Washington) l'automne dernier.





LUXE

LES VENTES EN LIGNE DÉCOLLENT

LE COMMERCE EN LIGNE DE PRODUITS DE LUXE
AFFICHE UNE CROISSANCE TROIS FOIS SUPÉRIEURE
À CELLE DES VENTES EN BOUTIQUE.

LA CHINE EST SES CONSOMMATEURS
ULTRA CONNECTÉS REPRÉSENTENT LE PROCHAIN
TERRITOIRE À CONQUÉRIR.

GRÂCE À L'ANALYSE DES REQUÊTES DANS LES MOTEURS
DE RECHERCHE, LES MARQUES OBTIENNENT DES
INFORMATIONS STRATÉGIQUES SUR LES ACHETEURS.

« Internet
permet aux
marques
d'atteindre
une nouvelle
clientèle »

Expert en stratégies e-commerce, le CEO de l'entreprise Digital Luxury Group, David Sadigh, évoque les promesses de la vente en ligne pour les marques de luxe. Interview.

Par Ludovic Chappex

David Sadigh,
CEO de Digital Luxury Group



VINCENT CAMMEL

Fondateur et CEO de l'entreprise Digital Luxury Group (DLG), spécialisée dans le marketing digital au service des marques de luxe, David Sadigh fait partie des meilleurs experts mondiaux de ce secteur en plein développement. Sa société, qui dispose de bureaux à Genève, New York et Shanghai, s'est imposée comme une référence dans la production de rapports sur le marché du luxe, dans des domaines aussi divers que l'horlogerie, la mode, l'automobile, la joaillerie ou encore l'hôtellerie. Les index établis par DLG, à partir des recherches anonymes effectuées par des millions d'internautes dans les moteurs de recherche, constituent aujourd'hui une source d'information très prisée des décideurs dans les firmes de luxe, mais

également dans les grandes banques ou hedge funds.

Quel est aujourd'hui le poids du e-commerce dans l'industrie du luxe?

Environ 5% des ventes totales. Il ne s'agit toutefois que de la pointe de l'iceberg, car énormément de gens préparent leur achat au travers d'internet. Pour environ 50% des produits de luxe vendus, l'acte d'achat est précédé par des visites sur des sites internet ou dans les réseaux sociaux. Les Etats-Unis restent clairement le premier marché pour la vente en ligne de produits de luxe, pour des motifs culturels et en raison de la maturité des infrastructures dans ce pays. Mais le e-commerce dans son ensemble est en train d'exploser en Chine, ce qui ouvre à terme de nouvelles perspectives.

Qui sont les clients qui achètent des produits de luxe sur internet? Et quel intérêt y trouvent-ils?

On distingue deux types de profils pour le e-commerce de luxe. Le premier concerne le client qui a peu de temps et ne recherche pas l'«expérience paillettes» de la boutique, mais la rapidité et l'aspect pratique. Aux Etats-Unis, on parle de «convenient and speed» pour décrire cette approche – par opposition à l'expression «ego and pride», associée à l'achat en boutique. Parmi cette catégorie de clients, beaucoup ont l'habitude de consommer des produits de luxe et connaissent déjà la marque ou l'objet de leur choix. Ils vont se rendre sur internet et procéder à leur achat assez rapidement, par exemple pour faire un cadeau. L'objectif est de recevoir le produit le plus rapidement possible, sans avoir à se déplacer et perdre du temps.

Le second segment regroupe les gens qui recherchent avant tout des bonnes affaires, donc des produits à des prix plus bas que ce que le marché en boutique propose. Il s'agit souvent de clients jeunes, plus sensibles au prix. Internet va leur permettre de trouver des offres (voyages de luxe, joaillerie, habits ou autre) à de meilleurs tarifs.

Pour les marques, quels sont les principaux avantages de la vente en ligne?

Le e-commerce constitue un très bon outil pour atteindre des consommateurs dans des régions où les points de vente sont rares. Il permet

Certaines marques réalisent de très bonnes ventes en ligne à Londres, du fait de la difficulté de se déplacer au centre-ville en voiture

ainsi aux marques d'accéder à une nouvelle clientèle. Mais internet contribue aussi aux ventes dans des zones où le trafic est très dense. Certaines marques réalisent de très bonnes ventes en ligne à Londres, du fait de la difficulté de se déplacer au centre-ville en voiture. De plus, les gens vont souvent voir un produit en boutique et, si l'option leur est offerte, ils l'achètent ensuite sur internet.

Si il y a quelques années, la question était de savoir quelles marques de luxe se lançaient dans le e-commerce, aujourd'hui, il est plus simple de recenser celles qui n'y vont pas. La plupart vendent désormais leurs produits en ligne.

Toutefois, on a parfois le sentiment que le secteur du luxe s'est engagé avec réticence dans le e-commerce, avec la peur de perdre en exclusivité...

Il y a une très grande disparité en fonction des segments du luxe, et l'horlogerie est clairement à la traîne de ce point de vue. Certaines marques préfèrent se cantonner à la vente en boutique car elles tiennent à proposer le conseil qui va avec leur



produit. Or, donner la possibilité d'acheter sur internet revient à transférer totalement le contrôle à l'acheteur. Ces marques estiment aussi que la vente en ligne ne correspond pas à leurs univers et à l'expérience d'achat qu'elles veulent offrir. Par exemple, telle marque prestigieuse ne souhaitera pas forcément que sa cliente, occupée à des tâches ménagères, se fasse livrer son colis par FedEx ou UPS, en même temps que d'autres courses plus communes.

Les marques les plus réfractaires au e-commerce sont aussi celles qui possèdent peu de magasins en nom propre et qui travaillent avec un réseau historique de distributeurs et de détail-



Cartier



**MONT
BLANC**



Kempinski
HOTELS & RESORTS



TAGHeuer

lants. C'est le cas de maisons comme Rolex ou Patek Philippe, par exemple, qui voient dans la vente en ligne un risque de cannibalisation de leur réseau existant. A contrario, une marque comme Cartier, qui réalise une part significative de son chiffre d'affaires à travers ses propres boutiques, vend volontiers ses produits sur internet.

Quels produits de luxe se prêtent particulièrement bien à l'achat on-line?

Le segment des accessoires fonctionne très bien et représente une grosse part du marché du luxe. La marque Montblanc, par exemple, qui vend des stylos, mais aussi des ceintures ou de la maroquinerie, réalise de très bonnes ventes en ligne. Dans le domaine du prêt-à-porter, certaines marques design enregistrent également une grande part de leur chiffre d'affaires en ligne. C'est notamment le cas de l'enseigne américaine Tory Burch. TAG Heuer est aussi une marque très intéressante à ce niveau. Elle a déjà ouvert des e-commerces dans plusieurs pays. Le secteur des voyages de luxe se prête lui aussi très bien

au e-commerce. Pour des chaînes telles que Kempinski ou Four Seasons, le canal internet est devenu central dans le monde entier. Ces sociétés ont mis en place des équipes dédiées aux stratégies e-commerce, avec des gens chargés de répondre aux clients et de se rendre sur les plateformes comme Trip Advisor pour répondre aux critiques. Il y a vraiment là des enjeux très importants, bien compris et bien intégrés de la part des chaînes hôtelières.

Dans le domaine du e-commerce, les marques ont deux options: ouvrir leur propre site ou faire appel à une plateforme partenaire. Quelle est la tendance?

Le trend est le même que dans le commerce traditionnel du secteur du luxe: la plupart

Le mot «cadeau», ou «gift» en anglais représente à lui seul des centaines de millions de recherches mensuelles

des marques souhaitent ouvrir leur propre plateforme e-commerce car elles préfèrent garder un contrôle de A à Z. Néanmoins, on retrouve également leurs produits sur d'autres plateformes. Différents sites multi-marques tels que Net-a-Porter ou Asos (ndlr: lire l'article en p.39) prennent de fait toujours plus d'ampleur.

A quel point la notoriété en ligne est-elle importante pour les marques? Est-ce une préoccupation supérieure à celle de la vente en ligne proprement dite?

Dans les discussions que nous avons avec les marques, nous nous rendons compte que le concept de notoriété laisse progressivement place à celui de désirabilité. Autrement dit, il ne suffit pas pour les marques de se faire connaître mais de pouvoir susciter l'envie d'achat.

Justement, est-ce que la notoriété en ligne d'une marque, notamment à travers les réseaux sociaux, se traduit forcément en acte d'achat?

Pas forcément. L'avantage des réseaux sociaux est de permettre aux marques d'entretenir un lien continu avec leurs fans, avec des plateformes qu'elles contrôlent et maîtrisent. De nombreuses personnes qui n'ont pas

forcément encore les moyens d'acheter certains produits, mais qui en sont déjà fans, peuvent ainsi suivre leurs marques favorites sur Twitter, Facebook, ou autre. C'est une excellente opportunité pour les marques d'entrer en discussion avec leurs potentiels futurs clients sur une base hebdomadaire, voire journalière.

Toutefois, si le but est de générer de la vente pure, les réseaux sociaux ne sont pas forcément l'outil le plus efficace. Un riche internaute qui souhaite acheter un produit va lui se rendre directement sur le site de la marque, ou alors sur le site d'un revendeur, tel que Bergdorf Goodman, à New York, ou Bon Génie à Genève. Quant aux gens qui ne savent pas encore quel produit ils veulent acheter, ils vont passer en majorité par les moteurs de recherche pour se faire une meilleure idée. Par exemple, énormément

de requêtes du type «idée cadeau» ou «cadeau luxe» sont effectuées dans Google. Le mot «cadeau», ou «gift» en anglais, représente à lui seul des centaines de millions de recherches mensuelles. Les marques ont donc tout intérêt à être bien positionnées par rapport à ces recherches, afin que leur site apparaisse rapidement dans les résultats. Une personne qui se rend sur un moteur de recherche en tapant «luxury gift» se trouve en effet beaucoup plus proche d'un acte d'achat que quelqu'un qui devient fan d'une marque sur Facebook. ▲



«Nous offrons à l'industrie d'avantage de transparence»

Digital Luxury Group a fait de la récolte de données en ligne sa spécialité. Ses index offrent aux marques une connaissance inédite des préférences des consommateurs. Plongée dans l'envers du décor du net.



VINCENT CALMEL

CEO précoce

David Sadigh n'a même pas 20 ans lorsqu'il fonde en 2000 à Genève sa première société, IC-Agency, vouée au conseil en marketing interactif. Pionnière dans son domaine, l'entreprise ne tarde pas à s'imposer comme une référence auprès de grandes multinationales, notamment grâce à ses logiciels de veille stratégique sur internet. Aujourd'hui âgé de 32 ans, marié et père de deux enfants, le CEO de Digital Luxury Group dispose d'une expérience enviée dans le domaine du luxe sur internet. Il intervient régulièrement en tant que conférencier ou comme expert dans les grands médias internationaux, tels que le «New York Times», le «Financial Times», Bloomberg ou CNBC. Diplômé de l'Université de Stanford, David Sadigh est aujourd'hui établi à New York, mais passe une large partie de son temps en Europe et en Chine. En dehors de ses journées de travail, il se passionne pour le tennis, qu'il pratique régulièrement.

Emanation de l'entreprise de marketing digital IC-Agency, fondée par David Sadigh en 2000 à Genève, Digital Luxury Group (DLG) se concentre aujourd'hui exclusivement sur l'industrie du luxe. La société, lancée en 2011, a installé ses bureaux à New York, Genève et Shanghai. Ses outils logiciels, développés à l'interne, lui permettent de recenser les millions de requêtes effectuées dans les moteurs de recherche, tels que Google, et de proposer des rapports désormais très attendus par toute l'industrie. C'est le cas du «World Watch Report» ou du «World Luxury Index», qui offre un ranking très précis des préférences des consommateurs dans les différentes régions du globe.

Il devient ainsi possible pour les marques, mais aussi pour les banques, hedge funds et cabinets d'analyses, de savoir de façon objective quels produits rencontrent le plus de succès et sur quels marchés, quelles sont les marques qui progressent ou régressent, le tout avec un niveau de précision dans l'analyse extrêmement poussé.

L'entreprise effectue également des mandats de conseil (notoriété sur les réseaux sociaux, veille stratégique, amélioration de la stratégie en ligne, etc.) pour le compte de marques prestigieuses, telles que Nespresso, Vacheron Constantin, Four Seasons, Piaget ou encore Sotheby's.

En quoi votre approche se distingue-t-elle des enquêtes d'opinion?

Notre défi consiste à comprendre ce qui intéresse les gens sur internet. Avant nous,

la solution consistait à appeler les consommateurs pour faire des sondages, mais la réalité, c'est que la clientèle luxe ne répond pas à des sondages. Elle n'est pas sensible au fait de pouvoir gagner un week-end à Saint-Moritz si elle passe vingt minutes à remplir un formulaire. Nous pensons que l'étude des requêtes dans les moteurs de recherche est beaucoup plus pertinente car elle reflète l'intérêt spontané des consommateurs. Grâce à ces outils, nous avons commencé à offrir davantage de transparence à l'industrie du luxe sur les goûts et les préférences de la clientèle au niveau international. Sur cette base, il est ensuite plus aisé de bâtir une stratégie digitale pour une marque, en fonction de son histoire, de son positionnement, de ses valeurs, de ses marchés prioritaires, de sa distribution, etc.

Comment accédez-vous aux données des moteurs de recherche?

En ce qui concerne les données de Google, elles sont librement accessibles durant une année. Comme nous avons commencé à les recenser il y a plus de cinq ans, nous disposons aujourd'hui d'un historique quasi unique dans notre domaine d'activité. Dans certains pays, comme la Russie ou la Chine, d'autres moteurs de recherche sont plus populaires que Google. Nous tissons alors des partenariats avec ces moteurs de recherche, comme c'est le cas avec Yandex en Russie.

Par quels moyens améliorez-vous la visibilité de vos clients sur internet?

Google utilise près de 300 critères pour créer une hiérarchie des sites qu'il propose à ses utilisateurs. L'un des métiers au sein de DLG consiste à suivre les évolutions algorithmiques chez Google – soit la manière dont il classe l'information – et de nous assurer que les sites de nos clients soient le plus possible en adéquation avec ce fonctionnement.

Par exemple, quand un internaute tape aujourd'hui «Swiss watches» sur Google, l'une des premières marques à apparaître dans les résultats de recherche est TAG Heuer. Il s'agit de l'un de nos clients, avec lequel nous avons beaucoup travaillé depuis cinq ans. Concrètement, nous avons cherché à optimiser le site internet de TAG Heuer, en fonction de la manière dont Google classe l'information.

Et le résultat, c'est que cette marque apparaît avant d'autres maisons horlogères plus réputées dans les résultats de recherche.

Comment triez-vous les immenses quantités de données à votre disposition?

Les informations disponibles dans les moteurs de recherche représentent en quelque sorte le pétrole brut. Mais le défi consiste à raffiner ce pétrole. L'un de nos concurrents aux Etats-Unis, qui a tenté de nous copier, a établi un ranking sur l'Inde en classant la marque Prada comme l'une des plus recherchées dans ce pays. Mais il se trouve que Prada est aussi le nom d'une célèbre actrice, Indira Prada... Cette anecdote illustre combien il est important d'utiliser les bons filtres pour analyser les résultats. Autre exemple: on dénombre énormément de recherches pour Omega, mais il s'agit souvent de gens qui souhaitent des informations sur les oméga 3.

L'intérêt de notre algorithme, qui fonctionne dans une dizaine de langues, c'est d'être capable de repérer si les mots qui sont tapés correspondent réellement à des recherches sur le luxe, ou si ces mots sont liés à des homonymes, ou encore s'ils ne correspondent pas à l'acte d'achat d'un produit. Beaucoup d'enfants recherchent, par exemple, des posters de Ferrari. Quand nous suivons l'actualité de cette marque, nous filtrons tout ce qui est lié aux posters. En revanche, lorsqu'un internaute tape par exemple «Ferrari dealership London», nous allons prendre en compte cette requête pour évaluer l'intérêt pour la marque.

Et comment établissez-vous le lien entre l'intérêt pour une marque et l'intention réelle d'achat?

Nos contacts avec nos clients nous permettent d'établir cette corrélation. Nous pouvons ainsi nous rendre compte que dans certains pays, il existe un lien très étroit entre les recherches sur internet et les ventes pour certains produits. Alors que dans d'autres régions, l'intérêt suscité sur internet ne se reflète pas forcément sur les chiffres de vente. Ces informations nous permettent d'émettre des alertes utiles pour nos clients: si par exemple un produit est très recherché sur internet dans tel pays, mais que les ventes ne suivent pas, il se peut que l'entreprise rencontre un problème de stock ou de distribution dans la région en question. ▲

Les nouveaux temples de la mode

Yoox, Asos, Net-a-porter

Les marques de vêtement haut de gamme vendent désormais également leurs produits via des sites indépendants, qui connaissent un fort succès.

Pour développer leur présence en ligne, toujours plus de marques vestimentaires haut de gamme, y compris dans la haute couture, se tournent vers des sites multi-marques. Yoox, Asos et Net-a-porter font partie de ces plateformes à succès qui proposent des habits et des accessoires des plus grands noms de la mode. La fameuse «expérience boutique», traditionnellement si chère à l'univers du luxe, tomberait-elle en désuétude?

Asos propose plus de 800 marques dans le monde entier

Au catalogue en ligne de Net-a-porter, on trouve ainsi du Alexander McQueen, du Christian Louboutin ou du Gucci. Propriété du groupe Richemont, le site a réalisé un chiffre d'affaires de

400 millions d'euros sur l'exercice 2011-2012. Autre plateforme en vogue, la londonienne Asos, cotée en Bourse, a enregistré un résultat de 495 millions de livres sterling en 2012, affichant une croissance impressionnante de 46%. Elle propose plus de 800 marques, de Sonia Rykiel à Calvin Klein, livrables dans le monde entier.

Sur le même créneau, le groupe Yoox, également coté en Bourse et basé en Italie, a engrangé l'an dernier un chiffre d'affaires de 376 millions d'euros, 29% de plus qu'en 2011. Véritable usine du digitale, l'entreprise emploie 60 photographes pour flasher les vêtements selon les conditions posées par les marques, et ainsi alimenter les trois sites du groupe Yoox (yoox.com, thecorner.com et shooscribe.com).

Et l'essor des smartphones et tablettes accentue encore

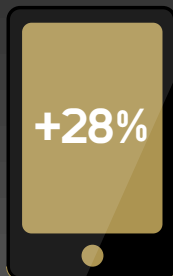
le phénomène, poussant ces plateformes en ligne à développer des applications dédiées. Pour Yoox, 25% du trafic sur son site s'effectue aujourd'hui via les technologies portables. Pour Net-a-porter, la vente nomade a représenté 30% du volume total en 2012.

Aux Etats-Unis, les grands magasins haut de gamme tels Saks Fifth Avenue ou Neiman Marcus ne restent pas sur le carreau. Les deux enseignes se sont également tournées avec succès vers le digital. Ouvertes respectivement en 2000 et 1999, leurs e-boutiques s'avèrent de plus en plus profitables. Le rapport de Altagamma-McKinsey sur le luxe online en 2012 indique que Saks Fifth Avenue a réalisé 25% de ses ventes 2011 via sa plateforme online, tandis que Neiman Marcus a atteint les 16%. Ce dernier a par ailleurs investi 28 millions de dollars dans le digital en 2012. ▲

Le boom du luxe en ligne

Les ventes de produits de luxe augmentent trois fois plus vite sur internet que sur le marché pris dans son ensemble. D'où viennent ces nouveaux clients et quels sont leurs goûts?

Journaliste: Benjamin Bollmann
Graphiste: Yan Rubin



Hausse des ventes de produits de luxe sur internet en 2011



Croissance du marché du luxe pris dans son ensemble en 2011

TRIPLEMENT DES VENTES D'ICI À 2016

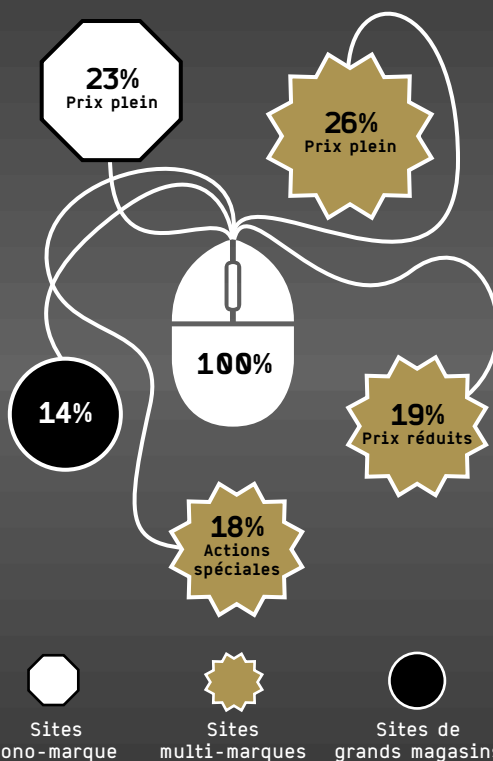
La croissance sera soutenue par l'augmentation des ventes en Asie-Pacifique et la création de nouveaux sites e-commerces dans le monde.



Pourcentage des ventes en ligne par rapport au marché du luxe dans sa globalité

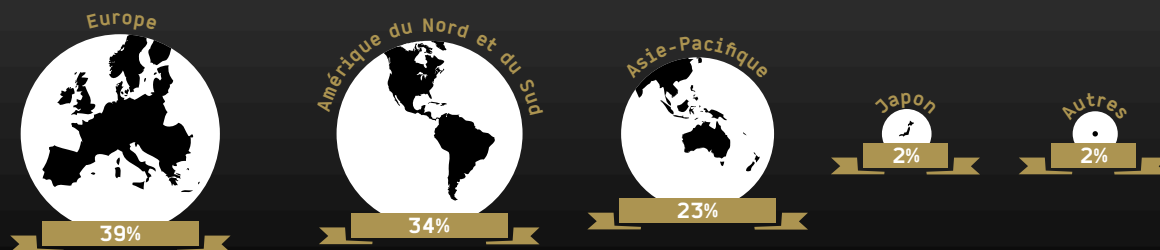
TYPES DE E-COMMERCE

Près de la moitié des revenus sont générés par des ventes à prix plein.



PROVENANCE DES CLIENTS

L'Europe et l'Amérique représentent plus de la moitié des acheteurs en 2011



LES NOUVEAUX MARCHÉS DU LUXE
GOÛTS ET PRÉFÉRENCES
SELON LES RECHERCHES
EN LIGNE



CHINE

Soins de la peau
Ces produits représentent plus de la moitié des requêtes en matière de soins et de beauté.

Sac à main
Cet accessoire totalise plus de 90% des recherches liées à la mode.

Céramique
Au rayon des montres, les Chinois se distinguent par une forte préférence pour ce matériau.



BRÉSIL

Parfums et maquillage
Ces produits totalisent 93% des requêtes liées à la beauté, contre 7% pour les soins de la peau.

Montres
Les Brésiliens préfèrent les modèles sportifs, comme ceux de TAG Heuer.

Polos
Les Brésiliens recherchent avant tout des vêtements décontractés, comme ceux de Ralph Lauren et Lacoste.



RUSSIE

Cristal
Swarovski est la marque de bijoux connaissant le plus grand succès sur internet.

Phuket
L'île thaïlandaise est la destination étrangère la plus recherchée.

Or
Les Russes recherchent davantage de montres en or et en diamant que les consommateurs des autres pays.

TOP 5 DES MARQUES LES PLUS RECHERCHÉES

- 1 Audi
- 2 BMW
- 3 Chanel
- 4 Estée Lauder
- 5 Louis Vuitton

- 1 Audi
- 2 BMW
- 3 MAC Cosmetics
- 4 Mercedes-Benz
- 5 Range Rover

- 1 BMW
- 2 Audi
- 3 VOLVO
- 4 Mercedes-Benz
- 5 Lexus

Sources: Digital Luxury Experience 2012. Allapanna-McKinsey Observatory; WorldLuxuryIndex et WorldLuxuryReport par Digital Luxury Group.

Le marché de l'art transcendé par internet

La révolution du e-commerce gagne peu à peu le secteur de l'art. Après les sociétés de vente aux enchères Christie's et Sotheby's, Amazon étrenne à son tour sa plateforme en ligne.

Par Bartek Mudrecki

Déjà plus de 40'000 œuvres en vente, dont des toiles de Juan Miró, Andy Warhol, Salvador Dalí et autres artistes de renom... Deux mois à peine après son lancement, le catalogue en ligne d'Amazon dédié au marché de l'art se profile comme le futur mastodonte du secteur. Juste après avoir racheté le Washington Post, le fondateur d'Amazon, Jeff Bezos, s'illustre donc avec un nouveau coup d'éclat. Un pari risqué? Pas le moins du monde, selon Thierry Ehrmann, président d'Artprice, société parisienne active dans le domaine du courtage d'œuvres d'art: «Jeff Bezos a bien compris l'ampleur du marché de l'art en ligne. Il n'investit que sur des secteurs sûrs. Le marché de l'art dans sa globalité représente aujourd'hui plus

de 90 milliards de dollars, dont 80 milliards pour la vente de gré à gré et 12,6 milliards pour les enchères.» Selon le président d'Artprice, le taux de vente en ligne avoisine les 47% et le phénomène des transactions numériques prend de l'ampleur. «Beaucoup de salles des ventes et de galeries quittent le physique pour se diriger vers le digital», constate-t-il.

«Il y a encore quelque temps, le secteur était réticent au commerce sur internet, mais aujourd'hui, de plus en plus de grands noms se tournent vers le digital», confirme Nicolas Galley, directeur d'études du Master en marché de l'art à Zurich. Ainsi, les maisons de vente aux enchères Christie's et Sotheby's offrent toutes deux la possibilité de

miser en ligne lors des ventes. Les événements sont retransmis en direct sur leurs sites et il suffit d'être inscrit pour enchérir sur une œuvre.

La londonienne Christie's est même allée plus loin. En décembre 2011 déjà, elle a organisé la première vente aux enchères exclusivement sur internet. Sur l'année 2012, le groupe a enregistré une augmentation de 39% de nouveaux acheteurs, ainsi qu'une augmentation de la fréquentation de son site de 11%. Et sur son chiffre d'affaires de 6,27 milliards de dollars (ventes aux enchères et privées confondues), un quart des transactions a été réalisé en ligne.

«Beaucoup de salles des ventes et de galeries quittent le physique pour se diriger vers le digital.»

«Le commerce numérique a cet avantage qu'on peut voir les œuvres de près, en zoomant sur les détails d'un tableau

par exemple. Dans la réalité, on a rarement l'occasion de s'approcher autant pour observer les objets», commente Thierry Erhmann. Autre spécificité du numérique, sur Amazon en tout cas, la possibilité de filtrer les œuvres par thèmes, par style, mais aussi par taille, et même par couleur!



Avec l'essor des tablettes et smartphones, consommer de l'art devient aussi moins contraignant: «Les riches seniors utilisent ces outils pour acheter depuis n'importe où. L'acte d'achat est devenu nomade, tandis qu'avant il fallait se rendre dans un lieu physique pour enchérir ou acheter une pièce», commente le président d'Artprice, qui possède également une plateforme en ligne pour les enchères et la vente d'art. D'autres sites très courus comme Expertissim, Paddle8

ou Artsy sont apparus avant le nouveau catalogue d'Amazon. Paddle8 a levé à lui seul 6 millions de dollars en juin dernier auprès d'un pool d'investisseurs, parmi lesquels l'artiste britannique Damien Hirst – preuve que les célébrités du milieu croit en l'avenir digital.

Selon une étude de l'assureur Hiscox, 71% des collectionneurs qui ont acheté une œuvre en 2012 l'ont fait en se basant uniquement sur son image numérique, sans la voir concrètement. Et parmi ces acheteurs, l'Asie représente un nouvel eldorado.

Dans son «Rapport du marché de l'art 2012», Artprice relève que les ventes aux enchères ont rapporté 12,3 milliards d'euros, dont 41,3% en Chine. Et selon Hiscox, les Asiatiques seraient plus enclins (38%) à acheter en ligne des objets dépassant les 50'000 euros que les Américains (20%) et les Européens (15%).

Malgré l'ampleur du phénomène, les avis divergent sur la mort programmée des salles: «Les plateformes digitales ont leur


place pour les pièces allant jusqu'à 20'000 euros. Au-dessus de 100'000 euros, la présence physique reste nécessaire», estime Nicolas Galley. Thierry Erhmann juge au contraire que la salle des ventes sera bientôt reléguée aux oubliettes: «Les artistes vont pouvoir se passer de l'intermédiaire des galeries», affirme le président d'Artprice. Le marché de l'art va se dématérialiser, en particulier pour les œuvres qui valent plus de 50'000 dollars.»  



CARLOS BARRIA/REUTERS



L'AVENIR DU LUXE S'ÉCRIT EN CHINOIS



Le e-commerce explose dans l'Empire du milieu et les articles de luxe y font fureur. Une manière pour les marques d'atteindre des régions jusqu'à présent inaccessibles.

Par Serge Maillard

«Toutes les composantes sont réunies pour faire de la Chine un terrain d'expérimentation digitale particulièrement attractif pour les marques de luxe.» Rémy Oudghiri, directeur du département Tendances & Prospective chez Ipsos, un cabinet d'analyse parisien, a l'habitude de décrypter les

habitudes de consommation à travers le monde. Et ce spécialiste est formel: les amateurs chinois de luxe sont beaucoup plus actifs sur le web que leurs homologues d'Inde, de Russie ou du Brésil – les autres BRICS qui monopolisent aujourd'hui l'attention des grandes enseignes.

Plus de 60% des Chinois aisés achètent déjà des articles de luxe en ligne



Depuis Shanghai, Angelito Tan, fondateur du cabinet de conseil RTG Consulting, avance un chiffre: selon ses estimations, plus de 60% des Chinois aisés achètent déjà des articles de luxe en ligne. Il faut dire que la progression du e-commerce chinois dans son ensemble a de quoi étonner. Selon le cabinet de conseil Bain & Company, ce marché ravira aux Etats-Unis la première place mondiale cette année et devrait atteindre 501 milliards de francs en 2015. Les ménages chinois utiliseront alors le e-commerce pour la moitié de leurs dépenses de consom-

mation. Dans ce contexte ultra-favorable, le marché de l'«e-luxe» prend son envol: il atteindra en Chine plus de 6,9 milliards de francs en 2015, d'après un rapport de China Business Solutions. Avec une particularité toutefois: l'immense majorité des ventes ne passe pas pour l'heure par les sites officiels des marques, mais par des tiers. Ainsi, sur l'équivalent d'eBay en Chine, le géant Taobao (propriété du groupe Alibaba), on ne se gêne pas pour échanger sacs Dior et chaussures Balenciaga. Avec quelque 50'000 ventes

par minute, la plateforme – dixième site le plus consulté au monde – attire des centaines de millions d'internautes, qui proposent à la vente de nombreux articles de luxe, souvent rapportés directement d'Europe, où les prix sont moins élevés.

«Le phénomène est tel que les marques ont augmenté leurs prix sur le Vieux Continent, en partie pour lutter contre ce tourisme d'achat, souligne Catherine Jubin, directrice de l'Association des professionnels du luxe à Paris. En Chine,



JASON LEE/REUTERS

Clarins: «Nous touchons quatre fois plus de villes grâce à la vente en ligne»

Très offensive sur le marché chinois de l'e-commerce, la marque française de cosmétiques se profile comme un modèle à suivre.

Par Serge Maillard

Quatre obstacles à surmonter

1] Le web chinois est un monde «particulier», pour utiliser un euphémisme. Le premier obstacle est sans conteste le Mur de Chine numérique, le grand filtrage qui encercle tous les sites distribués dans le pays. Cette grande épuration ralentit considérablement l'accès. Pour éviter ce problème, Clarins héberge, par exemple, ses sites internet asiatiques depuis Hong Kong et collabore avec un prestataire de «content delivery network» chinois qui dispose de serveurs dans tout le pays.

2] Les codes esthétiques chinois sur le web sont également très différents des standards occidentaux, et les marques qui entendent conserver leur ADN risquent d'y laisser des plumes: «Un site chinois de e-commerce est inondé d'informations, à première vue c'est un peu le choc culturel», relève Laure de Carayon, organisatrice de la conférence China Connect

...

Pour l'heure en troisième position sur le marché chinois des cosmétiques derrière Estée Lauder et Lancôme, Clarins compte sur le web pour rattraper son retard. Il y a une année, la marque française a ouvert un espace de vente en ligne sur son site internet chinois, et elle s'apprête à inaugurer sa propre boutique sur la plateforme en ligne Tmall cet automne.

«Comme ce site est également ouvert aux marchands multi-marques, nous espérons que notre magasin officiel servira de référence pour les prix de tous nos produits écoulés sur cette plateforme. C'est un pari», déclare Laurent Malaveille, directeur digital CRM et e-commerce de Clarins.

Selon lui, une présence dans la vente en ligne permet tout simplement de quadrupler l'impact du groupe en Chine: «Aujourd'hui, nous avons une présence physique, via nos boutiques ou distributeurs, dans 42 villes chinoises. Or, sur notre site de vente en ligne, nous

expédions nos produits vers pas moins de 180 villes, notamment dans le «Tier 3». Nous captions ainsi des clients intéressés par la marque mais qui n'y auraient pas forcément accès autrement.»

Par ailleurs, le groupe a noué un partenariat avec un prestataire de services local (le même qui collabore avec Tmall) pour la distribution de ses produits: «Cette entreprise gère la relation avec tous les transporteurs et assure le service clients, notamment le «live chat».

C'est une particularité chinoise: il faut être disponible très rapidement, répondre à tout moment et en quelques secondes aux clients par écrit. Le SMS est plus important que l'e-mail en Chine, rappelle Laurent Malaveille. «Il faut absolument être présent sur les smartphones. Dans notre cas, nous avons ouvert une page sur l'application de messagerie WeChat, l'équivalent chinois de Whatsapp.» ▲

JASON LEE/REUTERS

3] Mais la plus grande difficulté pour le e-commerce reste la logistique, dans un pays immense. «Les marques de luxe ont intérêt à bien contrôler la chaîne de distribution, explique Rémy Oudghiri, d'Ipsos. Cela a toujours été leur hantise, et elles ont peur de perdre cette maîtrise en Chine.» De ce côté, les attentes des consommateurs sont par ailleurs très élevées, car des sites comme Taobao, Tmall et JD.com ont développé de véritables machines de guerre pour la livraison de millions d'articles chaque année.

4] Reste enfin la gestion complexe du paiement en ligne. «La Chine est un environnement totalement différent, avec une multitude de solutions locales pour régler ses commandes, explique Laurent Malaveille, directeur digital CRM de Clarins. Les systèmes qui ont le plus de succès sont notamment Alipay (ndlr: équivalent de PayPal, également propriété d'Alibaba) et le Cash on Delivery, avec un paiement direct au livreur.»



il n'était pas possible de baisser les prix, en raison des niveaux de taxe et du coût de commercialisation.»

Si Taobao connaît une croissance rapide, son extension «brand to consumer», Tmall, enregistre, quant à elle, une progression encore plus marquée: des enseignes moyen de gamme comme Adidas, Uniqlo ou Ray-Ban y disposent déjà de leur boutique en ligne. De très nombreux distributeurs – officiels ou non – de marques de luxe ont ouvert leur propre échoppe sur Tmall. Le principal

concurrent sur ce créneau, 360Buy Group, (qui vient d'être rebaptisé JD.com), a quant à lui créé sa propre offre luxe, «360 Top». «Ces plateformes n'ont presque pas de relations directes avec les marques, bien qu'elles écoulent un nombre très important d'articles de maisons de luxe, poursuit Catherine Jubin. Elles travaillent beaucoup sur le discount, les fins de séries et les prix cassés.»

BURBERRY ET COACH PRÉCURSEURS
La présence des maisons

de luxe en Chine peut être comparée à une valse à trois temps. Les marques ont dans un premier temps investi par leur présence physique un marché très porteur: selon le Boston Consulting Group, la classe chinoise aisée, friande de produits de luxe, «plus riche que la classe moyenne mais moins fortunée que les super-riches», va plus que doubler d'ici à 2020, passant de 6 à 21% de la population. Toujours selon le cabinet de consultants, le pays deviendra le premier marché du luxe mondial d'ici à 2015, avec

La Chine deviendra le premier marché du luxe mondial d'ici à 2015



23% de parts, soit 298 milliards d'euros.

Dans un deuxième temps, les marques occidentales ont lancé des campagnes de communication sur les «équivalents» chinois des principaux sites américains, de Weibo (Twitter) à Youkou (YouTube), en passant par Baidu (Google). Car le potentiel est énorme en termes de notoriété, décuplé par la densité de population chinoise, rappelle Angelito Tan: «Par exemple, le mini-clip de promotion de Cartier «Destinée», tourné l'année

passée avec la star de cinéma Michelle Chen, a été visionné 2,4 millions de fois sur Youkou, contre seulement 152'000 fois sur YouTube.»

On en arrive aujourd'hui au troisième temps: la vente directe sur le web. La Chine a tout pour séduire les marques de luxe: une population jeune, mobile, avide de produits occidentaux, très connectée (plus de 700 millions d'internautes en 2013) – et, souvent, établie dans des marchés à défricher, où les boutiques de prestige restent rares, les fameuses villes du «Tier 3» dans l'intérieur du pays. Quel outil, mieux qu'internet, permet de capter un aussi vaste bassin de consommateurs en aussi peu de temps?

Certaines marques de prestige ont joué le rôle de précurseur dans les achats en ligne: c'est le cas de Coach mais aussi de Burberry, par exemple, qui proposent de la vente directe sur leur propre site. La firme britannique s'est distinguée en essayant

de transposer en ligne l'expérience du magasin, en poussant l'essai à un degré très abouti. Mais pour d'autres maisons, ce n'est pas aussi évident. «Une enseigne comme Ermenegildo Zegna, l'une des plus anciennes maisons de luxe présentes en Chine, ne vend pas pour l'heure en ligne, souligne Laure de Carayon, organisatrice de la conférence China Connect sur le digital chinois à Paris. C'est un choix: pour la plupart des marques de luxe, l'expérience en magasin reste primordiale.»

VILLES CÔTIÈRES SATURÉES

Plusieurs obstacles se dressent en effet sur la route des marques (lire l'encadré en p.47-48), ce qui explique leur prudence. «Il y a beaucoup de réflexion sur le e-commerce, mais également beaucoup d'hésitations», poursuit la spécialiste. Si les ventes directes sur internet en sont encore à leurs prémices, elles devraient néanmoins augmenter rapidement, à mesure que les firmes occidentales gagneront un meilleur ancrage sur place, et surtout noueront des partenariats solides pour la logistique, estime Angelito Tan.

De son côté, Laure de Carayon pense aussi que plusieurs marques de luxe vont suivre l'exemple précurseur de Burberry et accélérer le développement de leur activité e-commerce: «Les villes côtières sont saturées de boutiques et tous les regards se tournent vers l'intérieur de la Chine.

L'explosion des ventes se produira dans l'arrière-pays, et le chemin le plus court vers ces nouveaux marchés consiste à lancer une activité online.»

La spécialiste souligne la propension des Chinois à faire des achats groupés. Cela s'est, par exemple, illustré lorsque Smart a vendu 250 voitures en ligne en quatre heures en 2010 sur Taobao. En février dernier, le fabricant a réédité son exploit en écoulant 300 exemplaires d'une série limitée en quatre-vingt-neuf minutes, sur le deuxième site e-commerce B2C chinois, JingDong. Sur le réseau social Sina Weibo, la marque a également vendu au début de cette année 666 véhicules de l'édition «Chinese New Year». «Si une plateforme crédible offre des produits de qualité, je crois que les clients chinois favoriseront le shopping en ligne à prix intéressant, même pour des voitures», déclarait en 2010 déjà Stefan Herbert, le responsable de la marque en Chine.

Y ALLER SEUL OU NON?

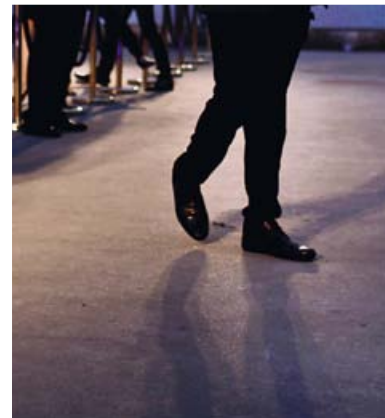
La crédibilité reste en effet la question clé, dans un pays où l'authenticité des produits vendus sur internet n'est pas toujours garantie. «Des centaines de millions de Chinois sont sur Taobao, mais beaucoup de produits sont faux, et la plateforme ne contrôle rien, rappelle Michel Phan, professeur associé de marketing de luxe à l'EM Lyon Business School. En revanche, Tmall est un site



plus réglementé, offrant plus d'assurances pour les consommateurs.» Etablir un partenariat avec cette plateforme et accéder à des centaines de millions de consommateurs, tout en côtoyant des marques moins prestigieuses et au risque de ternir sa réputation? Telle est la difficile équation à laquelle sont aujourd'hui soumises les maisons de luxe en Chine.

Certaines firmes, comme Salvatore Ferragamo, ont de leur côté décidé de nouer un partenariat avec des sites de vente chinois dédiés plus spécifiquement au luxe et à la mode, tel xiu.com, relève Laure de Carayon. «Mais il y a des problèmes de mélange des genres, car on y trouve des marques haut et bas de gamme, et également des soupçons sur l'authenticité des produits. Certains sont certifiés par les marques, d'autres ne le sont pas.»

Quoi qu'il en soit, faire cavalier seul sur un marché digital aussi complexe que la Chine semble extrêmement difficile. Alors, les marques



tentent de trouver des partenaires fiables, qui respectent leur ADN et l'univers du luxe. Certaines firmes italiennes, comme Armani, ont récemment décidé de miser sur la plateforme de e-commerce spécialisée dans le luxe Yoox, note Catherine Jubin. Le site propose en Chine un modèle original – et unique au monde – de distribution: les livreurs de FedEx attendent sur le pas de la porte pendant que Madame essaie sa robe griffée Alexander McQueen commandée en ligne. Si la taille ou le coloris ne conviennent pas, ils reviendront plus tard avec un autre modèle. Une scène qui constitue peut-être déjà un avant-goût du futur. ▲

La guerre digitale des hôtels de luxe



Les réservations en ligne représentent aujourd'hui la majorité des ventes des grands hôtels. Une course à la clientèle qui se joue plus que jamais sur les moteurs de recherche.

Par Audrey Ramat

Les hôtels l'ont bien compris: leur avenir passe par le développement toujours plus important de leurs ventes en ligne. Rares sont en effet les secteurs d'activités qui tirent autant parti d'internet pour accroître leur chiffre d'affaires. Selon une étude de la Haute Ecole de gestion & tourisme du Valais, les canaux de réservation en ligne ont ainsi généré 60% des ventes dans l'hôtellerie suisse en 2012.

L'hôtellerie de luxe n'échappe évidemment pas à cette tendance, comme le confirme Samad Laaroussi, professeur en marketing à la Haute Ecole hôtelière de Lausanne: «Plus de 50% des réservations sont actuellement effectuées en ligne, contre seulement 1% en 2000.»

Une croissance impressionnante, qui incite naturellement les leaders du secteur à ajuster leur offre: l'an dernier, la chaîne américaine Starwood, dont les hôtels figurent parmi les établissements ayant la plus forte notoriété sur les moteurs de recherche, annonçait consacrer 75% de son budget marketing au développement de ses opérations digitales. Dans la foulée, Starwood précisait que les réservations effectuées dans ses hôtels à partir des supports mobiles avaient progressé jusqu'ici de 300% par an.

Les grands groupes hôteliers, après avoir longtemps travaillé avec des plateformes de réservation en ligne aux commissions parfois exorbitantes – entre 40 et 120 dollars par réservation selon le standing de l'hôtel –, ont aujourd'hui conscience de l'importance de développer leur propre site web. Cette approche leur permet de diminuer nettement les coûts du booking – moins de 2 dollars par client –, mais aussi d'améliorer leur présence sur la toile. La refonte passe par la mise en place d'équipes dédiées au e-marketing, et l'apparition de nouveaux métiers, comme celui de manager en communication digitale.

Sachant que le thème des vacances reste l'un des plus prisés des internautes sur les moteurs de recherche, le défi principal pour les grands hôtels consiste à améliorer leur ranking sur ces plateformes. Une stratégie qui apparaît comme le plus sûr moyen de devancer la concurrence, selon Deborah Gallin, directrice de la communication chez FastBooking, entreprise parisienne spécialisée dans le marketing digital: «Un voyageur lambda consulte en moyenne plus de 20 sites avant de réserver un hôtel; on comprend donc à quel point il est crucial, pour les établissements concernés, d'être bien référencés sur Google...» ▲

Finance: des pistes pour se perfectionner

De nombreux outils didactiques permettent d'appréhender simplement la finance. Cours en ligne, web doc, apps et même jeux vidéo, les variantes ne manquent pas pour s'initier ou progresser. Panorama par thèmes.

Par Armelle Vincent



Finances personnelles

LIVRES



Pour optimiser sa gestion de patrimoine, rien de tel que la lecture de

Finances personnelles pour les nuls.

Les non-initiés y trouveront de judicieux conseils visant à les guider dans leurs investissements, à dénicher le fonds le plus performant ou à négocier les crédits les plus avantageux. Dans le même style, l'ouvrage du Wall Street Journal ***Complete Personal Finance Guidebook*** donne un panorama très complet du sujet.

Les Finances personnelles pour les nuls, français, 59 euros sur Amazon. Complete Personal Finance Guidebook, anglais, 11 euros sur Amazon.

APP



Parmi les apps, ***Mint*** est celle qui a reçu le plus de louanges. Segmentée en thèmes (épargne, investissements, hypothèques, retraite, etc.), elle permet d'acquérir une vision globale. Les nombreuses analyses et conseils aident à la décision.

Mint, iOS et Android, anglais, gratuit.

WEB



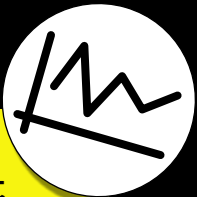
I will teach you to be rich fait figure d'incontournable. Ramit Sethi, ancien étudiant de Stanford, se pose en professeur, filme ses cours au milieu d'une salle de classe et, en termes simples, explique les fondamentaux de la finance. Ses exposés abordent des thématiques de base, comme l'épargne, ou plus compliquées, telles que les opérations boursières.

www.iwillteachyoutoberich.com, anglais, gratuit.



Sous la forme d'un jeu vidéo, ***Financial Entertainment*** est sans doute l'outil le plus divertissant pour comprendre la finance, qu'il désacralise pour la mettre à la portée de tous. Les cinq jeux proposés s'adressent davantage aux novices qu'aux experts, leur enseignant à naviguer à travers la fiscalité, à gérer leurs fonds de retraite ou encore à créer des budgets. Particularité du lot: le jeu Farm Blitz, qui apprend à gérer les produits d'une ferme et à prévoir les catastrophes naturelles.

www.financialentertainment.org, anglais, gratuit



Prévisions financières et analyse technique

LIVRES



Pour les investisseurs déjà aguerris, **Financial Forecasting for Business and Economics** constitue une excellente source d'informations sur les prévisions financières, qu'il s'agisse de croissance économique, d'indices boursiers, de taux de change ou des relations entre les taux d'intérêt à court et long terme. *Financial Forecasting for Business and Economics*, anglais, 80 euros sur Amazon.




Pour les adeptes de l'analyse technique, le best-seller **Technical Analysis of the Futures Markets** examine tous les marchés financiers et explique les concepts de la discipline et leurs applications sur les marchés boursiers. On y apprend comment lire les diagrammes et comprendre les indicateurs. *Technical Analysis of the Futures Markets*, anglais, 65 euros sur Amazon.

APP



Stock Guru fournit une analyse détaillée de plus de 6'700 actions des indices NASDAQ, NYSE et AMEX, leur attribuant un taux d'évaluation (solidité, risque, instabilité, etc.) permettant de mieux les juger et de faire ses choix. *Stock Guru*, anglais, iOS, 20 francs.



Psychologie et comportements

LIVRE

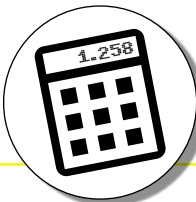


La majorité des décisions financières sont liées à la psychologie et aux émotions de ceux qui les prennent, avec des résultats parfois désastreux. On peut se familiariser avec ce sujet d'étude relativement récent en lisant **Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing**. *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*, anglais, 15 euros sur Amazon.

WEB



A suivre aussi, sur ce sujet, la page internet de **Robert Shiller, professeur de Behavioral Finance** à l'Université de Yale. Voir la page web de Robert Shiller sur www.yale.edu



Gestion de portefeuille

LIVRE



Outil efficace pour se lancer de façon autonome, **Portfolio Management in Practice** explique les mécanismes de la construction, puis de la gestion d'un portefeuille. L'ouvrage présente également les principaux types de fonds d'investissement. *Portfolio Management in Practice*, anglais, 54 euros sur Amazon.

APP



Motif Investing

propose une série de 90 portefeuilles préétablis – contenant jusqu'à 30 actions – classés par thèmes. L'utilisateur a la possibilité d'investir

à blanc dans plusieurs secteurs spécialisés comme les énergies renouvelables ou l'immobilier. Une fois aguerri, il peut passer aux choses sérieuses et gérer un vrai portefeuille. *Motif Investing*, anglais, gratuit.

WEB



La prestigieuse université de Yale propose un cours disponible en ligne: **Portfolio diversification**. On y apprend comment diversifier son portefeuille, répartir ses ressources financières en actions, obligations, actifs, et comment déterminer les risques et maximiser les revenus. *Portfolio diversification*, cours en ligne en anglais, www.yale.edu

Le doyen de Wall Street

A 107 ans, Irving Kahn est l'investisseur le plus âgé de Wall Street, voire de la planète. Disciple de l'économiste Benjamin Graham, il défend les principes du value-investing. Swissquote Magazine l'a rencontré à son bureau new-yorkais.

Par Clément Bürge

Juillet 1929, Irving Kahn a un problème. Quelque chose sent le roussi à Wall Street. L'éclatement de la bulle immobilière en Floride quelque temps auparavant l'inquiète. «Le cours de la Bourse montait beaucoup trop vite, se rappelle-t-il. C'était ridicule, Wall Street s'était converti en maison de fous.»

Le jeune investisseur, qui a entamé sa carrière un an plus tôt, n'arrive plus à évaluer la valeur d'une quelconque compagnie. Il ne lui reste qu'une seule chose à faire: parier sur une chute du marché. «Avec 50 dollars, j'ai réalisé une vente à découvert sur des actions d'une société productrice de cuivre, nommée Magna Copper. J'avais dû emprunter l'argent à mon beau-frère, qui était avocat.» Un geste ridicule pour la plupart des gens. Son beau-frère le prévient: il va perdre son argent, le marché se porte trop bien.

Mais, quelques mois plus tard, Irving Kahn prouve au monde qu'il a raison. En octobre 1929, le marché chute. Et Irving Kahn devient l'un des seuls traders à gagner de l'argent, remportant 100 dollars, une jolie somme pour l'époque. Il s'agit alors de la toute première transaction jamais réalisée par le trader, devenu depuis une légende vivante à Wall Street.

Aujourd'hui, Irving Kahn, 107 ans, est l'investisseur le plus âgé de Wall Street, probablement du monde. Il travaille encore, tous les jours, au sein de sa firme d'investissement, Kahn Brothers, qu'il a fondée en 1978 avec ses fils Alan et Thomas. Blotti sur son siège au 22^e étage du 555 Madison Avenue, le mythique investisseur ressemble à une tortue. Son visage est buriné, mais porte un air fier. Son corps est recroquevillé, mais l'homme remplit toujours la pièce de sa présence.

Il se déplace maintenant lentement, en chaise roulante, constamment accompagné de son infirmière, Bianca. Lors de notre entretien, en présence de son fils et de son petit-fils, il peine parfois à entendre les questions malgré l'aide de son sonotone. Son esprit vagabonde, s'accrochant à une poignée de souvenirs lointains comme à une bouée de sauvetage. Dans ces moments-là, il se renferme sur lui-même, refusant de répondre aux questions. Malgré une blessure à la jambe, Irving Kahn conserve une bonne santé, fascinant ses médecins new-yorkais.

Et l'homme a encore l'esprit vif, attentif aux détails du quotidien: «A l'époque, nos bureaux n'avaient pas toutes ces grandes fenêtres, dit-il, en pointant de ses bras élastiques un gratte-ciel adjacent qui abrite IBM. Il faisait bien plus sombre lorsque l'on



Fils d'ouvriers émigrés

1905

Naissance à New York, de parents d'origine russe issus de la classe ouvrière.

1928

Débuts à Wall Street au sein de Hammerschlag, Borg & Co., engagement comme associé chez J.R. Williston Co., puis chez Abraham & Company.

1975

Abraham & Company se fait racheter par Lehman Brothers.

1978

Irving Kahn et ses fils, Alan et Thomas, fondent Kahn Brothers.

travaillait.» Quant à l'actualité, elle prend souvent un autre sens dans l'esprit d'Irving Kahn: les terroristes islamistes du XXI^e siècle évoquent chez lui les anarchistes du début du XX^e siècle. «Ils avaient fait exploser une bombe à Wall Street en 1920», se souvient-il.

Ces 80 années passées au cœur de la plus grande place financière de la planète lui auront servi à mettre en pratique une seule et unique philosophie: le value-investing, ou investissement dans la valeur, un paradigme qui se base sur la valeur réelle d'une entreprise. «Si nous estimons que le prix de l'action d'une compagnie est inférieur à sa valeur réelle, nous investissons, explique son fils Thomas Kahn, 70 ans, assis à la droite de son père. Puis, nous attendons trois à cinq ans au minimum avant de la revendre à un prix plus élevé, qui correspond à sa véritable cotation.» Une philosophie qui paraît aujourd'hui désuète à Wall Street, où le high frequency trading gagne de plus en plus de terrain.

Quelques mois après son pari de 1929, Irving Kahn peinait à trouver des compagnies dans lesquelles investir. Un jour, un agent de change lui parle d'un investisseur nommé Benjamin Graham. «Ses investissements étaient tous très audacieux, explique Irving Kahn de sa voix usée par le temps. Je voulais lui parler. Je me suis alors

inscrit à un cours qu'il donnait à l'Université Columbia.» Passionné par l'homme et ses théories, Irving Kahn devient l'assistant de Benjamin Graham en 1931. Peu à peu, il se rapproche de l'économiste, devenant son ami. Il rencontre sa future femme, Ruth, grâce à lui. Et nomme l'un de ses fils Thomas Graham Kahn en son honneur.

«Nous fuyons comme la peste les actions populaires, par exemple Apple ou Google.»

En 1934, il l'aide à rédiger son ouvrage phare, «Security Analysis». L'économiste y formule le paradigme du value-investing. Et révolutionne le monde de la finance. «Benjamin Graham a tout changé à Wall Street, explique Ronald Chan, un investisseur et auteur du livre «The Value Investors: Lessons from the World's Top Fund Managers». Auparavant, les traders se basaient essentiellement sur l'observation du cours d'une action et pariaient sur son évolution, un peu comme

dans un casino. Tout se basait sur des rumeurs. Benjamin Graham explique pour la première fois qu'un investisseur doit en réalité analyser des rapports annuels et vraiment comprendre le modèle d'affaires d'une firme.» Un autre de ses disciples est également devenu célèbre: un certain homme d'affaires nommé Warren Buffett.

Cette méthode d'investissement permettra à Irving Kahn de s'imposer comme l'un des financiers les plus respectés de Wall Street. «Un trader peut réussir un ou deux placements, explique Ronald Chan. Ou il arrive parfois à saisir l'air du temps, cela s'appelle être chanceux. Mais lorsqu'un investisseur arrive à traverser 19 récessions en quatre-vingt-cinq ans de carrière, on parle de véritable talent.» Aujourd'hui, Kahn Brothers gère une fortune d'environ 800 à 900 millions de dollars. Et Thomas Kahn estime que leur modèle d'investissement a permis d'obtenir des résultats environ 3 à 6% supérieurs aux résultats du marché.

Le value-investing impose de parier sur des compagnies qui n'ont pas la cote auprès des autres traders. «Nous fuyons comme la peste les actions populaires, par exemple Apple ou Google, explique Thomas Kahn. Ce sont des compagnies fantastiques, mais elles coûtent bien trop cher.» En ce moment, il croit dur comme fer dans les performances de la New York Times Company:



PICTURE HISTORY/NEWSCOM, WORLD HISTORY ARCHIVE/NEWSCOM, EVERETT COLLECTION/NEWSCOM





CRISE

1929

«Les analystes de Wall Street se concentrent sur le déclin de l'industrie des journaux. Mais la chute du cours de l'action du «New York Times» est disproportionnée. Son image de marque est exceptionnelle, la compagnie fournit de nombreux efforts pour améliorer sa rentabilité. Nous estimons que, dans quelques années, le prix de son action va retrouver sa juste valeur.» La famille

Kahn s'était également intéressée à British Petroleum, après la crise du Deepwater Horizon, ou encore à la banque Citigroup, après la crise financière, convaincu que ces entreprises allaient remonter la pente. «Nous essayons de diagnostiquer si des sociétés ont attrapé un cancer ou simplement une grippe passagère», explique le financier. Pour Aswath Damodoran,

un professeur de finance à la New York University, le value-investing présente des avantages certains. «Le placement résiste aux humeurs du marché, dit-il. Mais cette force peut également se transformer en faiblesse: cette déconnexion ne permet pas aux traders de profiter des vagues du marché, et ils doivent donc parfois se contenter de revenus plus faibles.» Et la méthode requiert une personnalité particulière: «Il faut être mentalement très fort, ne jamais se laisser influencer par les autres. Dès que vous prenez en compte l'opinion d'autres investisseurs, vous êtes perdu.»

Dans le bureau d'Irving Kahn, aux murs remplis de photos de sa famille, une pile de journaux s'entasse à côté de son ordinateur. «Je les lis tous les soirs», dit-il, en souriant, les yeux plissés. Des lectures qui se trouvent à l'origine de son succès. «A priori, on peut croire qu'un investisseur dans la valeur est quelqu'un de plutôt passif, explique Ronald Chan. Mais non, il est essentiel de s'informer constamment pour comprendre comment vont évoluer certaines industries.» Le centenaire a toujours eu pour habitude de lire une quantité extravagante de publications, et non seulement des revues financières, mais aussi des journaux de psychologie, de médecine ou d'autres domaines. «L'autre jour, je l'ai vu lire un livre sur la vie maritime», raconte Ronald Chan. Sa curiosité

ALEX TROESCH



La famille Kahn

se reflète également dans son comportement, sondant sans relâche chaque personne qu'il rencontre sur de minutieux détails de leur vie – plus d'une fois lors de notre entretien, il répond à une question par une autre interrogation. L'objectif d'Irving Kahn est clair: il essaie de prédire l'avenir. Bien souvent, le

doyen de Wall Street a vu se concrétiser des inventions jugées trop futuristes ou irréalisables. «Lorsque les scientifiques européens ont commencé à évoquer l'idée d'utiliser de l'uranium pour produire de l'énergie, les Américains les ont pris pour des fous», se rappelle Irving Kahn. Autre exemple, Irving Kahn a tout de suite

compris l'intérêt des OGM, et s'est donc rapidement intéressé à Monsanto, le géant de l'alimentaire. «Cela représentait une opportunité d'investissement très intéressante», glisse-t-il.

Irving Kahn et son fils estiment que leurs méthodes sont plus saines que celles



de leurs collègues. «Wall Street est en train de se convertir en casino ultra-rapide, explique Thomas Kahn. En août, le Nasdaq a fermé durant trois heures à cause de problèmes techniques. Tout le monde est devenu fou, c'était ridicule.» Du haut de son expérience, Irving Kahn acquiesce: «S'il y avait eu plus d'investisseurs dans la valeur, il y aurait eu moins de crises financières.»

La recette du succès de Irving Kahn n'est pas uniquement liée à sa façon d'investir, mais également à sa longue expérience. Lors de la Seconde Guerre mondiale, alors qu'Irving Kahn est déjà trop âgé pour partir au combat, il prend la direction de Hugo Stinnes Company, une société allemande saisie par le gouvernement américain: «C'était totalement inattendu, mais cette expérience m'a permis de découvrir l'Europe et ses nombreuses compagnies.» Une opportunité qui lui a donné une myriade d'idées d'investissement. D'autres événements lui ont également appris à ne pas laisser filer des affaires en or.

Lors d'un déjeuner avec des analystes et des chefs d'entreprise dans les années 1970, un homme en bottes a interrompu le repas très poliment. Il s'est accroupi pour regarder les hommes d'affaires dans les yeux. «Bonjour à tous, je m'appelle Sam Walton, a-t-il dit. J'ai lancé une petite chaîne de supermarchés dans l'Arkansas nommés Walmart.

Je voudrais vous en parler.» Irving, peu convaincu par sa présentation, n'a pas investi dans la société, qui allait devenir la plus grande compagnie de la planète.

L'objectif d'Irving Kahn est clair: il essaie de prédire l'avenir

Il s'en mord encore les doigts aujourd'hui. L'histoire a appris plusieurs choses à Irving Kahn, mais il retient principalement une leçon: «Il n'existe pas d'investissement miracle, dit-il, en agitant ses mains amples. Lorsqu'un placement est trop beau pour être vrai, c'est qu'il n'existe pas. Il faut toujours être vigilant.» Il se souvient aussi des nombreuses récessions qu'il a connues, chacune plus traître que l'autre. «Wall Street a souvent la mémoire qui flanche, explique-t-il. Pourtant, le scénario de chaque crise financière est le même que le précédent, seuls les acteurs changent.» Selon lui, la crise de 2008 ressemblait fortement à celle de 1929. «La différence c'est que, cette fois-ci, Wall Street fonctionnait de façon beaucoup

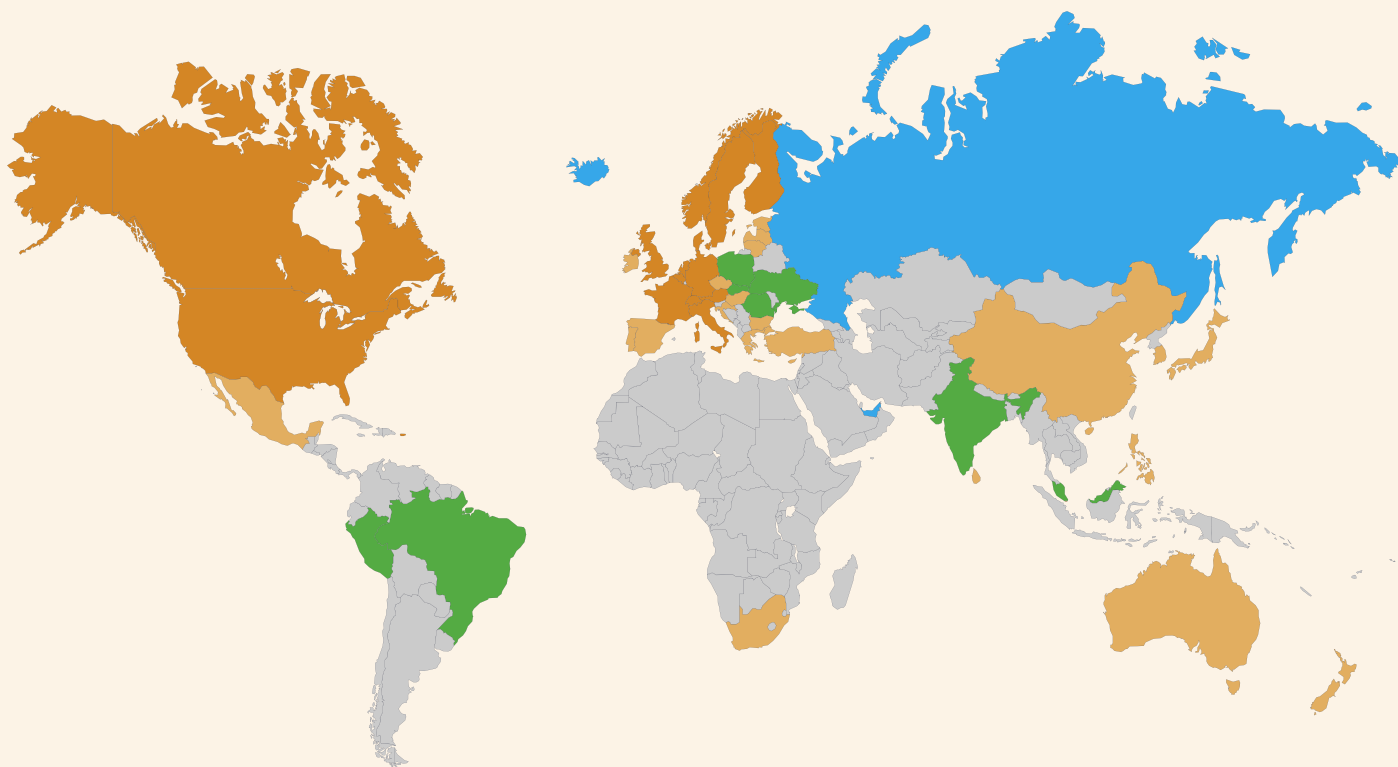
plus professionnelle. Et la régulation du marché, si imparfaite soit-elle, nous met à l'abri de bien d'autres désastres.»

Aujourd'hui, Andrew Kahn, 32 ans, est le dernier arrivé de la famille au sein de Kahn Brothers. Lorsque son grand-père parle, son regard se tourne systématiquement vers lui. Irving Kahn semble placer une confiance inébranlable en son petit-fils. Plus qu'un simple complice, le jeune homme fringant aux cheveux noirs gominés est aussi le nouvel héritier idéologique de Benjamin Graham et de son grand-père. «J'ai toujours baigné dans cette philosophie, cela fait partie de moi, explique-t-il d'un ton assuré. Mais nous avons également des chiffres pour prouver que la méthode fonctionne.»

La tradition commence également à s'exporter vers l'Asie, où Ronald Chan en est l'ambassadeur. «La Chine s'empêtré toujours plus dans des investissements à haut risque, explique-t-il. Le value-investing séduit donc de plus en plus de gens. Mais il va falloir l'adapter aux particularismes de notre continent.» Le Hongkongais de 33 ans a publié plusieurs ouvrages qui vantent les mérites de la méthode. En 2007, il a lancé une firme d'investissement, Chartwell Capital, qui se base sur ces principes. L'héritage de Irving Kahn n'est pas près de s'éteindre. ▲

LA CARTE DE TRADING GLOBAL DE SWISSQUOTE

WWW.SWISSQUOTE.CH



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

MAIS SWISSQUOTE OFFRE BIEN PLUS ENCORE

- Portail d'information swissquote.ch avec service en temps réel gratuit pour les clients de la banque.
- Outils innovants pour la gestion patrimoniale privée (e-Private) et/ou l'analyse de titres.
- Compte bancaire en temps réel multi-monnaies, compte dépôts titres, service de paiements en ligne, négoce de papiers-valeurs à prix discount..
- Négoce d'actions en temps réel sur les principales places boursières mondiales (cf. carte).
- Négoce d'options et de futures en direct sur les principaux marchés à terme (Eurex, CME – Chicago Mercantile Exchange, ISE – International Securities Exchange).
- Négoce en temps réel de warrants et autres produits dérivés ou structurés (Scoach, Euwax).
- Fundshop: plus grande plateforme suisse de négoce de fonds de placement (plus de 5'500 produits en ligne).
- Négoce d'obligations (plus de 9'000 produits).
- eForex (devises et métaux précieux): plus de 60 paires de monnaies disponibles via notre technologie innovante FXBook (spread dès 1,8 pip, levier de 100:1).
- Compte d'épargne innovant.
- Hypothèque en ligne
- Devises: négoce sur devis (spot, terme, swap, options).
- Crédit lombard.
- Dépôts à terme et placements fiduciaires.
- Cartes de crédit (Visa, Mastercard).
- Centre d'appels multilingue ouvert du lundi au vendredi de 08:00 à 22:00
T. 0848 25 88 88
T. +41 44 825 88 88

Maîtriser le risque de change

Les portefeuilles diversifiés à l'international sont souvent exposés à une variation des taux de change. Ipek Ozkardeskaya, Market Analyst chez Swissquote, livre ses conseils pour se protéger au mieux.

Parmi les instruments à disposition pour limiter les risques de change, les contrats à terme et les options sont les outils les plus couramment utilisés. Les contrats à terme permettent à l'investisseur de réaliser une future opération en devises à un prix déterminé à l'avance. Cette transaction est symétrique: que l'investisseur gagne de l'argent ou qu'il en perde, il sait que la volatilité liée à la devise n'aura aucun impact sur le flux de liquidités. Les pertes et les profits sont connus d'avance. L'investisseur est couvert. Cependant, si le marché évolue favorablement, tout gain de change potentiel peut être intégralement annulé. C'est pourquoi nombre d'investisseurs préfèrent avoir recours à des instruments de couverture asymétriques, ou options.

Une option est un contrat qui confère à son acheteur le droit, mais pas l'obligation, de réaliser une transaction à un prix d'exercice fixé à l'avance, pendant un temps donné ou à une date déterminée. L'investisseur peut choisir de réaliser l'opération ou de laisser l'option expirer. L'option est une assurance financière destinée à limiter les pertes jusqu'à concurrence de la prime d'option, sans plafonner les possibilités de gain.

Il est facile de se couvrir contre le risque de change. Déterminez d'abord contre quel type de risque vous souhaitez vous protéger: une hausse ou une baisse? Définissez clairement le scénario que vous souhaitez éviter à tout prix. Ainsi, si vous ne voulez pas que vos euros se déprécient, l'achat d'une option «put» vous permet de les vendre à un prix d'exercice fixé à l'avance.

Ensuite, soyez au clair sur l'étendue de la couverture du risque. Si vous ne souhaitez pas couvrir 100% de votre exposition à l'euro, vous pouvez élaborer une stratégie d'option sur mesure pour réduire le coût de la couverture. Enfin, définissez une échéance. Une option

«vanille» ou un contrat à terme ont une échéance prédéfinie. Choisissez bien la date d'exercice. Rappelons à cet égard qu'une option américaine ou une option exotique peuvent être exercées à différentes échéances.

RIEN N'EST GRATUIT

Si ces possibilités sont séduisantes, celle de devoir payer une prime d'option l'est moins. Le montant de la prime dépend de la probabilité d'exercice de l'option, du montant susceptible d'être versé en ce cas et de la date d'exercice. Imaginons que vous déteniez un portefeuille libellé en dollars et prévoyiez de recevoir 100 euros de coupons d'ici à un mois. Comment préserver la valeur de vos euros?

La première solution consiste à conclure un contrat à terme sur la vente de 100 euros en contrepartie de la réception de, mettons, 135 dollars dans un mois. Quel que soit le prix du marché à la date d'exécution, vous connaissez le prix d'exercice de votre encaissement en dollars un mois à l'avance. Votre risque de change est nul.

La deuxième solution est de payer une prime de, mettons, 2 dollars pour l'achat d'une option vanille «put» vous permettant de vendre, dans un mois, 100 euros pour au moins 135 dollars, ou de couvrir le risque de change jusqu'à concurrence d'un montant déterminé en fixant un prix d'exercice inférieur. Vous pouvez aussi envisager l'achat d'une option américaine qui accorde le droit de convertir 100 euros en dollars à un prix de marché attractif à tout moment avant la date d'échéance. Une autre possibilité est de concevoir une stratégie d'option pour adapter le rapport risque-rendement à vos analyses et prévisions du marché. ▲

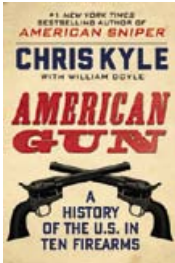


Ipek Ozkardeskaya,
Market Analyst
Swissquote Bank

À LIRE

AMERICAN GUN, A HISTORY OF THE U.S IN TEN FIREARMS

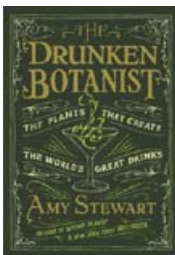
Par Chris Kyle [William Morrow, 2013]



Membre du corps d'élite Navy SEAL, Chris Kyle avait la réputation d'être le sniper le plus redoutable de l'histoire militaire américaine. Dans ce deuxième livre, il argumente que l'histoire des Etats-Unis a été avant tout influencée par les armes. Kyle en présente dix, qu'il examine à travers des anecdotes entendues ou vécues.

THE DRUNKEN BOTANIST

Par Amy Stewart [Algonquin Books, 2013]



Presque tous les alcools sont fabriqués à base d'herbes, de fleurs, d'arbres, de fruits et de champignons fermentés et distillés. Amy Stewart explique comment et pourquoi les hommes ont transformé ces produits de la nature en boissons alcoolisées, tout en donnant des recettes de cocktails et des conseils de jardinage pour cultiver ces plantes.

À TÉLÉCHARGER

EFFACER L'HISTORIQUE

[Android]



Un simple clic et le nettoyage de printemps

de votre portable s'enclenche, effaçant toute trace de navigation passée. Non seulement l'historique des recherches, appels et SMS est détruit, mais l'espace se libère pour le stockage de nouvelles données grâce à l'élimination des cookies, fichiers cachés, mots de passe et applications. Le tout en une seule étape.

History Eraser
Gratuit

MULTILINGUE EN QUELQUES MOIS

[iPhone, iPad, Android]



Faire traduire des phrases de plus en

plus complexes est la méthode imaginée par DuoLingo pour enseigner les langues [six sont pour l'instant disponibles] à ses utilisateurs. Structurée autour de thèmes grammaticaux, l'app impose des interrogations orales et écrites qu'il faut réussir pour passer à l'étape suivante. Dur mais efficace.

DuoLingo
Gratuit

TED VULGARISÉ

[iPad, iPhone]



Assister aux fameuses conférences TED (Tech-

nology, Entertainment, Design), qui réunissent chaque année les plus brillants esprits de l'innovation mondiale, est un privilège réservé à quelques happy few. Grâce à TED by TED Conferences, chacun peut désormais visualiser plus de 1'400 vidéos d'illustres conférenciers, sous-titrées en 90 langues.

TED by TED Conferences
Gratuit

RÉALISER SES RÊVES

[iPhone, iPad]



Le magazine «TechCrunch» a attaché l'épithète

“épique” à cette app qui se propose d'aider son utilisateur à atteindre un objectif personnel. Les objectifs les plus difficiles deviennent moins intimidants lorsqu'ils sont fragmentés en petites étapes. Et avec Everest, ils ont la possibilité d'être partagés avec d'autres internautes qui peuvent prodiguer des conseils.

Everest
Gratuit

La qualité suisse, partout où vous irez.

En tant que compagnie aérienne de la Suisse, nous sommes l'exportateur officiel de la qualité helvétique. Notre hospitalité et notre service personnalisé de renom vous attendent sur chacun de nos vols vers plus de 70 destinations dans le monde entier. Pour en savoir plus : swiss.com



«Street fishing», les pêcheurs arrivent en ville

Tendance venue des Etats-Unis, la pêche en milieu urbain fait de plus en plus d'adeptes dans les villes helvétiques. Témoignages de passionnés.

Par Albertine Bourget



Les bords de la Seine, à Paris, lors d'une exposition photographique de l'artiste français JR (Octobre 2009).

Steve Bel a grandi avec ses cannes à pêche. Il pratique la pêche à la mouche en Suisse, celle du saumon en Alaska. Et le street fishing. Comprendre, la pêche en ville, tout simplement. Egalement appelée «urban fishing», elle est en fait vieille comme le monde, comme les villes traversées par des cours d'eau. Mais la discipline connaît un véritable renouveau, sous l'impulsion de trentenaires en mal de grand air et d'un peu de challenge. Pompier de

son état, Steve Bel a fondé l'association Geneva Street Fishing et milite pour que ce sport pas comme les autres fasse de plus en plus d'adeptes.

«Bien sûr, la pêche en ville n'est en elle-même rien de nouveau. Mais la pêche a longtemps eu un côté ringard, le type dans ses bottes boueuses et son treillis. Eh bien, c'est fini. La pêche, c'est le contact avec la nature, mais en jeans et baskets.»



CHARLES PLANTAU/REUTERS

En Europe, des eaux moins polluées

Grâce aux larges efforts consentis pour améliorer la qualité de l'eau et limiter la pollution, les villes de Stockholm, Londres ou Paris, ont vu ces dernières années la réapparition d'espèces absentes pendant des décennies. Après 2008 dans le Rhin à Bâle, des chercheurs signalaient en 2009 la présence de saumons dans la Seine parisienne. La capitale n'en avait pas vu depuis vingt ans. À Londres, la rivière Wandle, où l'amiral Nelson aimait pêcher, ainsi que la Tamise regorgent à nouveau de poissons, et des amateurs profitent même de la Serpentine au cœur de Hyde Park.

Plusieurs facteurs expliquent le phénomène. D'abord, l'amélioration de la qualité de l'eau dans les villes. Fut un temps, pas si lointain, où les pêcheurs avaient plutôt tendance à s'éloigner en campagne pour retrouver une eau claire. Aujourd'hui, au cœur de la Cité de Calvin, comme au très prisé quai de l'Île, il est possible d'attraper truites et brochets. Un phénomène qui s'étend partout en Europe. Le street fishing, ou pêche au leurre en milieu urbain, nous vient des

Etats-Unis, mais aussi du Japon. Là-bas, il existe des bassins spécialement construits au cœur de zones financières, pour que les banquiers puissent se délasser entre deux tractations. Et tant pis si ce n'est pas très... naturel. Depuis, la pratique a essaimé un peu partout, de Stockholm à Melbourne en passant par Toronto, et de véritables compétitions opposent les meilleurs, comme chaque année à Strasbourg, où seuls les poissons dit maillés, soit supérieurs

à la taille minimale permise, permettront de départager le vainqueur.

Jürg Flach tient la boutique Fliegenfischer Shop à Brütten, près de Zurich. Lui-même avoue préférer s'adonner à ce sport en pleine nature, avec un net penchant pour la pêche à la mouche. Mais il confirme la tendance à une pratique décomplexée. «Surtout, les gens apprécient de ne pas avoir à aller loin, de disposer d'un cours d'eau juste en bas de chez eux ou du bureau.» Parmi les spots appréciés, on citera les bords de la Reuss, à Lucerne, ou encore le lac des Quatre-Cantons, où l'on trouve de grosses truites. Responsable de la communication pour la Kantonaler Fischerei-Verband de Bâle-Ville, Hansjörg Gässler rit lorsqu'on lui demande si le street fishing a la cote. «Le street fishing, je ne sais pas, mais la pêche en ville, ça, c'est sûr.» Et d'égrener les espèces que l'on trouve dans la Birse et, bien sûr, le Rhin.

«LA PÊCHE, C'EST COOL»

«La tendance est assez récente en Suisse, confirme Maxime Prevedello, responsable de la communication à la Fédération suisse de pêche. Les street fishers se concentrent sur les carnassiers, la perche, le brochet, la sandre. C'est une pêche plutôt dynamique, on se déplace beaucoup.» Il y voit un dérivé de la culture hip-hop venue de France, «vraiment un esprit très urbain.» D'ailleurs, il y a trois ans, la Fédération nationale de pêche française lançait une campagne de promotion montrant de très jeunes gens en bonnet, en skate ou à vélo, avec des slogans comme «la pêche, c'est cool», «fun». «No kill, respect de l'adversaire et pures sensations», proclamait ainsi une affiche montrant un jeune en jeans et casquette. Le «no kill»? Une pratique interdite en Suisse, qui consiste à remettre les prises à l'eau. «Bien sûr, les street fishers doivent

Le «no kill», interdit mais prisé

L'image a fait le tour de la Suisse en mai dernier: trois jeunes ont pêché un brochet de plus d'un mètre de long dans le petit lac zurichois du Greifensee. Avant, selon toute vraisemblance, de le remettre à l'eau. Or, depuis 2009, la pratique du «no kill», également appelée «catch and release», est interdite selon l'article 23 de l'ordonnance sur la protection des animaux. Après le tapage provoqué par la publication de la photo du brochet dans la presse, les jeunes en question ont d'ailleurs décrié avoir dûment tué et consommé le poisson.

Officiellement, les pêcheurs désapprouvent la pratique. Officieusement, street fishers et autres s'échangent par smartphones des photos de leurs meilleures captures et refusent de respecter la loi: ce qui les intéresse, c'est le défi, la taille du poisson. Un street fisher alémanique, qui nous a priés de ne pas donner son nom, voit dans la loi suisse une absurdité. «On n'est plus au temps de la chasse et de la cueillette pour se nourrir.» Il maugrée contre les Alémaniques défenseurs de la cause animale, qui seraient plus tatillons que les Romands sur l'interdiction. Des pêcheurs venus d'ailleurs s'agacent eux aussi d'une législation qu'ils considèrent comme absurde. Et ont beau jeu de rappeler que, dans d'autres pays, le no kill est, au contraire, parfaitement légal.

respecter les règlements, mais certains apprécient aussi un petit côté libertaire», souligne Maxime Prevedello. De quoi provoquer quelque incompréhension entre l'ancienne génération et ces jeunes urbains pour qui la pêche est un sport et un défi.

Si la tendance est là, elle reste peu organisée. Le 31 août dernier se tenait dans l'ensemble du pays la première Journée suisse de la pêche. Un signe encourageant pour la vitalité de la pratique en Suisse. Steve Bel évoque le millier de permis délivrés à Genève. «C'est très peu. Le potentiel de développement est énorme. Si j'ai créé mon association, c'est justement pour donner plus de visibilité à cette activité.» Et les femmes, dans tout ça? «Elles sont très peu nombreuses, c'est vrai. En Suisse, le street fishing et la pêche restent des activités très masculines. A Genève, en ville, on voit peut-être deux ou trois pêcheuses. Mais il n'y a aucun machisme, elles sont évidemment les bienvenues!» ▲

En savoir plus

Site de la Fédération suisse de pêche:
www.sfv-fsp.ch

Site de l'association genevoise de street fishing:
www.genevastreetfishing.com

Un forum germanophone:
www.fischerforum.ch

Un site de passionnés anglais:
www.urbantrout.net

Un site de passionnés autrichiens:
www.urban-fishing.com

AUTO

La part électrique de BMW

Pour prendre un véritable élan, il manquait peut-être à la voiture électrique l'image en béton d'un constructeur premium. Les nouvelles i3 et i8 de la marque à l'hélice pourraient changer la donne.

Par Philipp Müller

Au Salon de Francfort en septembre dernier, BMW a offert aux visiteurs un grand bol d'air frais avec la berline i3 et le coupé i8, les deux premières ambassadrices à propulsion électrique de sa gamme. Complètement spécifiques, ces voitures ne partagent leur construction avec aucune autre BMW. Construites en deux parties, elles disposent d'une cellule habitable en plastique renforcé de fibres de carbone (PRFC), collée sur un châssis en aluminium.

Le carbone apporte un gain de 30% de poids par rapport à l'aluminium et de 50% par rapport à l'acier, mais la fabrication n'avait encore jamais passé le stade de la grande série. Après dix ans de recherche, BMW a relevé le défi en édifiant une usine dédiée dans l'Etat de Washington aux USA, au travers de la joint-venture SGL Automotive Carbon Fibers. La marque allemande a, en outre, mis sur pied, pour la fabrication de la i3, une chaîne de production qui n'exploite que de l'énergie renouvelable, et ce jusqu'au montage final à Leipzig.



L'autonomie de la BMW i3 atteint 190 km en mode tout électrique, ce qui la destine plutôt à un usage urbain ou périurbain. Une limitation qui ne l'empêche pas de couvrir le 0 à 100 km/h en seulement 7,9 s.

Casse-tête pour le département comptabilité, l'i3 ne sera pas rentable dès demain. Il faut dire que son prix d'entrée a été fixé à un niveau raisonnable de 39'950 francs, au-delà duquel il serait illusoire de vendre une compacte de 4 m, même bardée de haute technologie.

L'un des atouts de la i3 réside dans son tempérament sportif

La bonne nouvelle pour le client, ce sont les accus lithium-ions de forte capacité (18,8 kWh), inclus dans le prix et non pas loués. Ils sont couverts par une garantie courant sur huit ans ou 100'000 km, qui n'intervient toutefois que si la capacité descend en deçà de 70%. L'un des atouts majeurs du modèle réside dans son tempérament sportif, authentiquement BMW, puisque les kilos gagnés sur la structure, le vitrage (deux minces couches de 0,7 mm avec film acoustique interne) ou la ventilation (alvéolaire) compensent le poids des batteries, alors que le moteur électrique logé à l'arrière fournit une puissance généreuse de 170 ch. Ne dépassant pas 1,2 tonne sur la balance, la i3 affiche un rapport poids-puissance de 7 kg/ch encore inconnu à ce jour sur une électrique de grande diffusion.

L'autonomie – le talon d'Achille des e-voitures – atteint 190 km dans le meilleur des cas. Mais le constructeur à l'hélice



Pour l'heure sans réelle concurrence au sein des marques généralistes, le coupé sport BMW i8 à motorisation hybride dispose d'un total de 362 ch. Le 0 à 100 km/h est avalé en 4,5 s., pour une vitesse de pointe de 250 km/h.

a réponse à tout: si cela ne devait pas suffire, il existe une i3 avec «range extender» capable de rouler 340 km, dont la moitié en brûlant les 9 litres de carburant embarqué. Facturée 6'950 francs de plus, cette version se dote d'un bicylindre de scooter BMW C650 associé à une génératrice. Pour le coup, le poids augmente un peu et la i3 perd quelques plumes au niveau performances et CO₂. Mais en proposant les deux alternatives, BMW tente de répondre aux besoins du plus grand nombre. On retrouve ce même souci de bien faire dans l'agencement intérieur, raffiné en dépit de l'utilisation de matériaux recyclables et recyclés. Absence de tunnel central et de montants centraux, instrumentation 100% numérique, connectivité complète: à bord le bien-être

n'est pas un vain mot. Et c'est bien cette ambiance moderne-chic qui finira de convaincre ceux qu'un look extérieur transgressif – voire déroutant – pourrait rebuter.

Le cas du coupé Sportif i8 est un peu différent, ce d'autant qu'il n'a, lui, aucune véritable concurrente. Voilà sans doute la vraie locomotive apte à dynamiser définitivement l'image de la voiture électrique. On retrouve le style décalé de l'i3, avec cet imbroglio de surfaces noires (verre, carbone) et de surfaces vernies, mais il est ici décliné sur une grande voiture (4,69 m) large et basse, qui plus est dotée d'office de deux moteurs: un 3-cylindres turbo essence de 231 ch sur l'essieu arrière et un moteur électrique de



BMW GROUPE

121 ch qui anime les roues antérieures. Toujours de mise, la quête de légèreté – même les écrous sont 45% plus légers que des éléments standards – se marie à une parfaite répartition du poids sur les essieux. Le gage, avec les amortisseurs pilotés, d'un comportement de haute volée.

Afin de donner toutes leurs chances aux i3 et i8 sur un marché électrique global estimé à 150'000 unités en 2013 (93'000 en 2012), BMW ne lésine pas sur la communication. La campagne TV débutera en novembre simultanément au lancement de la i3. Mais le constructeur entamera aussi une campagne d'essai de grande envergure, le moyen le plus efficace de convertir les clients à la propulsion électrique. Avec les i3 et i8, BMW possède les arguments pour attirer les automobilistes exigeants vers la propulsion

électrique. Sauf pour ce qui concerne la recharge des batteries, toujours assez longue (lire l'encadré ci-contre). Ces modèles, qui seront vendus chez des agents triés sur le volet, n'auront d'ailleurs pas grand-chose à envier à leurs cousines thermiques en termes d'équipement. Avec le pack optionnel Driving assistant Plus, la i3 ira même jusqu'à négocier les embouteillages toute seule, à moins de 40 km/h. Est aussi prévue dans le pack une alerte anticollision venant de l'arrière, le freinage d'urgence automatique jusqu'à 60 km/h et un indicateur de limitation de vitesse en temps réel. Et pour séduire définitivement les citoyens branchés, elle sera aussi capable de faire demi-tour sur moins de 10 m et de se garer d'elle-même, en silence. ▲

BMW



Des temps de charge encore longs

LA BMW i3 se recharge à peu près partout grâce à un câble universel. Mais les temps de charge restent ainsi relativement longs. Pas de miracle sur ce point: avec une prise à 16 ampères (10 ampères pour la plupart des prises domestiques), il faut huit heures pour charger la batterie à 80%. Un temps de charge que l'on arrive à abaisser à moins de 3 heures avec la BMW

Wallbox, une borne de recharge rapide à faire installer à son domicile ou à son bureau. Le site internet de BMW prévoit un lien online pre-check qui permet d'évaluer la faisabilité de l'installation pour chaque pays et chaque cas.

Un garage fermé doté d'une prise électrique est bien sûr une meilleure base qu'une simple place de parc non couverte et louée. Pour les clients les moins bien lotis, BMW aura aussi des places de parc longue durée avec station de recharge à leur proposer. Le constructeur a en outre prévu un système de navigation intelligent ainsi que les applications nécessaires pour gérer au mieux le rayon d'action et dénicher les bornes publiques. Celles-ci sont aussi répertoriées sur le site e-mobile.ch. Enfin, le service Add-on Mobility permettra au propriétaire d'une BMW i d'échanger sa voiture contre un modèle conventionnel s'il doit effectuer un long voyage d'une traite.



MULTIMÉDIA

L'humain augmenté

Par Bartek Mudrecki

Dignes de la science-fiction, les derniers gadgets portables surprennent en franchissant un cap technologique. La sélection de Swissquote Magazine.

Analyser son activité cérébrale

L'appareil MUSE s'apparente à un serre-tête. Doté de six capteurs, il analyse les ondes cérébrales de l'utilisateur. L'outil créé par le canadien Interaxon permet ensuite d'envoyer les données vers un smartphone, une tablette ou un ordinateur pour livrer en temps réel le comportement du cerveau et son état. Une fois les données analysées, les résultats indiquent si l'on est stressé, concentré ou fatigué, par exemple. Plus impressionnant encore, les capteurs permettent de contrôler le contenu des smartphones sans interaction physique, en transformant les ondes cérébrales en ordre pour le mobile, via une application à laquelle se connecte MUSE.

Disponibilité: fin 2013

Prix: \$ 199



Un bracelet comme coach

Créé pour suivre et améliorer sa santé physique, le bracelet Flex, qui se porte autour de la cheville ou du poignet, est une synthèse de deux appareils inventés par la société américaine Fitbit. Le bracelet mesure les pas et les distances parcourues dans la journée, tandis que la nuit il comptabilise les heures de sommeil et analyse sa qualité. Le matin, il réveille son utilisateur en silence en émettant une vibration pour émerger du lit en douceur. L'objet peut se porter 24 heures sur 24. Synchronisé avec un smartphone ou un ordinateur, il permet de voir l'évolution de ses performances transmises directement aux appareils.

Disponible

Prix: dès CHF 109

Contrôle à distance façon «Minority Report»

Fixé sur l'avant-bras, le brassard MYO permet d'interagir avec son environnement électronique sans le toucher. A la manière d'une télécommande, l'appareil peut se connecter via bluetooth à de nombreux appareils, tels que les ordinateurs, téléviseurs ou drones téléguidés. Sauf qu'ici, les commandes sont régies par les gestes exécutés: pour stopper une vidéo, il suffit de dresser sa paume, comme un policier. Le système réagit à l'activité musculaire et au mouvement du bras. Ainsi, les ordres donnés varient en fonction d'un pouce tendu ou non, d'un poing fermé ou encore d'un geste latéral de la main. Disponibilité: début 2014
Prix: \$ 149



Lunettes de réalité augmentée

Annoncée depuis plus d'une année, les Google Glass de Mountain View ne cessent de faire parler d'elles. Les lunettes se présentent comme une monture classique, sans les verres. Une caméra est intégrée à la monture ainsi qu'un mini-écran qui affiche ce que la caméra voit. Les Google Glass ne comportent aucun bouton. Connectées à internet, elles obéissent aux commandes vocales de leur utilisateur pour chercher un itinéraire, téléphoner ou encore partager une photo sur les réseaux sociaux. Parmi les multiples services promis, il sera possible de chercher sur le web ce que l'on a devant les yeux pour l'identifier. Une start-up américaine, Dappervision, a même annoncé vouloir développer une application pour aider les aveugles à s'orienter. Disponibilité: début 2014
Prix: non communiqué

La montre qui lit les SMS

Elle est la première des montres connectées à être présentée officiellement. La Galaxy Gear de Samsung se porte au poignet sans être encombrante. Ce nouvel outil permet d'accéder à distance via l'écran tactile aux messages, mails et autres applications contenues dans un téléphone de la même marque (Galaxy Note 3). Connectée par bluetooth, il est possible de passer des appels sans devoir toucher à son téléphone, grâce à un micro dissimulé dans le bracelet - qui autorise aussi les commandes vocales. Une caméra de 1,9 mégapixel est intégrée dans la montre pour pouvoir prendre des photos. Disponible
Prix: dès CHF 349



VOYAGE

Sur un air de calypso

A la Barbade, la vie se déroule au ralenti, au rythme des vaguelettes qui viennent se briser sur les plages idylliques, et du rhum qui coule à flots. Les seuls qui paraissent pressés sont les poissons volants.

Par Julie Zaugg



Les ruelles remplies de maisons aux couleurs vives sont vides en ce milieu de journée, écrasées par le soleil de plomb. Au fur et à mesure qu'on s'approche du bord de mer, un air de calypso se met à résonner dans l'air humide des Caraïbes. Sur la place du village de Speightstown, un orchestre improvisé fait danser les villageois sous un auvent. Les femmes sont endimanchées, les hommes ont tous un verre de rhum à la main et le vent transporte une odeur de poisson frit.

Derrière cette scène qui semble sortie d'un roman de Hemingway, la mer luit sous le soleil. D'un bleu turquoise profond, elle vient s'écraser doucement contre une plage de sable blanc et fin.

Lorsqu'on pense aux Caraïbes, on songe souvent aux casinos et resorts des Bahamas, ou aux yachts géants qui s'amarrent au large des îles Caïmans. Mais ce chapelet d'îles paradisiaques conserve quelques havres d'authenticité. La Barbade est l'un d'entre eux. Ce micro-Etat de 431 km², situé à l'extrémité est des Caraïbes, ne compte que 274'200 habitants. On peut en faire le tour en voiture en moins de trois heures.

«Tout le monde se connaît ici, sourit Janlyn, qui tient une maison d'hôtes à Speightstown, sur la côte ouest. Lorsque je vais sur la côte est, les gens me reconnaissent grâce à mon numéro de plaque d'immatriculation.»

Sur cette petite île, qui a surtout fait parler d'elle récemment comme lieu d'origine de la chanteuse Rihanna, les habitants s'expriment dans une forme de créole appelée le Bajan. Lorsqu'ils utilisent l'anglais, ils le font avec des intonations britanniques, héritées de la longue période coloniale (1625-1966).

L'influence anglaise est omniprésente, ainsi qu'en témoigne la passion de la population locale pour le cricket et les courses de chevaux. Elles se tiennent dans une vieille garnison militaire de janvier à mars et de mai à octobre. L'héritage britannique peut aussi être expérimenté en «dégustant un afternoon tea au

Fairmont Royal Pavillion, sur la côte ouest», précise Stephanie Borris, de l'Office du tourisme de la Barbade.

La nourriture de l'île reflète à la fois les traditions de ces ex-colons et les origines africaines des esclaves amenés au XVII^e siècle pour travailler sur les plantations de canne à sucre. «Notre plat national est le poisson volant, saisi dans une friture légèrement épicée», raconte Janlyn. On l'accompagne de

Le nord et l'est sont largement épargnés par les foules

gratin aux macaronis et de cou-cou, une purée de maïs garnie d'ocras. Le Fisherman's Pub de Speightstown est l'un des meilleurs endroits pour goûter ces plats typiques. Mais la vraie fierté locale est le rhum. Avec ses huit distilleries, l'île produit certains des meilleurs rhums des Caraïbes, comme le Mount Gay, Cockspur et Doorly's XO.

Jusque dans les années 70, la Barbade, qui tire son nom des racines aériennes d'un ficus indigène (elles ressemblent à des filaments de barbe), était un hub commercial. Elle se trouvait au cœur de l'industrie mondiale du sucre, une culture introduite en 1650 par des juifs néerlandais de Recife, au Brésil. L'histoire a laissé sa marque sur l'île. On y trouve la plus ancienne synagogue de l'hémisphère occidentale, Nidhe Israel. Le

Les merveilles de la Barbade

Speightstown

Cette petite bourgade de 2'000 habitants vit au rythme des Caraïbes. On y trouve de nombreuses maisons historiques (dont l'une, Arlington House, abrite un musée), un marché avec des fruits et du poisson frais et quelques restaurants en bord de mer. Au nord, on peut découvrir une magnifique plage déserte, protégée par une barrière de corail, ainsi que le village de pêcheurs de Six Men.

St. Nicholas Abbey

Construite en 1658, St. Nicholas Abbey abrite l'une des plus vieilles plantations de l'île. La maison de style jacobéen se trouve au milieu des champs de canne à sucre et est ceinte par des jardins soigneusement entretenus. Les visiteurs peuvent parcourir la demeure, observer la fabrication du sucre et de la mélasse et goûter le rhum maison qui en est issu.

La côte est

Cette côte est la plus sauvage de l'île. Battue par le vent, elle est devenue un paradis pour les surfeurs. Ils affluent du monde entier pour goûter aux frissons du Soup Bowl, «un récif peu profond qui produit le 'tube' parfait, surtout lorsque la houle vient du nord ou du nord-est», dit Stephanie Borris de l'Office du tourisme. Le restaurant Roadhouse, perché sur une colline, offre une vue fantastique sur les vagues immenses.



Ambiance carnavalesque pour la traditionnelle «Crop over», qui célèbre chaque année en juillet la fin de la récolte de la canne à sucre sur l'île.

MEG STEWART



● Speightstown

▲ Mont Hillaby

● Holetown

Barbade

★ Bridgetown

● The Crane

centre-ville de la capitale, Bridgetown, qui était durant un temps la troisième plus importante ville des Amériques aux côtés de Boston et de Port Royal, en Jamaïque, est classé au patrimoine mondial de l'Unesco.

La Barbade vit aujourd'hui du tourisme et de la finance offshore. Mais si la côte sud est envahie par les hôtels et les jet-skis, le nord-ouest, le nord et l'est sont largement épargnés par les foules, surtout durant la basse saison (juin à novembre), lorsque les pluies sont un peu plus fréquentes. «Comme la Barbade se trouve à la confluence de l'océan Atlantique et de la mer des Caraïbes, on y trouve une grande variété de littoraux, de la plage en pente

douce aux falaises abruptes, note Stephanie Borris. La côte ouest comprend plusieurs baies idylliques, comme Mullins Beach, Church Point et Paynes Bay.»

On y trouve une multitude de logements confortables chez l'habitant (voir sur Airbnb.com) et de restaurants sans prétention, parfois situés directement sur la plage. Pour un séjour plus luxueux, on peut louer une chambre dans l'un des établissements chics dissimulés derrière un mur de végétation tropicale, comme Sandy Lane, une ancienne plantation transformée en hôtel. Ou même une maison entière. Certaines villas sur le front de mer sont de véritables joyaux architecturaux. ▲

Crop over

Cette fête aux airs de carnaval a été inventée au XVIII^e siècle par les esclaves des plantations pour célébrer la fin de la récolte de la canne à sucre. Elle dure un mois, à partir de début juillet, et est marquée par des concours de calypso, des danses, des défilés de chars et des courses d'âne. La chanteuse Rihanna y fait parfois une apparition.

Nager avec les tortues marines

Les eaux cristallines de la Barbade se prêtent particulièrement bien à la plongée et au snorkeling. «Comme il s'agit d'une île corallienne, contrairement à ses voisines volcaniques, les paysages sous-marins y sont uniques, avec des formations de récifs en frange ou en bancs très inhabituelles», relève Stephanie Borris. On peut notamment effectuer des excursions en catamaran, dont le point d'orgue est la baignade avec les tortues marines.

Welchman Hall Gully

Ce ravin constitué par l'effondrement du plafond d'une grotte il y a plusieurs siècles comporte une vaste gamme de plantes et d'arbres tropicaux. Quelques singes verts et des millepattes géants y batifolent au milieu des manguiers, ficus et lauriers.

Oistins fish fry

Tous les vendredis soirs, les habitants de la Barbade se retrouvent sur la plage d'Oistins, tout au sud de l'île. Ils y consomment des fruits de mer grillés ou du poisson frit dans d'immenses poêles de fonte, le tout dans une ambiance de fête.

BOUTIQUE

Spécial Ultra Luxe

Jeff Koons œuvre pour Dom Pérignon

L'Américain Jeff Koons a créé pour Dom Pérignon une réplique de sa célèbre œuvre «The Balloon Venus». Editée en 100 exemplaires, la sculpture abrite un Rosé vintage 2003. La bouteille est habillée d'une étiquette métallique customisée par l'artiste à la cote vertigineuse. Un must-drink pour collectionneurs.

www.domperignon.com

18'500.-



La date et l'heure selon Patek Philippe

Un mouvement doté d'une réserve de marche de 192 heures garanties, avec affichages de la date par aiguille et du jour dans un grand guichet, Patek Philippe signe avec la Gondolo 8 Days, Day & Date Indication un garde-temps ultra-classe, à calibre à remontage manuel et au boîtier rectangulaire Art déco.

www.patek.com

48'700.-

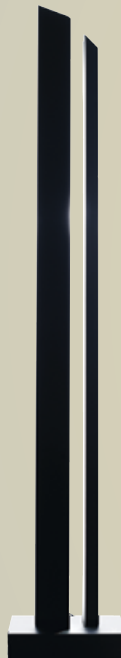


Stèle lumineuse

L'enseigne suisse Nobilight conçoit des lampes aux allures d'œuvre arty. Dressées à la verticale, ces sculptures lumineuses diffusent un éclairage sur mesure, coloré ou non et d'intensité réglable par télécommande. Brillant.

www.nobilight.ch

dès 2'780.-



Une ceinture siglée Bugatti

Roland Iten, mécanicien de luxe, réalise dans sa manufacture suisse des accessoires pour hommes hors du commun. C'est le cas de la boucle de ceinture Calibre R22 MK I Bugatti, inspirée par la marque mythique de Molsheim-Dorlisheim et munie d'une complication digne de la très haute tradition horlogère helvète.

www.rolanditen.com

75'000.-





Porte-couteaux 2.0

Les outils indispensables aux top chefs en devenir? Une armada de couteaux afin de couper, tailler ou hacher les ingrédients et... un iPad pour suivre pas à pas la recette sur internet. C'est le constat ingénieux de Victorinox, qui a inventé le bloc porte-couteaux avec plan incliné pour accueillir une tablette digitale.

www.victorinox.com

317.-



Le monde aux poignets

Exit les GPS, cartes et autres boussoles. Les gentlemen globe-trotteurs soucieux de leur apparence ne perdront jamais le nord avec les boutons de manchettes Globe du label genevois TF-Est 1968. Résistant aux chocs et étanche, le modèle en acier brossé affiche à chaque poignet l'un des deux hémisphères.

www.tfest1968.ch

490.-



Louis Vuitton fait le show

Le Français Louis Vuitton donne le ton: la fantaisie et le second degré seront de mise tout l'hiver. En témoigne la collection homme Automne-Hiver 2013 de la griffe monogrammée, pour laquelle Kim Jones, bras droit de Marc Jacobs, a laissé carte blanche aux plasticiens britanniques déjantés Jake and Dinos Chapman.

www.louisvuitton.com

3'420.-



In the pocket

Les dandys fans d'Oscar Wilde apprécient parfois aussi les joujoux high-tech les plus avant-gardistes. La preuve avec la Panerai Pocket Watch Tourbillon GMT Ceramica. Une montre de poche de 59 mm au boîtier Radiomir, en céramique noire mate munie d'un calibre manufacture d'exception, avec tourbillon et fonction GMT.

www.panerai.com

187'000.-

BOUTIQUE

SÉLECTION WHISKY



Chic carafon

Le designer parisien Thomas Bastide collabore avec les plus prestigieuses maisons françaises dont l'illustre cristallerie Baccarat. Parmi ses créations phares figurent la carafe Harcourt-Abysses et ses quatre gobelets à facettes racés. Un luxueux coffret au tirage limité à 1'000 exemplaires.

www.baccarat.com

2'030.-



Dans les fûts d'Yquem

Le coffret en bois du designer néerlandais Wouter Scheublin coulisse et dévoile un flacon en cristal, dessiné par la Française Laurence Brabant. Il renferme le précieux Glenmorangie Pride 1981, un single malt à l'arôme intense vieilli dans d'anciennes barriques de Château Yquem. Un collector pour connaisseurs.

www.glenmorangie.com

3'989.-

M comme Macallan

La distillerie de Craigellachie dans la région du Speyside en Ecosse s'est associée au directeur artistique Fabien Baron et aux maîtres verriers de Lalique pour concevoir le M. Ce Single Malt d'exception, présenté dans une carafe en cristal, est fabriqué à seulement 1'750 unités gravées et numérotées.



www.themacallan.com

4'135.-



Toute une odyssée

Le triple malt John Walker & Sons Odyssey rend hommage à l'une des inventions de Sir Alexander Walker, petit-fils du fondateur: un décanteur mobile capable de se mouvoir au rythme des vagues. Il contient un scotch unique, assemblé et amalgamé dans des fûts de chêne européen.

www.johnnieWalker.com

925.-



DES SERVICES SUR MESURE POUR VOTRE ENTREPRISE

Le Temps vous propose une gamme de services à 360° pour répondre efficacement à vos besoins spécifiques en matière de communication interne et externe. Enrichissez les connaissances de vos collaborateurs grâce à une information orientée business à forte valeur ajoutée. Augmentez votre notoriété et valorisez vos prestations auprès des décideurs grâce aux conseils de nos experts.

Nous vous proposons notamment :

- Des prix dégressifs et avantageux pour vos abonnements en entreprise
- Des solutions numériques et/ou print pour un accès facilité à l'information
- Une grande flexibilité pour vos commandes régulières ou ponctuelles
- Une livraison très matinale (dès 5 heures) de vos journaux
- La mise à disposition de revues de presse électroniques et d'alertes selon vos centres d'intérêts
- Un conseil média efficace pour votre communication print & digitale
- Des packages attractifs pour accompagner vos événements et opérations de relations publiques

Toutes nos prestations sont à la carte, flexibles et personnalisables : www.letemps.ch/corporate
Nous nous tenons à votre disposition
pour vous conseiller au +41 22 888 58 02.

LE TEMPS
MÉDIA SUISSE DE RÉFÉRENCE

Dans chaque numéro de Swissquote Magazine, un créateur raconte comment lui viennent ses idées. Après l'écrivain Arno Camenisch, place à la photographe Shirana Shahbazi.

«Les sujets de mes images important peu»

Shirana Shahbazi

«Je ne suis pas quelqu'un qui s'accroche aux idées. Il y a d'un côté le contenu: sur ce plan les pensées se développent et se relient entre elles. De l'autre, il y a la pratique, qui évolue en permanence et ouvre de nouvelles voies. Pour prendre un exemple, j'ai longtemps fait de la photographie de natures mortes, en éliminant l'arrière-plan. A un certain moment, j'ai souhaité ramener de la perspective dans les images en faisant construire une sorte de socle en bois sur lequel je présentais les natures mortes. Durant le processus de production, il y avait des périodes durant lesquelles le podium restait vide. Je me suis mise alors à le considérer comme un objet à part entière. Finalement, j'ai décidé de le photographier sans accessoire, en jouant avec des couleurs. Il en a résulté une nouvelle série de travaux abstraits.

La photographie est le médium que je maîtrise et à l'aide duquel je crée des images. Je m'intéresse cependant davantage à l'image qu'à la technique dans laquelle elle est produite, même si c'est une dimension que je ne veux pas totalement évacuer. Ma réflexion porte cependant surtout sur la relation entre les images, les genres et la manière dont on lit les images.

Dans mon travail, je cite différents types d'images, issus de la peinture, de la photographie et même de la publicité. Dans leur individualité, les sujets de mes images important peu. Il m'est égal de représenter une pomme ou une poire. Ils prennent un sens dans leur globalité.

Pour les travaux de commandes, on me demande généralement de travailler avec mes propres



TOM HUBER

Née à Téhéran en 1974, Shirana Shahbazi vit à Zurich depuis la fin des années 1990. Dans ses travaux photographiques inspirés par les genres principaux de l'histoire de l'art, les sujets semblent s'effacer pour tirer vers l'abstraction. Représentée par la galerie Bob van Orsouw à Zurich, elle a réalisé des expositions dans des institutions prestigieuses comme le Hammer Museum de Los Angeles, le New Museum de New York ou le Fotomuseum Winterthur.

moyens et dans mon langage visuel. Ma récente publicité pour Ricola n'avait rien d'une relation classique entre un employé et un employeur, car j'ai déjà une longue expérience de travail avec la collection Ricola et son commissaire Roman Kurzmeyer. On m'a certes montré une ancienne publicité Ricola en inspiration, mais dans le développement de la commande, j'étais libre de créer ce que je voulais. A travers la publication du nom lors de l'utilisation de l'image, Ricola a voulu clairement indiquer qu'il s'agissait d'une interprétation du bonbon aux herbes par une artiste.

Je travaille en ce moment sur trois interventions artistiques dans des projets immobiliers, qui sont à des phases d'avancement très variés. Je commence également à préparer une exposition à la Kunsthalle de Berne prévue pour 2014 et je termine une publication périodique lancée avec deux amis.» ▲

cartier.com - 044.580.90.90

Cartier



Nouvelle Collection TANK ANGLAISE

TRADING

Pour ceux qui savent comparer !

Traitez parmi plus de 1.5 million de produits en ligne et profitez de nos tarifs extrêmement avantageux. Par exemple :

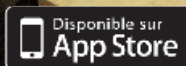
- EUREX dès CHF 1.50 par contrat
- Swiss DOTS – plus de 40'000 produits dérivés pour seulement 9.-/Trade
- 9.- flat sur plus de 3'000 fonds
- Crédit lombard à des conditions attrayantes

Jugez-en par vous-même !

Plus d'informations sur www.swissquote.ch



Swissquote Apps



 **SWISSQUOTE**
BANKING. SELF-MADE.